



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PARA EXECUTIVOS



# **Estratégia Sinérgica e Integradora Centrada em Valores Organizacionais**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração, Modalidade Profissional.

**Fábio Heinen**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Geni Dorneles Valenti**

Porto Alegre, 2001

“Não custa nada pensar grande.  
E pensar grande significa pensar  
além do próprio tempo.”

*Amyr Klink*

À minha esposa Liane, filha Andressa e a quem mais vier (em tempo), pela compreensão, afeto e estímulo, tanto na convivência diária quanto nos momentos de ausência pela dedicação a esse trabalho.

## Agradecimentos

Agradeço a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste estudo, em especial:

a meus pais Enio e Margreta, pelo exemplo de vida e apoio técnico;

a meus familiares, pelo incentivo;

à professora Geni Dorneles Valenti, pela orientação e dedicação na execução do trabalho;

aos professores João Luiz Becker, Elaine Di Diego Antunes, Marcelo Milano Falcão Vieira e Roberto Costa Fachin, pela presteza e qualidade das consultorias;

à Diretoria e corpo gerencial pesquisado do Hospital Cristo Redentor, pelo apoio e disponibilidade;

ao Comitê de Ética em Pesquisa do Grupo Hospitalar Conceição, pela assessoria e atenção dispensada;

ao então Secretário Estadual da Administração e dos Recursos Humanos Sergio L. Buchmann, pelo interesse na idéia e empenho para o ingresso no curso de Mestrado;

à Cia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul, pela oportunidade oferecida.

## Sumário

Resumo .....	6
Abstract .....	7
1 Introdução .....	8
1.1 Contexto Sócio-Organizacional .....	11
1.2 Hospital Cristo Redentor e Ambiente Funcional .....	18
1.3 Proposta de Trabalho .....	20
1.4 Objetivos .....	21
1.4.1 Objetivo Geral .....	21
1.4.2 Objetivos Específicos .....	21
1.5 Método .....	22
1.5.1 Métodos de Procedimento .....	23
1.5.2 Variáveis .....	25
1.6 Revisão da Literatura .....	29
1.6.1 Gestão de Pessoas .....	29
1.6.2 Cultura e Clima Organizacionais .....	33
1.6.3 Valores Organizacionais .....	42
2 Análise dos Resultados .....	48
2.1 Valores Organizacionais na Condição Ideal .....	51
2.2 Valores Organizacionais na Condição Real .....	59
2.3 Fatores de Relação por Área .....	64
3 Considerações Finais e Recomendações .....	76
3.1 Sistema de Valores Organizacionais para o HCR .....	77
3.2 Subculturas e Fatores de Relação .....	91
Bibliografia .....	95
Anexos .....	98
Anexo 1 – Instrumento de Pesquisa	
Anexo 2 – Resolução do Comitê de Ética em Pesquisa do GHC	

## Resumo

O principal objetivo da pesquisa foi conhecer a percepção dos funcionários em cargos de chefia a respeito dos valores organizacionais do Hospital Cristo Redentor – HCR. Mereceram especial consideração a integração sinérgica entre as subculturas organizacionais e o comprometimento das pessoas com a missão e objetivos da organização. A amostra foi composta por 23 chefias do HCR. Foi utilizada a Escala de Valores Organizacionais de Tamayo e Gondim (1996). A tarefa dos sujeitos do estudo foi de hierarquizar, em escala de 0 a 7, os 38 valores organizacionais componentes de uma lista, nas condições *Ideal* e *Real*. Assim, foi obtida uma ordenação dos valores organizacionais, desde os de maior importância até os opostos aos princípios da organização. Utilizaram-se, para a análise da diferença de percepção entre três áreas organizacionais, os cinco fatores de relação resultantes da pesquisa de Tamayo e Gondim (1996), comprovados pelo coeficiente de fidedignidade de Cronbach. A congruência das respostas observada na percepção das áreas pesquisadas pode ser explicada com base na função teórica dos valores, qual seja a de orientar a vida das organizações e, conseqüentemente, o comportamento organizacional de seus membros.

**Palavras-chave:** valores organizacionais, cultura organizacional, sinergia, integração, comprometimento.

## Abstract

The main objective of the research was to identify the perception of the managing people about the organizational values at the Hospital Cristo Redentor – HCR. Special consideration has been given to the synergic integration between the organizational subcultures and to the people's commitment to the organizational objectives. The sample was comprised by 23 managers of the HCR. The Organizational Values Scale of Tamayo and Gondim (1996) has been utilized. The subjects task was to hierarchize on a scale from 0 to 7 the 38 organizational values components of a list, under *Ideal* and *Real* conditions. An ordering of organizational values was obtained, from the ones of higher importance to the ones that were opposed to organizational principles. To analyze the difference of perception between the organizational areas, we have used the five relation factors that came out from the research of Tamayo and Gondim (1996). The factors were verified under the Cronbach's coefficient of reliability. The congruency of the answers observed under the perception of each area may be explained according to the theoretical function of the organizational values: to direct the organization's life and consequently the member's organizational behavior.

**Uniterms:** organizational values, organizational culture, synergy, integration, commitment.

# 1 Introdução

Nas organizações, existem conflitos de diversas ordens. Em uma organização constituída de grupos heterogêneos de profissionais, com poderes e interesses distintos, a presença de conflitos, assim como seu grau de complexidade, tende a se acentuar. Sabe-se que, mesmo implantando os melhores processos e sistemas integrados, se as pessoas não tiverem vontade própria, interesses e objetivos comuns, não haverá uma integração de fato. Para resolver esta questão, as organizações da atualidade estão preocupadas em traçar alternativas de gestão na dimensão do ser humano. Se as organizações assumirem uma postura passiva, os conflitos podem ser reforçados, prejudicando assim a cultura e o clima organizacionais, o trabalho e, conseqüentemente, o nível de atendimento aos clientes.

Para interagir nesta dimensão, é necessário identificar a cultura organizacional. Schein (1992), afirma que a cultura da organização pode ser identificada basicamente em três níveis: dos artefatos visíveis; dos valores que governam o comportamento das pessoas; e dos pressupostos inconscientes. Este estudo de valores organizacionais se insere nos dois últimos níveis. Através da axiologia – estudo dos valores – procura-se identificar elementos que promovam um vínculo maior entre as pessoas e aumentem o comprometimento delas com a organização.

Neste sentido, formar-se-á o vínculo sinérgico entre pessoas e com a organização, compatibilizando valores organizacionais. Esta condição contempla, sobretudo, uma proposta integradora no sentido dos objetivos organizacionais e, para tanto, requer participação das pessoas nos processos, desde o diagnóstico até a implantação e avaliação. Pois, conforme Tamayo e Gondim (1996), os valores organizacionais são elementos integradores das organizações, sendo fundamental saber em que medida são compartilhados por seus membros.



Para as organizações, o momento atual é de redefinição estratégica. Seu futuro será formatado pelo padrão de interação entre as pessoas, pela gestão dos conflitos e pelo reposicionamento do negócio (Simões, 2000). No nível humano das empresas, ressalta-se que deve haver espaço para a diversidade entre as pessoas em uma perspectiva democrática, pois é importante respeitar diferenças culturais, sociais, econômicas, entre outras, trazendo à tona para a sociedade a reflexão sobre escalas de valores<sup>1</sup>.

Scola (2000) reafirma que os valores são os elementos de integração entre os níveis mais internos do ser humano, como espiritualidade, personalidade e identidade, com seus níveis mais externos, como capacidades, comportamentos e sua relação com o ambiente. É justamente na dimensão dos valores que decidimos se as ações a tomar serão boas ou más. É este nível que possibilita ou dificulta a aquisição ou utilização das capacidades personificadas nas atitudes e comportamentos, nos diversos ambientes.

Nesta linha, os valores organizacionais estudados são provenientes da pesquisa empírica realizada no Hospital Cristo Redentor – HCR, em março de 2001. O ponto de partida da mudança encontra-se no nível de integração existente, o qual, pelo mapeamento do conjunto de valores organizacionais, proporciona um melhor aproveitamento de energia – movimento sinérgico – potencializando resultados positivos para a gestão do HCR.

A idéia é aproximar as pessoas em função de valores organizacionais representativos, bem como comprometê-las com a missão e os objetivos do Hospital. Todavia, a existência de conflitos é notória em hospitais e isto não é diferente na organização hospitalar pública estudada, constituída de grupos heterogêneos de profissionais, com poderes e interesses distintos. A proposta é identificar a percepção das pessoas individualmente, assim como das subculturas das áreas organizacionais. Basicamente, as três subculturas dominantes investigadas no HCR são relativas às áreas Médica, Técnica (Enfermagem) e Administrativa.

Com referência à opção técnica, cabe salientar que esta é uma proposta sigilosa, pois resguarda a identidade do entrevistado. Esta condição ofereceu a possibilidade de

---

<sup>1</sup> Alessandra Barros, *Espaço para a diversidade*. Caderno Empregos & Carreiras, p. 1, Jornal Zero Hora, Porto Alegre, 22/10/2000.

manifestação dos gestores sobre suas percepções individuais em relação à organização de forma anônima, garantindo-lhes liberdade para revelar seus verdadeiros sentimentos e percepções.

No cenário atual, mormente por sua dinâmica, os tomadores de decisão necessitam de suporte técnico-organizacional para justificar e implementar uma gestão de mudanças. No caso do HCR, em se tratando de eventual mudança organizacional, propõe-se criar condições que possam estimular a conscientização, comprometimento, motivação e envolvimento participativo das pessoas dentro da ótica moderna de gestão pública.

Por sua atualidade, em termos de gerenciamento de mudanças, este estudo apresenta uma proposta de reflexão sobre valores organizacionais que visa a contribuir para o debate e oferecer sugestões que possam dar impulso à integração organizacional. Representa, ainda, um exercício de cidadania, na medida em que contempla o desenvolvimento organizacional, assim como a melhoria da qualidade na gestão do Hospital, cujos reflexos positivos incidirão sobre a comunidade.

## 1.1 Contexto Sócio-Organizacional

A sociedade com suas empresas da iniciativa privada, assim como órgãos governamentais e não-governamentais, se modernizou e evoluiu ao longo da história. Essa evolução social revolucionou processos de trabalho e de gestão, o que foi gerado por uma série de fatores. Dentre eles, cabe salientar o progresso tecnológico, em especial a Tecnologia da Informação. Este progresso provocou uma adaptação das pessoas e das organizações a novas realidades. O desenvolvimento e treinamento das pessoas foi fundamental, bem como o ajustamento das formas de organização e funcionamento, a fim de atingir, com um ritmo mais intenso, os resultados planejados de forma eficiente e eficaz.

Thurow (1997), considerando essa dinâmica de transformação, afirma que cinco forças moldam o mundo material, seja ele econômico ou político. São elas: *i)* o fim do comunismo; *ii)* mudanças tecnológicas para uma era dominada pela inteligência humana; *iii)* uma demografia inédita e revolucionária; *iv)* uma economia que vai se globalizando; *v)* uma era multipolar que desconhece qualquer tipo de dominância econômica, política ou militar por qualquer nação. Em função delas, salienta que as empresas bem-sucedidas da atualidade e do futuro serão aquelas que melhor aproveitarem a capacidade mental das pessoas. Segundo ele, é esta capacidade e não o capital, o equipamento, a tecnologia ou os recursos naturais que dá às organizações a necessária vantagem competitiva.

Num ambiente econômico globalizado e cada vez mais competitivo, emerge, com maior intensidade, a questão da cidadania. Essa questão exige do Estado e das organizações um acompanhamento e adaptação das mudanças à altura dos novos tempos. Surgem, neste contexto, demandas de ações e serviços a ser prestados por órgãos governamentais que sejam compatíveis com as exigências atuais do cidadão e da sociedade moderna.

Cabe salientar, no entanto, que diversas formas e concepções de gestão pública

são identificadas em diferentes regimes políticos ou sistemas de governo vigentes. Há, de modo geral, uma preocupação no sentido de equilibrar as demandas e ofertas sociais que, além do nível econômico-financeiro, atinjam o âmbito social propriamente dito, o que vem ocorrendo via formação da consciência cidadã e reinserção do homem no mundo do trabalho. O ajuste provoca, na sociedade, um movimento no sentido de promover o esforço coletivo, somando-se à proposta de desenvolvimento econômico sustentado, com um Estado enxuto, atuante, eficiente e eficaz nas áreas de sua competência.

É relevante observar que, na administração pública, há intensa interferência e ingerência política na dinâmica de gestão. Esta característica intrínseca do setor público em relação ao privado determina que, na administração pública, a rotatividade se dê basicamente na alta administração e, muitas vezes, em outros níveis executivos e gerenciais; enquanto que, na iniciativa privada, a maior rotatividade é constatada no nível operacional. Sem dúvida, as mudanças de gestão em órgãos públicos provocaram abalos muito amplos nas organizações, principalmente quando se tem em mente a alteração do jogo de poder e o respectivo impacto provocado por mudanças sob a ótica político-ideológica. Quando ocorre uma troca de poder, há uma transição político-partidária, reflexo de um processo eletivo no qual estão presentes variáveis múltiplas, inclusive relativas às alianças e pactos.

Pode-se, nesta linha de raciocínio, entender a importância da gestão pública, bem como compreender seus princípios, objetivos, valores, metas e ações a ser implementados, visando a incentivar o processo de integração funcional, com reflexos positivos de longo prazo. A dimensão política é de grande relevância no estudo das organizações privadas. Na administração pública, entretanto, ela assume proporções ainda maiores. A estrutura de poder resultante depende do diálogo sobre a dicotomia: atendimento aos objetivos políticos de gestão para satisfação das elites ou a opção por ações geradas a partir de critérios técnico-organizacionais e que busquem soluções para os principais problemas sociais e econômicos.

Atualmente, em nível de sociedade, há um debate acerca da remodelação do Estado enquanto prestador de serviço público segundo padrões de exigência modernos. Na literatura especializada, destacam-se duas correntes: uma, denominada de gerencialismo, defende

a idéia de que o setor público deve ser gerido nos moldes empresariais; a outra propõe a concepção de gestão antagônica a dos modelos que contêm a lógica da obtenção de lucros, pois esta não estaria em consonância com os objetivos especificamente sociais. Esta concepção de gestão defende a efetividade e relevância dos serviços públicos em geral, contempla a idéia de integração e comprometimento das pessoas, bem como contém instrumentos de avaliação por parte da sociedade.

Drucker (1989) afirma que alguns dos maiores obstáculos à eficácia dos governos são os compromissos e os temas políticos do passado que ainda dominam a retórica pública, restringindo a visão de futuro. Diz que, cada vez mais, os limites e a função do Estado estão se tornando a questão central, onde o poder público deixou de ser o único centro de poder. Ademais, afirma que existem algumas coisas que a administração pública, por sua própria essência, é incapaz de fazer e, até para fazer o que é de sua exclusiva competência, é preciso que as condições sejam propícias. Neste sentido, argumenta que nenhuma gestão pública se sairá bem se houver pressões para que uma atividade satisfaça a diferentes grupos com interesses e exigências distintos. O bom desempenho, segundo ele, requer concentração numa única meta e que as prioridades sejam determinadas e cumpridas.

Para atingir suas metas, as organizações da atualidade sofrem pressões para implantar medidas que promovam a modernização do serviço público. Ramos (1983:107), em relação ao caráter especial da teoria da modernização, já afirmava:

“A modernização é modalidade de mudança social menos espontânea do que deliberada. Nestas condições, a teoria da modernização assume caráter, por assim dizer, paradoxal e aparentemente até contraditório. O objeto dessa teoria é um fenômeno dotado de especial carga volitiva. É um fenômeno em que ocorrem ações determinadas para determinados alvos sistemáticos. Ao tornar-se mais consciente que outrora, a mudança social mudou de natureza. Uma coisa é a teoria da mudança nas condições pretéritas, outra é tal teoria nas condições contemporâneas. A participação do homem, como agente ativo, na modalidade de mudança social chamada de modernização, tornou-se parte relevante, objeto sistemático da teoria. Essa não é a teoria de fatos ou processos consumados. É a teoria de fatos e processos que sofrem permanentemente a sistemática interferência controladora do homem. A modernização é processo ao qual só é adequada uma teoria dialética e relativista da causação social em que a hierarquia dos fatores nunca é predeterminada. Ao contrário, varia de uma situação para

outra. De um momento a outro do próprio processo de modernização. Só pode ser compreendida no decurso mesmo do processo.”

Neste cenário de mudanças e adequações, fica evidente que no âmago da problemática atual encontra-se uma sociedade que espera ações do poder público, sobretudo em áreas básicas como a de saúde pública. De maneira geral, entretanto, a atuação das instituições públicas se manteve em condições mais tradicionais face às demandas sociais e comparativamente com as instituições privadas.

Para uma tomada de decisão gerencial ajustada a mudanças sociais e organizacionais, as organizações devem incorporar conceitos básicos da teoria administrativa. Esta teoria, ao longo do tempo, vem evoluindo. Na década anterior a Guerreiro Ramos, Amato (1971) já discorria acerca dos conceitos de integração e participação em uma abordagem gerencial, afirmando que é necessário planejar as mudanças, ou seja, promover a formulação sistemática de um conjunto de decisões, devidamente integrado, que expresse os propósitos da organização e condicione os meios para alcançá-los. Preconizou também que deveria haver efetiva participação de todos os níveis e setores da administração, aumentando, dessa forma, o comprometimento com os objetivos de gestão. Já uma complementação humanista é apresentada por Champion (1979), que salienta o conceito de *Psicologia da Participação*: “quanto mais uma pessoa participa de uma decisão tanto maior a probabilidade de que adira a ela e tenha prazer em seu trabalho”.

A avaliação do nível de democracia em um processo de gestão pode ser verificado em uma organização, conforme Tamayo e Gondim (1996), em função do nível de participação dos funcionários na tomada de decisões. Argyris (1975) abordou a mudança organizacional, a qual deve ser integrada em função da interdependência e inter-relacionamento das áreas de uma organização, salientando a necessidade de uma liderança organizacional situacional que deve coadunar-se com a estrutura organizacional, com competência emocional e interpessoal capaz de delegar autoridade e atribuir responsabilidade. Para reflexão, o autor sugere responder às seguintes perguntas que ainda são feitas nos dias atuais tanto nas organizações públicas como nas privadas: Que tipo de organização pretende ser? Como será sua composição interna? De que forma pretende adaptar-se ao ambiente externo e integrar-se a ele?

Todavia, além destes, outros aspectos devem ser considerados numa organização dessa nova economia.

Além de mudanças exigidas nos processos de gestão, o que resultou em novas configurações e arranjos organizacionais, também houve alterações nas formas de funcionamento e de seus respectivos procedimentos operacionais. Como a realidade mudou, a teoria organizacional também evoluiu. Desta evolução, emergiram diferentes concepções de estruturas organizacionais, tais como matriciais, cibernéticas, holísticas ou em rede, que visaram sobretudo a dar flexibilidade, rapidez e integração no trabalho. Uma gestão integrada compreende um movimento sinérgico entre estruturas, pessoas, funções, sistemas, processos de trabalho e informações, entre outros dos diversos componentes de uma organização. A perspectiva proposta para análise, neste trabalho, enfoca a dimensão do ser humano, tendo por base a dinâmica participativa na definição dos valores organizacionais. O elemento de integração<sup>2</sup> entre as pessoas e delas com os objetivos da organização se delinea em função dos valores organizacionais congruentes e representativos.

Na última década, num momento de transformações radicais, Sennett (1999), que reforça a linha da gestão do humanismo, analisa o ambiente de trabalho do novo capitalismo e afirma que está havendo uma corrosão no caráter do trabalhador. Em seus processos de reorganização, as empresas normalmente promovem uma desagregação vertical e eliminação de camadas, tendo como característica uma sobrecarga administrativa nos grupos de trabalho, o que exige maiores poderes de comando. O poder hierárquico permanece firmemente nesse novo modelo. Instituem-se, porém, novas formas de controle, tais como a obrigação de atingir metas de produção e lucros muitas vezes dessincronizados com a realidade. As unidades administrativas têm liberdade de cumprir a meta da maneira que julgarem adequada, sofrendo contudo pressões constantes da alta administração. Esta nova realidade leva à conclusão de que houve uma descentralização de responsabilidades, mas com manutenção da concentração do poder. Harrison, *apud* Sennett (1999), denomina essa rede de relações desiguais e instáveis de

---

<sup>2</sup> A palavra integração provém do latim *integratio*, que significa conjunto, incorporação, complemento; condição de constituir um todo pela adição ou combinação de partes ou elementos; ato ou processo de integrar. O verbo integrar, por sua vez, significa “fazer um conjunto, tornar(-se) inteiro, completar(-se)” (adaptado de Ferreira, 1986).

“concentração sem centralização”, definindo-a como uma maneira de transmitir a operação de comando numa estrutura que não tem mais a clareza de uma pirâmide e se configura de maneira mais complexa, aplicando instrumentos de dominação fortes e uniformes.

Em análises sociológicas atuais, infere-se que a dissolução estrutural no mundo do trabalho poderá acontecer num futuro próximo, especialmente no caso de um país de desenvolvimento tardio como o Brasil. A ênfase no fator humano e a respectiva democratização no trabalho, entretanto, são pouco dependentes de fatores estruturais e muito mais de estratégias integradoras.

Para adentrar a nova era da economia flexível, esta proposta integradora fundamenta-se no conhecimento da cultura organizacional. Dentre as muitas definições de cultura organizacional, destaca-se a de Freitas (1991), que a vê:

“como um poderoso mecanismo que visa a confrontar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetar uma imagem positiva da mesma onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão” Freitas (1991:XVIII).

“A identificação de uma cultura está diretamente associada ao que o pesquisador considera como cultura, daí a existência de uma variedade de métodos, recomendações e passos, que abordam aspectos diferentes” (Freitas, 1991:47).

Por outro lado, Aktouf (1996) defende uma administração renovada para o pensamento gerencial tradicional, que envolve diferentes e variadas dimensões, mas que fundamentalmente se traduz numa mudança de mentalidade, de transformação do conjunto de trabalhadores em verdadeiros parceiros, de um novo tipo de gestão embasada na inteligência plena e inteira, rigorosa e científica, e não partidária e ideológica, sobretudo em favor de novos valores. Conclui afirmando que cabe aos gestores dar o primeiro passo, pois são eles que detêm a responsabilidade da decisão, os comandos da ação e, com isso, o poder de lançar o processo de mudança.

Desta forma, a proposta do trabalho é de operacionalizar a investigação na dimensão humana mediante verificação da percepção dos valores organizacionais por parte dos responsáveis pela gestão da organização pesquisada.



“Os valores organizacionais são as crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização.” [...] “Os valores representam a essência da filosofia da organização para o atingimento do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário” (Deal & Kennedy, *apud* Freitas, 1991:14).

Partindo-se da identificação dos valores organizacionais, procurar-se-á motivar um aumento de sinergia<sup>3</sup> entre as pessoas e delas com a organização.

---

<sup>3</sup> O termo sinergia tem origem na Teoria de Sistemas e postula que todos os sistemas, sejam eles vivos ou não, têm por característica, ao longo do tempo, sofrer uma perda de energia, denominada de entropia. A sinergia é justamente um movimento no sentido inverso (entropia negativa) de implementar ações que eliminem ou minimizem a perda de energia, muitas vezes servindo como instrumento de retroalimentação positiva (Beer, 1979). À medida que são constituídas por sistemas, as empresas também sofrem um processo natural de entropia. Isto leva a inferir a necessidade de definir estratégias sinérgicas e implementar ações organizacionais que reduzam a perda de energia.

## 1.2 Hospital Cristo Redentor e Ambiente Funcional

O Hospital Cristo Redentor – HCR é um dos hospitais pertencentes à holding do Grupo Hospitalar Conceição – GHC, órgão subordinado ao Ministério da Saúde (Decreto N.º 99.244/90). O GHC tem a si vinculados, além do HCR, três outros hospitais: Hospital Conceição S/A, Hospital da Criança Conceição e Hospital Fêmeina. O GHC possui aproximadamente seis mil funcionários.

O Hospital Cristo Redentor – HCR, empresa de economia mista controlada pelo Poder Executivo Federal, localizado em Porto Alegre/RS, em junho de 2000, tinha 989 funcionários, 308 leitos e 34 consultórios. Efetuou, durante o mês, 23.845 consultas, 633 internações, 821 cirurgias e 24.551 exames (laboratório e radiologia), tanto ambulatoriais quanto com internação (<http://www.ghc.com.br>, 2000).

Segundo Oliveira (1992), o termo organização é definido como a ordenação e agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos. Afirma que a estrutura formal é aquela deliberadamente planejada e, em alguns aspectos, formalmente representada pelo organograma. A estrutura informal surge da interação social das pessoas e se desenvolve espontaneamente, apresentando relações que usualmente não aparecem no organograma. O autor salienta a importância da análise das relações informais, combatendo sua influência negativa à medida que os executivos integrem os objetivos e interesses da organização aos da estrutura informal.

A estrutura organizacional do HCR é formada por três divisões: Médica, Técnica e Administrativa. A Divisão Médica é composta basicamente por médicos. Da mesma forma, a Divisão Técnica é constituída por enfermeiros, técnicos em enfermagem, auxiliares e outros. A Divisão Administrativa, por sua vez, é integrada por administradores, contadores, telefonistas, vigilantes, secretárias, serventes, entre outros.

Cabe ressaltar uma anormalidade constatada no seu nível estratégico: não há, na configuração organizacional e funcional, unidade de liderança. No HCR, não existe um Diretor-Geral. No momento em que ocorriam os levantamentos, houve a fusão dos chefes das divisões médica e técnica. Esta decisão, entre outras, foi tomada porque houve modificações significativas na cúpula administrativa. A administração central da holding GHC decidiu diminuir de três para duas o número de coordenações nos Hospitais. Não é difícil inferir que, no caso de divergências ou quando decisões envolvam mais de uma área, a resolução tende a ser complicada e dependente de colegiado. Este poder distribuído, mesmo reduzido, pode provocar conflitos. A redução de divisões minimizou, mas não resolveu o problema completamente. Ainda se manteve a dupla direção: da área fim e da área meio.

Segundo documentos internos, os *Princípios* do GHC são:

- “ 1. Respeito e dignidade no atendimento ao cliente.
2. Valorização dos recursos humanos.
3. Gestão participativa e transparente.
4. Melhoria contínua com gestão direcionada para resultados.
5. Preservação e zelo dos recursos patrimoniais.
6. Interação com a sociedade.
7. Comportamento ético nas relações e nos procedimentos.”

A *Missão* do GHC é:

“Desenvolver ações de atenção integral à Saúde para a população, com excelência e eficácia organizacional, através de seus recursos tecnológicos e humanos, programas de ensino e pesquisa, atuando em parceria com outras entidades, fortalecendo o Sistema Único de Saúde, cumprindo, assim, sua função social.”

A *Visão* do GHC é:

“Ser reconhecido internacionalmente como referência brasileira em ações de saúde, operando com melhor relação custo-benefício entre as instituições públicas de saúde do Brasil, com a receita atingindo 50% do custo total.”

Em muitos casos, o ambiente funcional no serviço público, os processos de trabalho e suas respectivas interconexões não correspondem às reais demandas operacionais, resultando em desperdício e excessiva burocratização, predominando regras e normas muitas vezes obsoletas. Normalmente, as estruturas organizacionais são hierarquizadas e com baixo grau

de autonomia, seguindo o princípio taylorista da divisão do trabalho, onde disputas em função de competências e atribuições são constantes. Além disso, o viés taylorista presente na gestão pública demonstra que a ótica das organizações é enfocada de forma mecanicista, presente na tradicional retórica da *Máquina Pública*, conforme leitura das organizações enquanto metáforas, feita por Morgan (1996).

Na administração pública, via de regra, cada órgão tem uma visão dissociada do todo, atuando de forma individualizada. Muito freqüentemente, as unidades organizacionais agem para maximizar seus próprios interesses em vez de maximizarem os interesses da organização e da sociedade. Isto não é diferente no GHC, nem no HCR.

Por outro lado, deve considerar-se que os recursos humanos, em organizações públicas, nem sempre são valorizados, qualificados e motivados adequadamente para o exercício de suas atribuições. Tal situação não se relaciona somente a questões de política salarial, mas fundamentalmente a uma falta de perspectiva futura na carreira, somando-se à inércia e impotência frente às mudanças que se fazem necessárias.

### **1.3 Proposta de Trabalho**

O presente estudo se propõe a **conhecer e analisar os valores organizacionais que norteiam a gestão do Hospital Cristo Redentor – HCR.**

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da investigação é **conhecer a percepção das pessoas que detêm cargos de chefia sobre os valores organizacionais que orientam o HCR.**

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o grau de importância atribuído a valores organizacionais considerados em termos ideais e reais.
- b) Comparar ambas as condições: *Ideal e Real*.
- c) Analisar os valores percebidos como *de suprema importância e opostos aos princípios da organização*, gerando escalas de valores.
- d) Classificar o grau de importância dos fatores de relação (conjuntos de valores intercorrelacionados), comparando compatibilidades e divergências entre as áreas organizacionais.
- e) Informar à tomada de decisão gerencial sobre o delineamento de uma estratégia sinérgica e integradora na dimensão humana.

## 1.5 Método

Para introduzir a questão metodológica em um estudo sobre cultura organizacional, Fleury e Fisher (1996) sugerem três posturas para o investigador: *empiricista*; *do antropólogo*; e *do clínico ou terapeuta*. Utilizou-se a postura *empiricista*, que considera a sociedade como o conjunto dos indivíduos e a cultura como o somatório de opiniões e de comportamentos individuais, na análise e diagnóstico. Por outro lado, as sugestões e proposições sugerem a postura *do clínico ou terapeuta*, visto tratar-se de um trabalho aplicado. Nessa postura:

“O pesquisador/consultor parte também de um modelo conceitual prévio, que orienta o processo de coleta, análise e interpretação das informações. A função primeira deste modelo é prover *insights* sobre a organização e como esta pode ser ajudada” (Fleury e Fisher, 1996:16).

Desta forma, o método de abordagem do presente trabalho, quanto à utilização dos resultados, foi o aplicado. Segundo o processo de estudo, foi o comparativo-descritivo, pois, através de comparações entre grupos, procurou-se verificar semelhanças e explicar divergências. Segundo a natureza dos dados, foi subjetivo, à medida que se verificou a opinião e a percepção das pessoas. Quanto à procedência dos dados, foi primário – dados advindos de questionário. No que se refere à técnica de observação, foi indireta, mediante aplicação de questionário.

O método de análise foi o de classificações, utilizando-se análises estatísticas de programas de informática específicos: SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e Excel. E, por fim, o nível de interpretação foi descritivo.

## **1.5.1 Métodos de Procedimento**

### **Sujeitos do Estudo**

O público-alvo definido foi o conjunto de chefias do HCR, com 31 pessoas em exercício. Após convocadas por memorando da direção do Hospital, as chefias participaram da pesquisa num total de 23 sujeitos. Desta maneira, a amostra foi constituída de 74,19% do público-alvo.

### **Instrumento de Pesquisa**

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário, elaborado com adaptações no modelo proposto por Tamayo e Gondim (1996). O formulário aplicado encontra-se em anexo (*Anexo I*). Existem poucas pesquisas realizadas sobre valores organizacionais, especialmente no Brasil. O questionário foi resultante de pesquisa dos autores sobre valores em diversas organizações brasileiras, tanto públicas quanto privadas.

### **Técnicas de Coleta**

#### **a) Apresentação do Projeto**

Com o propósito de divulgar informações acerca da pesquisa e de procurar obter um comprometimento inicial, foi realizada uma apresentação sucinta do projeto do estudo para os entrevistados. Nesta, foram informados os objetivos, o método e a relevância, bem como explicada a forma de preenchimento do instrumento de pesquisa, salientando-se que a mesma era individual e anônima. Explanou-se que os dados coletados seriam analisados em conjunto, garantindo a confiabilidade das respostas, assim como o anonimato do entrevistado. Além disso, argumentou-se que a aplicabilidade dos resultados da pesquisa seria dependente do

envolvimento da gestão.

## b) Levantamento de Dados

Os dados foram coletados mediante aplicação de questionário (Anexo 1) nos sujeitos do estudo. O objetivo foi de colher informações sobre a percepção da importância de valores para o HCR e de sua respectiva avaliação da situação atual. A tarefa dos sujeitos constituiu-se em hierarquizar suas percepções quanto a 38 valores organizacionais resultantes da pesquisa de Tamayo e Gondim (1996), em uma escala Likert de 0 a 7, primeiramente na condição *Ideal* e, posteriormente, na condição *Real*. A avaliação com o número zero, representa que o valor organizacional foi considerado *oposto aos princípios da organização* e, conseqüentemente, desconsiderado para efeitos de cálculo. De outro lado, o número sete representa a avaliação do valor como de *suprema importância* para o HCR. Foram mantidos os termos originais dos autores para identificar resultados superiores e inferiores.

A condição *Ideal* identifica como o sujeito percebe o valor organizacional para o HCR como objeto de mais alta aspiração. A condição *Real* representa como o sujeito percebe o valor na situação atual da gestão do HCR. Portanto, a condição *Real* representa o nível de satisfação do valor em questão comparativamente com a condição *Ideal*. Desta forma, o limite máximo da escala Likert, na condição *Real*, assume o valor atribuído como *Ideal*, isto é, gera-se escala de razão.

Para realizar o estudo, foi necessário obter a aprovação prévia do Comitê de Ética em Pesquisa do GHC, que se encontra em anexo (*Anexo 2*).

## **Análise**

Após o levantamento de dados sobre os valores organizacionais, realizou-se uma avaliação das diferenças de percepção, convergências, divergências, enfim, análises estatísticas necessárias para o entendimento do conjunto das escalas de hierarquização respondidas individualmente, com uma visão comparativa entre as percepções por valor, por fatores de



relação (conjuntos de valores correlacionados) e por área organizacional. Para tal, foram aplicadas análises univariadas por valor organizacional para as condições *Ideal* e *Real*. Além dessas, foram realizadas análises multivariadas de correlação, comprovadas para a amostra mediante coeficiente de fidedignidade de Cronbach.

A análise das diferenças de percepção entre as três áreas organizacionais – Médica, Técnica e Administrativa – foi realizada frente aos fatores de relação, garantindo assim uma confiabilidade dos dados, pois estes foram tratados por grupo de variáveis correlacionadas. Essas diferentes percepções revelaram as respectivas características dos pensamentos dos médicos, enfermeiros e administradores, permitindo a comparação entre os resultados.

A análise possibilitou verificar a percepção dos entrevistados sobre os valores organizacionais ideais para o HCR e sua respectiva avaliação da situação atual. A condição *Real* foi avaliada de forma comparativa à *Ideal*. Assim, os resultados da condição *Real* foram analisados relativamente (escala de razão) aos da condição *Ideal*, permitindo uma interpretação e representatividade destes, especialmente para a Direção do HCR.

Para verificar as convergências, calcularam-se as diferenças absolutas entre as percepções das áreas. Quanto menor o resultado da diferença, maior a convergência registrada e vice-versa.

Por fim, coube definir bilateralmente as prioridades axiológicas do Hospital como um todo e por área em função dos resultados do processo de investigação.

### **1.5.2 Variáveis**

Para operacionalizar o levantamento de dados, foi utilizada a “Lista de Valores Organizacionais” resultante da pesquisa de Tamayo e Gondim (1996) realizada em várias

organizações públicas e privadas. A lista dos 38 valores organizacionais proveniente da pesquisa em epígrafe está relacionada a seguir em ordem alfabética, juntamente com seus respectivos significados:

1. **Abertura**: promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo;
2. **Amizade**: clima de relacionamento amistoso entre os empregados;
3. **Benefícios**: promoção de programas assistenciais aos empregados;
4. **Coleguismo**: clima de compreensão e apoio entre os empregados;
5. **Competência**: saber executar as tarefas da organização;
6. **Competitividade**: conquistar clientes em relação à concorrência;
7. **Comprometimento**: identificação com a missão da organização;
8. **Cooperação**: clima de ajuda mútua;
9. **Criatividade**: capacidade de inovar na organização;
10. **Dedicação**: promoção ao trabalho com afinco;
11. **Democracia**: participação dos empregados nos processos decisórios;
12. **Eficácia**: fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados;
13. **Eficiência**: executar as tarefas da organização de forma certa;
14. **Fiscalização**: controle do serviço executado;
15. **Flexibilidade**: administração que se adapta às situações concretas;
16. **Harmonia**: ambiente de relacionamento interpessoal adequado;
17. **Hierarquia**: respeito aos níveis de autoridade;
18. **Honestidade**: promoção do combate à corrupção na organização;
19. **Incentivo à Pesquisa**: incentivo à pesquisa relacionada com interesses da organização;
20. **Integração Interorganizacional**: intercâmbio com outras organizações;
21. **Justiça**: imparcialidade nas decisões administrativas;
22. **Modernização de Recursos Materiais**: preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros;
23. **Obediência**: tradição de respeito às ordens;
24. **Organização**: existência de normas claras e explícitas;
25. **Planejamento**: elaboração de planos para evitar a improvisação na organização;
26. **Plano de Carreira**: preocupação com a carreira funcional dos empregados;
27. **Polidez**: clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano;
28. **Pontualidade**: preocupação com o cumprimento dos horários e compromissos;
29. **Postura Profissional**: promover a execução das funções ocupacionais de acordo com as normas da organização;
30. **Probidade**: administrar de maneira adequada o dinheiro público;
31. **Produtividade**: atenção voltada para a produção e a prestação de serviços;
32. **Qualidade**: compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços;
33. **Qualificação dos Recursos Humanos**: promover a capacitação e o treinamento dos empregados;
34. **Reconhecimento**: valorização do mérito na realização do trabalho;
35. **Respeito**: consideração às pessoas e opiniões;
36. **Sociabilidade**: estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho;

37. **Supervisão:** acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas;
38. **Tradição:** preservar os usos e costumes da organização”<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Fonte: Tamayo e Gondim (1996:71)

Na mesma pesquisa, os valores organizacionais foram agrupados, conforme testes de correlações estatísticas aplicadas, em cinco *fatores de relação*. Cada fator de relação é constituído por um conjunto de valores. Os fatores de relação estão abaixo discriminados (adaptado de Tamayo e Gondim, 1996):

- I. ***Eficácia/eficiência***: percepção que os funcionários têm da prioridade dada pela empresa à eficácia e à eficiência manifestas na produtividade e na qualidade do produto ou serviço;
- II. ***Interação no Trabalho***: como os empregados consideram a cultura da empresa em valorizar a interação positiva no trabalho;
- III. ***Gestão***: como os funcionários percebem a ênfase da gestão em valores como tradição, hierarquia, supervisão, entre outros;
- IV. ***Inovação***: como as pessoas percebem a valorização da pesquisa, integração interorganizacional e modernização dos recursos materiais;
- V. ***Respeito ao Servidor***: percepção dos funcionários sobre sua valorização e respeito por parte da empresa.

A seguir, estão relacionados os números relativos aos valores organizacionais pertencentes a cada fator, bem como o divisor utilizado para o cálculo da média:

**Tabela 1 – Itens do somatório de valores organizacionais e divisores por fator de relação**

<b>Fatores de relação</b>	<b>Itens do Somatório</b>	<b>Divisor</b>
<i>Eficácia/Eficiência</i>	05, 07, 10, 12, 13, 25, 28, 31, 32	09
<i>Interação no Trabalho</i>	01, 02, 03, 04, 06, 08, 09, 11, 15, 36	10
<i>Gestão</i>	14, 17, 23, 24, 29, 37, 38	07
<i>Inovação</i>	19, 20, 22, 30	04
<i>Respeito ao Servidor</i>	16, 18, 21, 26, 27, 33, 34, 35	08

Fonte: Tamayo e Gondim (1996:67)

Para uma melhor visualização, apresenta-se abaixo tabela com os fatores de relação e seus respectivos valores organizacionais:

**Tabela 2 – Lista de valores organizacionais por fator de relação**

<b><i>Eficácia/Eficiência</i></b>	<b><i>Interação no Trabalho</i></b>	<b><i>Gestão</i></b>	<b><i>Inovação</i></b>	<b><i>Respeito ao Servidor</i></b>
<i>Competência</i>	<i>Abertura</i>	<i>Fiscalização</i>	<i>Incentivo à Pesquisa</i>	<i>Harmonia</i>
<i>Comprometimento</i>	<i>Amizade</i>	<i>Hierarquia</i>	<i>Integração Interorganizacional</i>	<i>Honestidade</i>
<i>Dedicação</i>	<i>Benefícios</i>	<i>Obediência</i>	<i>Modernização de Recursos Materiais</i>	<i>Justiça</i>
<i>Eficácia</i>	<i>Coleguismo</i>	<i>Organização</i>	<i>Probidade</i>	<i>Plano de Carreira</i>
<i>Eficiência</i>	<i>Competitividade</i>	<i>Postura Profissional</i>		<i>Polidez</i>
<i>Planejamento</i>	<i>Cooperação</i>	<i>Supervisão</i>		<i>Qualificação dos Recursos Humanos</i>
<i>Pontualidade</i>	<i>Criatividade</i>	<i>Tradição</i>		<i>Reconhecimento</i>
<i>Produtividade</i>	<i>Democracia</i>			<i>Respeito</i>
<i>Qualidade</i>	<i>Flexibilidade</i>			
	<i>Sociabilidade</i>			

Fonte: Tamayo e Gondim (1996)

## 1.6 Revisão da Literatura

Com uma proposta integradora mediante identificação e análise dos valores organizacionais, foram abordados conceitos e componentes importantes da teoria administrativa na dimensão humana. Pretende-se subsidiar o processo de investigação da gestão com elementos culturais e axiológicos que proporcionem a compreensão do problema e de suas respectivas argumentações. Apresenta-se em três níveis:

- *Gestão de Pessoas;*
- *Cultura e Clima Organizacionais; e*
- *Valores Organizacionais.*

### 1.6.1 Gestão de Pessoas

Primeiramente, para caracterizar o ambiente globalizado em que as organizações estão inseridas, é importante salientar, conforme Fleury e Fischer (1992), que os novos padrões de competitividade internacionais e nacionais vêm demandando mudanças organizacionais para que as instituições possam sobreviver num cenário menos protegido econômica e politicamente. No setor público, o cenário também está se alterando. É verdade que as mudanças são mais lentas, porém as reformas são inevitáveis, trazendo consigo elementos novos, como a queda da estabilidade do servidor, as privatizações, o redimensionamento do Estado, a Lei de Responsabilidade Fiscal, que limita os gastos públicos à sua correspondente receita, entre outros, inseridos num ambiente democrático. Por outro lado, a sociedade também exige melhorias nos

serviços públicos, além de aprimoramento do processo de gestão, com menores custos operacionais e investimentos balanceados conforme as demandas sociais. Com isto, é imprescindível que o poder público redefina suas políticas e estratégias organizacionais, especialmente as voltadas para motivação e cooperação de seus servidores.

Referente aos desafios à inovação das políticas de gestão, Fleury e Fischer (1992) defendem que a mudança de padrões culturais e políticos depende de transformações no papel e desempenho dos agentes sociais em interação: trabalhadores, empresariado e governo; e que isso deve alterar o padrão de relacionamento social. Ademais, os autores salientam que as práticas de gestão apresentam um ritmo mais lento do que as mudanças que agitam os ambientes social e organizacional.

Sob o ponto de vista estratégico, Ansoff (1990) sugere a elaboração de um planejamento estratégico para implementar as mudanças necessárias, ou seja, a construção sistemática de novos modelos e conceitos no campo da administração estratégica, que evidencia as relações entre a turbulência ambiental e a capacitação para enfrentar as mudanças, introduzindo a idéia de organizações a serviço do ambiente, sejam elas públicas ou privadas. O conceito de administração estratégica sugere um processo contínuo e permanente, onde o que foi planejado está constantemente sendo avaliado e replanejado em função do controle e do *feedback* recebido, assim como quanto às alterações no ambiente externo. Almeida *et al.* (1993) acrescentam que a administração estratégica deve estar presente em todas as áreas da organização, procurando a eficácia da organização como um todo. Salientam que o papel da área de recursos humanos é fundamental, partindo-se do princípio de que a organização por si só não existe, pois é composta por um conjunto de pessoas que também têm aspirações próprias. Portanto, é fundamental desenvolver um planejamento que contemple os interesses da organização e dos funcionários para estabelecer os objetivos organizacionais.

Além disso, os autores consideram os recursos humanos como um ativo que se valoriza com o passar do tempo, na medida em que são efetuados investimentos em seu desenvolvimento educacional e profissional. Schultz *apud* Almeida *et al.* (1993) afirma que o capital humano tem o potencial de fornecer retorno ao investimento nele efetuado por meio de

um aumento de produtividade.

Em relação à administração estratégica de recursos humanos, Almeida *et al.* (1993) consideram que ela deve constantemente ser revista voltada à inovação e à antecipação das mudanças, envolvendo uma visão sistêmica e integrada desse processo. Argumentam, ainda, que o comportamento estratégico das organizações depende especialmente da cultura e capacitação organizacionais, decorrente da competência administrativa e logística, assim como da amplitude e qualidade de sua tecnologia. Quanto à tecnologia, Tomei (1992) afirma que organizações mais descentralizadas e sistemas computadorizados promoverão a crescente necessidade de transformações nos sistemas administrativos e gerenciais. Contudo, a área de recursos humanos é o grande agente organizacional e que sua gestão, segundo Lins & Zúniga (1998), é uma das ferramentas básicas para atingir os objetivos organizacionais de economia, eficiência e racionalidade, preocupando-se com o desenvolvimento do homem e da sociedade.

Portanto, para potencializar a gestão estratégica das pessoas, é fundamental observar esta ótica sob o ponto de vista da inteligência dos funcionários. Freitas e Lesca (1992) afirmam que comunicação e informação são os processos-chave para a sinergia efetiva de conhecimentos e competências em uma organização. Eles consideram que informação, comunicação e organização são conceitos fundamentais para a gestão, pois designam as condições necessárias a seu funcionamento e sua adaptação, justificando a indicação de necessidade de ação. Desta forma, salientam a necessidade de questionar a natureza das informações utilizadas e a pertinência delas com relação às decisões da organização, evidenciando a dimensão política. Conforme os autores, um sistema de informação congrega três grandes componentes da organização: *i*) pessoas; *ii*) estruturas organizacionais; e *iii*) tecnologias de informação; que estão em intensa interação dinâmica. Um processo de mudança organizacional deve levar em consideração este inter-relacionamento e interdependência dos componentes da organização tendo-se em vista a otimização dos processos de trabalho, ou seja, de sua integração.

Assim, para implementar uma proposta integradora, é fundamental a preocupação com a gestão estratégica de recursos humanos e as conseqüentes ações neste



sentido, especialmente quanto ao pessoal capacitado e participativo. A capacitação é relevante quando se tem em mente uma política de investimento e desenvolvimento das pessoas, tanto no nível operacional quanto no gerencial. Por outro lado, a gestão participativa, como um dos princípios norteadores de gestão, promove um maior engajamento, empenho e comprometimento, demonstrando ser essencial para o alcance dos objetivos das organizações bem-sucedidas (Contador, 1995). Por analogia, gestões bem-sucedidas devem promover modelos de administração que primem pela participação de seus funcionários.

De outra forma, o processo de gestão é de responsabilidade das lideranças. Hoje, há consenso no sentido de acreditar que o sucesso de uma organização está relacionado à sua capacidade de trabalhar em equipe, de promover mudanças planejadas de forma participativa, com envolvimento e engajamento. Assim como a definição das políticas deve envolver as mais altas lideranças, também deve permear os níveis organizacionais mais baixos e atingir a todos funcionários no momento da execução de suas atribuições, em sintonia com as políticas estabelecidas. Segundo Fleury e Fisher (1996), as políticas de recursos humanos desempenham um papel fundamental no processo de construção da identidade da organização e ressalta que a comunicação se constitui num dos elementos essenciais para o processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização.

Bio (1985), autor clássico da área de Sistemas de Informação, afirma que o processo de gerência é composto por um conjunto de elementos e funções integradas, tornando-se essencial entender não só cada um dos elementos desse processo isoladamente, mas também a interação entre eles. Os problemas administrativos resultam, em larga escala, da própria interação entre os elementos, o que aumenta de sobremaneira o risco de diagnósticos imprecisos que levam o administrador a agir sobre as conseqüências e não sobre as causas. Uma abordagem sistêmica posiciona os atos do administrador agindo sobre um conjunto de partes interdependentes e não sobre fatos isolados. Segundo o autor, isso provoca uma nova demanda sobre o administrador em termos da compreensão das causas e conseqüências de suas decisões e, ao mesmo tempo, lhe confere condições muito melhores de entender estas conseqüências e de agir no sentido de promover soluções integradas e integradoras.

Por outro lado, Motta (2000) enfoca a perspectiva humana, que vê a organização como um conjunto de indivíduos e grupos. Essa perspectiva considera a formalidade organizacional e a hierarquia como fontes de frustrações, hostilidades e ressentimentos entre as pessoas. Em grande parte, a mudança significa uma renovação do contrato psicológico entre o indivíduo e a empresa, procurando equilibrar as formas e os graus de contribuição e retribuição. Conforme o autor, para mudar uma organização, é necessário alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos, ou seja, promover transformações na dimensão da cultura e clima organizacionais.

### **1.6.2 Cultura e Clima Organizacionais**

A palavra cultura derivou metaforicamente da idéia de cultivo e do processo de lavrar e de desenvolver a terra. Ao falar-se de cultura, refere-se ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos. Além disso, a palavra é usualmente empregada para fazer referência ao grau de refinamento evidente em tais sistemas de crenças e práticas. Hoje em dia, o conceito de cultura não carrega necessariamente esta antiga postura de avaliação, sendo utilizada mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida (Morgan, 1996).

O estudo da cultura organizacional tem raízes na psicologia organizacional, na psicologia social e na teoria das organizações, que vão fornecer subsídios para o estudo da Administração. Este campo vem sendo exaustivamente explorado desde a segunda guerra mundial. Na época, houve estímulo para estudos de psicologia social e suas aplicações em liderança, motivação, dinâmica de grupo, relações humanas, comunicação, treinamento, entre outros. Desta época, têm-se trabalhos de Mayo, Lewin, Argyris e Herzberg (Souza, 1978).

Este campo de estudo evoluiu incorporando, já nas décadas de 60 e 70, conceitos sistêmicos de organização aberta e a ênfase no desenvolvimento organizacional global. Nessa visão, a organização foi concebida por partes interdependentes ou subsistemas, nos quais energia e informações são transferidas internamente e com o ambiente externo. Desta forma, a eficiência e eficácia organizacionais são decorrentes da maximização de todos os retornos energéticos organizacionais, ou seja, de uma entropia negativa (sinergia organizacional), pois supera a desorganização e morte, importando mais energia do que expede (Katz e Kahn, *apud* Souza, 1978).

“Assim, o aprofundamento em áreas de especialização é acompanhado da visão de conjunto. O homem, como fator de produção, é tão valioso quanto a tecnologia empregada, e as metas visadas não são mais importantes do que os meios empregados para alcançá-las, o ambiente interno é consonante com o ambiente externo. Há a preocupação em ver a floresta, além das árvores” (Souza, 1978:5).

Conforme Fleury e Fisher (1996), entre os pesquisadores de organizações complexas, originou-se uma insatisfação com a capacidade limitada de análise dos instrumentos e métodos que procuravam explicar a realidade organizacional considerando seus aspectos estruturais mais evidentes. Devido a este fato, buscaram abordagens mais profundas e abrangentes para estudar a multifacetada complexidade das organizações.

É justamente nessa complexa visão de conjunto e de forma segmentada que se enquadram os conceitos de cultura e clima organizacionais, porém os termos usados não são unívocos, onde diversos autores lhes dão conteúdos diferentes. Souza (1978) afirma que cultura organizacional “é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema”. É, portanto, um fenômeno grupal resultante e característico de uma coletividade, assim como um conceito que engloba tanto os fatos materiais, como os abstratos resultantes do convívio humano em uma organização. Conforme a autora, a cultura é composta de três elementos: os *preceitos*, a *tecnologia* e o *caráter*. Por preceitos, entendem-se a autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, implícitos ou explícitos, que regem a vida organizacional; por tecnologia, entende-se o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo; e, por caráter,

entende-se o conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização. A cultura assim concebida coincide com os três subsistemas principais da organização: o gerencial-administrativo, o tecnológico-estrutural e o psicossocial.

Beyer e Harrison (*apud* Fleury e Fisher, 1996), numa linha de estudos que resgata raízes antropológicas, partem de um conceito usual da literatura administrativa e definem cultura como uma “rede de concepções, normas e valores, que são tomadas por certas que permanecem submersas à vida organizacional”. Os autores afirmam que, “para criar e manter a cultura, estas concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de forma tangível”. Entretanto, conforme Struckel *et al.* (2000), ao se analisar a cultura organizacional sob a ótica antropológica, faz-se necessário interpretar e decodificar a visão de mundo subjacente ao sistema de gestão utilizado e praticado pela organização, pois a prática etnográfica estabelece relações e, sendo assim, é dialógica, ou seja, é uma via de mão dupla.

De outra maneira, Morgan (1996) define cultura em termos de significados e sentidos compartilhados, defendendo sua compreensão como processo ativo de interpretação da realidade, fenômeno pelo qual os indivíduos estabelecem e reformam continuamente o seu contexto ou mesmo o mundo circundante. Nesse sentido, a cultura não pode ser imposta a um grupo de indivíduos, visto que se desenvolve por meio da interação social, em contínuo e dinâmico processo de construção da realidade.

Os elementos da cultura são interdependentes e provocam efeitos recíprocos em suas partes componentes e subsistemas. A resultante global mais ampla e imediatamente reconhecível é o clima da organização. Souza (1978) afirma que o clima organizacional “é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois”. Em outras palavras, diz que o clima é uma resultante das variáveis culturais. Isto significa que, quando ocorrem mudanças em uma destas variáveis, o clima sofre alterações. Afirma ainda que o clima é mais perceptível do que suas fontes causais e faz analogia metafórica a um perfume: “percebe-se seu efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes seja possível identificar-se alguns deles”.

Nesta concepção, é importante compreender que, nas organizações, existem diversas subculturas em suas diferentes áreas ou departamentos, denominadas culturas horizontais. Normalmente, são mais facilmente reconhecidas as diferenças entre as áreas técnica e administrativa. Cada uma possui clientes específicos, sofre diferentes pressões, desenvolvendo preceitos, tecnologia e caráter próprios. “Essas subculturas não só influem sobre o comportamento dos seus membros, mas também atraem indivíduos cujas características pessoais se coadunam com a cultura vigente” (Souza, 1978). Cabe ressaltar que também são verificadas diferenças culturais (verticais) ao longo de órgãos pertencentes aos diversos níveis hierárquicos das organizações, em seus diferentes escalões.

Do ponto de vista de Schein (1992), que vai mais adiante na proposta de trabalhar a questão da cultura, se a organização como um todo vivenciou experiências comuns, pode existir uma cultura organizacional que prevaleça sobre as várias subculturas das unidades. Observa freqüentemente que os grupos com *back ground* ocupacional semelhante tendem a desenvolver culturas próprias no interior da organização.

Essa característica de especialização funcional e ocupacional provoca o fenômeno de diferenciação organizacional e a concomitante necessidade de integração (Lawrence e Lorsch, *apud* Souza, 1978). Os autores afirmam que as partes do sistema devem ser ligadas a fim de realizar os objetivos da organização. Concluem que a divisão do trabalho entre as áreas e a necessidade de esforço unificado conduzem a um estado de diferenciação e integração dentro de qualquer tipo de organização. Já na década de 70, eles afirmavam que a diferenciação é tão necessária quanto a integração.

Para Souza (1978), em alguns locais de trabalho, as diferenciações são mais profundas. Dentre outras, esse é o caso de organizações hospitalares, onde trabalham diversos profissionais, como médicos, enfermeiros, administradores, assistentes sociais e psicólogos. Todavia, isto não é tudo. Nesta linha, pode-se ir adiante e analisar a existência de equipes mistas, como no caso de cirurgias, onde se encontram especialistas oriundos de diferentes áreas. Estas equipes podem ser transitórias ou podem ter um caráter permanente. As organizações têm cada vez mais características contingenciais e flexíveis. Utilizam, com maior freqüência, equipes

técnicas interdisciplinares ou multidisciplinares. Em face disto e de que cada pessoa aborda seu mundo do ponto de vista da cultura de seu grupo, é cada vez mais importante para o sucesso das organizações o estudo da diversidade de fatores vigentes nas diferentes subculturas a fim de procurar resolver problemas de lealdade e de conflitos. Quanto aos conflitos, a abordagem berniana pode ser uma das alternativas para discutir e buscar soluções, conforme estudo sobre a competência gerencial em conflitos interpessoais de Falk (2000), realizado no Hospital de Clínicas de Porto Alegre.

A cultura e o clima têm efeito direto sobre a produtividade organizacional, pois podem facilitar ou enterrar a eficiência e eficácia. Desta forma, em termos de estratégia de mudança, é indispensável às organizações liderarem um processo de integração dos seus grupos componentes, estabelecendo objetivos e valores acima das diferenças na busca da formação de uma cultura organizacional mais inclusiva, que transcenda as diferenças locais. Portanto, deve-se saber identificar e reconhecer os valores e normas que prevalecem nas subculturas, promovendo ações que busquem minimizar os conflitos. Conforme Fleury e Fisher (1996), é justamente através de estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros. Frequentemente, a mudança cultural inicia pelo seu efeito: o clima. Este clima deve ser um misto de segurança-aceitação e de desafio-confrontação.

Atualmente, existe um conflito teórico entre as duas principais perspectivas utilizadas para o entendimento de cultura organizacional: por um lado, os pressupostos que embasam a visão de cultura enquanto variável, passível de gerenciamento, a partir do paradigma funcionalista de análise organizacional; e, por outro, a visão de cultura enquanto metáfora, que auxilia a compreensão das organizações como fenômeno de construção e reconstrução da realidade, com preocupações mais vinculadas a um paradigma interpretativo do fenômeno cultural nas organizações (Crubellate e Mendes, 2000). Há dois entendimentos distintos: o primeiro, da cultura como variável, onde a organização *tem* uma cultura; e o segundo, como metáfora, onde a organização *é* uma cultura.

Sabe-se que a cultura organizacional é dinâmica e mutável (Morgan, 1996). A

primeira perspectiva sugere a ênfase na intervenção e controle sobre a realidade, resultando na possibilidade de gerenciamento do fenômeno cultural nos domínios da organização. As mudanças podem ocorrer por pressões externas à organização e por alterações internas à gestão. Supõe-se que grande parte da pesquisa gerada sobre o assunto foi motivada pela crença de que a cultura produz impactos positivos na organização, considerada a visão dos administradores. Nesta linha, o objetivo é o aprimoramento dos resultados organizacionais e a cultura é considerada manejável. Para atingir o objetivo, é necessário traduzir o debate teórico-acadêmico em modelos práticos e úteis (Freitas, 1991). “De grande interesse para o administrador e psicólogo organizacional é o estudo da mudança planejada de clima e cultura, quer para introduzir inovações, quer para manejar alterações surgidas de imprevisto, alheias à sua deliberação” (Souza, 1978).

Pettigrew, co-autor no livro de Fleury e Fisher (1996), prefere a utilização do termo *gerenciamento* da cultura organizacional, em contraponto à utilização do termo *manejo* da cultura. Ele afirma que o gerenciamento da cultura é possível, porém com grandes dificuldades, especialmente se desdobrarmos o termo gerenciar em planejar, organizar, dirigir e controlar.

“Quando o gerenciamento da cultura implica em manutenção dos padrões vigentes, as possibilidades de planejamento e controle dos elementos simbólicos reforçadores do tecido cultural são maiores; investe-se assim em desenvolver os ritos, os rituais ou as práticas organizacionais mantenedores dos valores básicos da organização.

A questão se torna bem mais complexa quando a proposta é de mudança de padrões culturais, pois, nestes casos, as resistências dos vários segmentos da organização são significativas.

Os momentos de crise vivenciados por essa organização são importantes para alavancar as mudanças na cultura organizacional. Nos períodos de estabilidade, as resistências a modificações em qualquer instância da vida organizacional são muito mais fortes” (Fleury e Fischer, 1996:25, 26).

Pettigrew segue afirmando que a mudança estratégica deve ser vista como um processo humano e complexo onde todos os atores desempenham sua parte. O autor compreende a cultura organizacional como um fenômeno que não é apenas profundo, mas extenso. Portanto, o ponto de partida para a análise e planejamento da mudança estratégica é a

noção de que a formulação do conteúdo de uma nova estratégia supõe controlar seu contexto e processo. O conteúdo refere-se às áreas específicas de mudança que estão sendo examinadas. O contexto contém variáveis internas e externas à organização. O processo de mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, na medida em que procura alterar a empresa em seu estágio presente, tendo em vista o futuro. Todavia, este processo é difícil e complicado, considerando-se diversos problemas como: os diferentes níveis existentes, a profundidade e extensão da cultura, as raízes históricas profundas, a distribuição de poder, a pluralidade cultural e a interdependência com outros elementos da empresa.

Na outra perspectiva utilizada para entendimento da cultura organizacional, – a visão da cultura enquanto metáfora, que a utiliza para ler, analisar, compreender as organizações – a cultura é entendida como fenômeno socialmente construído, tornando-se passível de ser desafiada e de ser abordada a partir de diferentes e divergentes óticas, visto que é elaborada e formada pelos indivíduos, e não determinada por qualquer contexto objetivo. Os teóricos alinhados a essa perspectiva freqüentemente reconhecem que a organização, enquanto constituída de membros oriundos de vários ambientes sociais culturalmente distintos, dificilmente apresentará um conjunto de valores e crenças que se manifeste incondicionalmente entre todos os seus membros (Crubellate e Mendes, 2000).

De outra forma, esta discussão entre as perspectivas incorpora as três abordagens que se têm desenvolvido para os estudos de cultura organizacional: de *integração*, de *diferenciação* e de *fragmentação*: *i)* A abordagem de integração, normalmente com autores alinhados à perspectiva de variável, concebem a cultura organizacional como fenômeno consistente no qual o pressuposto dominante é o de que a cultura se refere às manifestações consensuais. Neste caso, os membros da organização compartilham determinadas crenças e valores. *ii)* Na abordagem de diferenciação, o compartilhamento de valores ocorre dentro dos grupos e subculturas, porém, nas fronteiras entre as subculturas, impera a ambigüidade. *iii)* Finalmente, na abordagem de fragmentação, as manifestações, em nível organizacional e grupal, não são completamente consistentes nem completamente inconsistentes. Da mesma forma, nem amplamente congruentes, nem totalmente incongruentes. Assim, a característica dessa abordagem é a contradição, complexidade e multiplicidade das manifestações culturais (Martin, *apud*



Crubellate e Mendes, 2000). Todas as abordagens têm reconhecidos aspectos válidos, porém nenhuma isoladamente contempla a realidade observada. Conclui-se que, em qualquer momento da existência de uma organização, ela apresenta manifestações culturais que serão interpretadas de forma similar em toda organização (integração), outras serão inconsistentes e demonstrarão claras diferenças subculturais (diferenciação), e ainda outras para as quais não se poderá estabelecer nenhum consenso organizacional e subcultural (fragmentação).

A principal preocupação das abordagens construídas a partir do paradigma funcionalista, ou da cultura como variável, repousa sobre a identificação de aspectos ou tipos culturais que possam ser relacionados com o sucesso ou melhoria do desempenho organizacional. Dado que nem todas as subunidades organizacionais compartilham uniformemente os mesmos valores organizacionais, pode-se supor que as ações poderão divergir com base nas diferentes percepções e estruturas de poder de seus membros (Enz, *apud* Crubellate e Mendes, 2000). A ênfase principal de estudos que procuram identificar a relação entre as manifestações culturais e o desempenho, principalmente econômico, ocorre em organizações onde a cultura corporativa é “forte”, isto é, onde há alto compartilhamento de idéias e valores. Essas organizações são identificadas como sinônimos de desempenho excelente à medida que tal configuração permita o alinhamento de metas, a criação de motivação e a geração de estrutura informal de controle sobre os membros da organização. Essa força ou integração auxilia os membros a trabalhar na mesma direção por meio de regras não escritas e entendimentos compartilhados (Kotter e Heskett, *apud* Crubellate e Mendes, 2000).

Da mesma forma, para Schein (1992), a capacidade das organizações se adaptarem às pressões externas repousa no sucesso obtido em alcançar a integração interna, concebida como consenso em fatores essenciais à sua postura estratégica. Outras vantagens sugeridas como resultado de integração cultural são o entusiasmo na busca de objetivos comuns e os benefícios cognitivos, como alívio de ansiedades que resultam de conflitos internos dos indivíduos quando estes têm de se relacionar com situações desconhecidas e inesperadas. Para Martin (*apud* Crubellate e Mendes, 2000), o pressuposto da cultura forte caracteriza-se pela existência de amplo consenso de valores e entendimentos, na medida em que permite a promoção de sentimentos de lealdade e de comprometimento entre os membros. Em

consequência, verifica-se o aumento de produtividade ou melhor adequação às demandas que cumpre à organização atender para poder sobreviver e desenvolver-se. A proposta que se evidencia é que uma cultura integrada é a chave para a produtividade e efetividade organizacionais.

Outra questão a ser abordada é a relação entre cultura e ideologia. Eunice Durhan (*apud* Fleury e Fisher, 1996) aponta as distinções entre elas e sua relação de complementaridade, observando a inconveniência da eliminação ou absorção de um conceito pelo outro. Afirma que “quando uma definição particular de realidade se vincula a interesses de poder concretos é chamada de ideologia”. Morgan (1996) afirma que a administração sempre tem sido, de uma forma ou de outra, um processo de controle ideológico e uma prática ideológica, promovendo atitudes, valores e normas como meio de motivar e controlar os empregados. O poder em uma organização normalmente está centrado em seu mais alto executivo e é difundido pelos demais gestores. O poder flui em uma complexa rede de relações formais e informais até atingir os funcionários, tornando-se problemático o estabelecimento de sua disposição entre os diversos agentes. Este fato pode ser agravado quando existem disputas, coalizões, conflitos de interesses, entre outros. Desta forma, o principal desafio para os gestores é a promoção e desenvolvimento de uma cultura organizacional integrada.

Para Morgan (1996), a idéia de construir um time de jogadores integrados é poderosa. Focalizar laços entre os estilos de liderança e a cultura organizacional frequentemente fornece descobertas sobre as razões pelas quais as organizações trabalham da maneira como o fazem. O autor afirma que é importante perceber que os líderes formais não têm o monopólio da criação de uma cultura organizacional. A posição que têm de poder empresta-lhes especial vantagem em desenvolver sistemas de valores e códigos de comportamento, uma vez que podem recompensar e punir aqueles que os seguem ou ignoram. Todavia, os gestores podem influenciar a evolução da cultura cientes das consequências simbólicas de suas ações e tentar difundir os valores desejados, mas estes nunca podem controlar a cultura, como defendem muitos autores. Muitas vezes, a idéia de que os empregados trabalharão mais arduamente caso se sentirem mais contentes, pode ser acompanhada de resistência, ressentimento e desconfiança. Neste caso, existe certo número de consequências potencialmente negativas. Conclui que isto pode ser visto

como uma evolução positiva, uma vez que reconhece que a natureza verdadeiramente humana das organizações é a necessidade de construí-las em função das pessoas e não das técnicas.

“Ao reconhecer que atingimos ou representamos a realidade do mundo diário, tem-se uma forma poderosa de pensar sobre cultura. Por meio disto é que se deve tentar compreender cultura como um processo contínuo, proativo da construção da realidade, e que dá vida ao fenômeno da cultura em sua totalidade. Quando compreendida desta forma, a cultura pode não ser mais vista como uma simples variável que as sociedades ou as organizações possuem. Em lugar disto, ela deve ser compreendida como um fenômeno ativo, vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem” (Morgan, 1996:135).

Nesta linha, conforme Andrade (2000), o conhecimento da cultura organizacional é essencial para viabilizar as estratégias e o processo de mudança. O seu conceito impede que se pense em soluções perfeitas ou mesmo em normas ideais, pois a abordagem cultural enfatiza a coerência das decisões tomadas e os resultados atingidos em relação à própria cultura e à identidade da organização. O autor lembra que a mudança organizacional, antes de ser um processo técnico ou simples arranjo organizacional, consiste essencialmente em um processo cultural de alterar valores. Mudar produtos, serviços ou organogramas pode significar, em muitas instâncias, uma agressão violenta a um sistema de valores existentes. Quanto maior a desconsideração pelo sistema cultural, maiores as resistências e as inaptações provocadas pela incorporação de novas idéias.

### **1.6.3 Valores Organizacionais**

Os valores organizacionais são elementos pertencentes à cultura organizacional. Conforme Schein (1992), a cultura pode ser apreendida em três níveis, sendo que a análise dos valores organizacionais está contemplada nos dois últimos níveis:

- *Nível dos artefatos visíveis*: constituído pelo ambiente da organização, seu arranjo físico, a maneira das pessoas se vestirem, os padrões visíveis de comportamento, os documentos públicos, a comunicação formal, entre outros.
- *Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas*: não podem ser identificados mediante observação direta, fazendo-se necessário entrevistar os membros-chave da organização ou realizar análise de conteúdo de documentos formais. Ao identificar esses valores, observa-se que eles geralmente representam somente os valores manifestos da cultura, isto é, expressam o que as pessoas reportam ser a razão de seu comportamento. Segundo o autor, na maioria das vezes, são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem escondidas ou inconscientes.
- *Nível dos pressupostos inconscientes*: são aqueles que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. À medida que certos valores organizacionais compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e estes se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente. Desta forma, um pressuposto vai se tornando cada vez mais aceito como verdadeiro ou admitido como certo e vai passando para o nível do inconsciente.

Segundo Katz e Kahn (*apud* Tamayo e Gondim, 1996), os principais componentes de uma organização são seus papéis, suas normas e seus valores. Esses elementos definem e orientam seu funcionamento. Os papéis prescrevem formas de comportamento associadas a determinadas tarefas. As normas são as expectativas transformadas em exigências. Os valores, por sua vez, são as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas. Portanto, os papéis diferenciam as funções e os cargos exercidos pelas pessoas. As normas e os valores são os elementos integradores, na medida em que são compartilhados por boa parte dos elementos de uma organização.

Tamayo e Gondim (1996) descrevem e definem valores organizacionais como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”. Muitas vezes, os valores transparecem nos lemas de muitas organizações.

Conforme Morgan (1996), os lemas existentes em muitas empresas procuram criar um senso compartilhado de realidade. Descobre-se que grupos coesos são aqueles que crescem em torno de entendimentos comuns, enquanto que grupos fragmentados tendem ser aqueles que se caracterizam por realidades múltiplas. Alguns exemplos de lemas de organizações estão listados abaixo:

“Aqueles que implementam os planos devem concebê-los” (Texas Instruments);

“Dez anos de funcionamento sem problemas” (Maytag);

“IBM significa serviços” (IBM);

“Progresso é nosso produto mais importante” (General Electric);

“Nada de surpresas” (Holiday Inns);

“Nunca matar a idéia de um produto novo” (3M)<sup>5</sup>.

Conforme o autor, todos estes lemas transmitem valores centrais em torno dos quais essas diferentes organizações estão construídas e simbolizam diferentes aspectos da filosofia corporativa. Os lemas representam os valores organizacionais que devem guiar as ações corporativas. Segundo Mintzberg *et al.* (2000), as empresas bem-sucedidas são “dominadas” por valores-chave, os quais, por sua vez, provêem vantagens competitivas que sustentam perspectivas estratégicas notavelmente estáveis. Todavia, os valores organizacionais são mais profundos e nem sempre são de fácil identificação. Vários elementos e dimensões devem ser considerados em sua análise e investigação.

O aspecto cognitivo constitui um elemento básico, já que valores organizacionais são as crenças existentes na empresa, isto é, formas de se conhecer a realidade organizacional e

---

<sup>5</sup> Fonte: Morgan (1996:137,138).

de obter respostas em sintonia com a gestão na resolução de problemas organizacionais. As crenças valorizadas são enfatizadas na vida organizacional. São essas crenças que estabelecem se os valores estão em interação entre si e com outras crenças de forma a compor um sistema complexo e organizado hierarquicamente.

Tamayo e Gondim (1996) ressaltam que esse sistema de valores tem por raiz o elemento motivacional, pois expressa interesses e desejos de alguém. Esse alguém pode ser uma pessoa (dono, presidente, fundador ou pessoa influente na empresa) ou um conjunto de gestores ou membros de uma organização. Além desses, também pode expressar metas e interesses tanto de um indivíduo quanto de uma coletividade.

Conforme os autores, os valores organizacionais têm como função orientar a vida das organizações e guiar o comportamento de seus funcionários. Eles são determinantes da rotina diária na organização, à medida que orientam a vida das pessoas no ambiente de trabalho e delimitam sua forma de pensar, de agir e de perceber. Não somente o comportamento do indivíduo é influenciado pelos valores, mas também o julgamento que ele faz do comportamento dos demais, pertinente ao sistema organizacional. Assim, os valores organizacionais têm a função de vincular as pessoas, a fim de que se submetam ao sistema vigente e executem as funções que lhes foram atribuídas. O sistema tem por base um conjunto de normas estabelecidas que estão enraizadas nos valores percebidos, podendo ser considerados como a operacionalização dos valores organizacionais. Segundo os autores citados, os valores estão além das próprias normas e constituem uma ideologia. Aparentemente, eles representam uma forma efetiva de divulgação da ideologia de gestão.

Nesta dimensão, Hall (1984) argumenta que os valores organizacionais são comunicados pelas organizações e percebidos de várias maneiras pelas pessoas. Eles podem alterar-se com respeito a organizações ou tipos específicos de organizações. O autor afirma que essas mudanças de valores podem preceder ou acompanhar as mudanças políticas, tendo um impacto mais direto.

Na prática de gestão, definem-se dois tipos de sistemas de valores: hierarquizado e por categorias. Conforme Rokeach, *apud* Tamayo e Gondim, (1996), pode-se utilizar para os

valores organizacionais a mesma distinção das categorias de valores individuais: os terminais e os instrumentais. Os valores terminais expressam as metas relativas a tipos de estrutura (hierarquia organizacional, igualdade, democracia, produtividade) e os valores instrumentais referem-se às metas oriundas de modelos desejáveis de comportamento organizacional (pontualidade, respeito aos colegas, assiduidade). Tamayo e Gondim (1996) ressaltam que:

“Os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais dos membros da organização, nem com o que eles gostariam que existisse na empresa. Por valores organizacionais entende-se aqui os que são percebidos pelos empregados como efetivamente característicos da organização. Trata-se, portanto, de princípios e crenças que, segundo os membros da organização, orientam o seu funcionamento e a sua vida. Expressam uma dimensão fundamental da cultura organizacional tal como ela é vivenciada pelos seus membros. Às vezes, esses dois tipos de valores podem coincidir parcialmente, mas com frequência são diferentes e até conflitivos.”

“A estrutura axiológica pode ser descrita como sistema relativamente estável de valores que determina e sustenta o clima e a cultura organizacionais. A estrutura axiológica, portanto, especifica a natureza das crenças e dos princípios que dominam na organização e o seu tipo de motivação característico. A percepção da estrutura axiológica pelos empregados é um elemento cognitivo que lhes permite criar uma representação mental da organização, um modelo interno da empresa que guia seu comportamento organizacional e a sua forma de pensar e a partir do qual podem formar inferências e elaborar explicações da rotina organizacional e da própria filosofia gerencial” (Tamayo e Gondim, 1996:64).

Assim, segundo os autores, um dos propósitos dos valores organizacionais a ser compartilhados entre os membros de uma organização é criar neles modelos mentais semelhantes ao do seu funcionamento e à missão da organização. Este ponto é de fundamental importância na gestão das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Não se pode negligenciar que modelos mentais diferentes provocam percepções diferentes sobre a organização, sobre seu comportamento organizacional e sobre as tarefas a ser executadas.

Bertrand (1991), sob o ponto de vista psicopedagógico, afirma que uma nova visão de mundo mais evoluída, a partir das inovações tecnológicas e científicas, suscita uma crítica profunda da sociedade e provoca a emergência de novos valores. Diz que a organização do conhecimento racional pode ser representada por um triângulo cujo topo é constituído pelos valores, os níveis intermediários pela planificação normativa e pelas tecnologias, e a base pelas

ciências físicas, biológicas e psicológicas. Este triângulo do conhecimento racional é caracterizado pela interdisciplinaridade de aspectos físicos, sociais e espirituais. As questões ensinadas incidem sobre os aspectos dinâmicos e integradores das relações humanas com o mundo. Encerra o raciocínio discorrendo sobre o que denomina de concepção de organização integrada, isto é, a aprendizagem centrada numa melhor compreensão da evolução dos valores. Sugere, para tal, o método axiológico, que consiste na pesquisa sistêmica da natureza dos valores subjacentes aos comportamentos e da exploração de suas implicações.

Da mesma forma, Motta (2000) escreve sobre as inovações tecnológicas e transformações sociais que dominam a sociedade contemporânea, alterando a forma de produção e a vida das pessoas. Todavia, apesar de todo o desenvolvimento tecnológico, afirma que, para a maioria das pessoas, a vida não tem se alterado conforme o esperado. Em decorrência da própria era moderna, aumentou a competição acirrada e cresceu o desemprego, fragmentando-se os valores e a própria sociedade. O autor argumenta, entretanto, que a transformação contemporânea resultante passa por três perspectivas: a evolução, a ruptura e a reconstrução valorativa. Essas perspectivas se contrapõem umas às outras, incentivando a reflexão e alertando as pessoas para a necessidade real da transformação dos valores gerenciais.

“Atualmente, verificam-se danos graves nas formas e valores da produção e alteram-se as concepções de gerência tão profundamente quanto as inovações em produtos e serviços. A presunção de um momento especial da história estimula a curiosidade humana e possibilita a reflexão mais atenta sobre os valores gerenciais do presente e suas transformações futuras. Se está aparecendo um novo tipo de sociedade com novos valores para a produção e o trabalho, torna-se imperativo aos gestores conhecê-la” (Motta, 2000:3).

Conforme o autor citado, as transformações no sistema produtivo impõem dificuldades de adaptação das pessoas e organizações aos novos valores, surgindo contradições e paradoxos. Exige-se maior integração do trabalhador à produção e, ao mesmo tempo, cria-se a individualização em um grau jamais experimentado. Ele sugere que, no futuro, devem acentuar-se a associação do progresso com a transformação social e o encontro de novos padrões valorativos para a sociedade. As grandes transformações não virão pela inovação tecnológica, mas pelas novas imposições valorativas à produção. Portanto, neste sentido, o sucesso das organizações dependerá de novos modelos organizacionais e da satisfação integral das pessoas,



onde as dimensões humana e social sejam valorizadas em um nível antes desconhecido. Conclui que “a história administrativa pode estar sendo reescrita segundo novos valores e direcionada a um destino mais justo”.

## 2 Análise dos Resultados

A análise foi realizada, inicialmente, procurando identificar características da amostra (23 sujeitos) como um todo, discriminando-a por variável estudada, nas condições *Ideal* e *Real*. O resultado dos cálculos estatísticos está relacionado abaixo:

**Tabela 3 – Resultados estatísticos dos valores organizacionais na condição *Ideal***

Variável	Amostra		Média	Desvio Padrão
	Válido	Ausente		
Abertura	22	1	5,5000	1,2630
Amizade	22	1	4,6364	1,4325
Benefícios	20	3	5,2500	1,4464
Coleguismo	22	1	5,0909	1,6009
Competência	23	0	5,9565	1,1069
Competitividade	17	6	4,9412	1,9834
Comprometimento	23	0	6,2609	0,9638
Cooperação	22	1	5,6364	1,1358
Criatividade	22	1	5,5909	1,3331
Dedicação	21	2	5,8095	0,9284
Democracia	21	2	4,7143	1,5538
Eficácia	21	2	5,7619	1,3749
Eficiência	22	1	6,0000	0,9258
Fiscalização	21	2	4,8095	1,5040
Flexibilidade	21	2	5,1905	1,6619
Harmonia	21	2	4,9048	1,5134
Hierarquia	21	2	5,5714	1,3256

Honestidade	20	3	6,3000	1,4179
Incent. Pesquisa	20	3	6,0500	0,7592
Integr. Interorg.	19	4	5,1053	1,4101
Justiça	20	3	6,0500	1,2344
Modern. Rec. Mat.	22	1	6,3182	0,9946
Obediência	20	3	5,0000	1,3765
Organização	20	3	5,9000	1,2096
Planejamento	22	1	6,1364	0,7102
Plano de Carreira	21	2	6,0000	1,2247
Polidez	21	2	5,7143	1,1892
Pontualidade	21	2	5,7619	1,6095
Postura Profis.	20	3	5,9000	0,9679
Probidade	20	3	6,1500	1,3089
Produtividade	21	2	6,1905	0,9284
Qualidade	21	2	6,5238	0,6796
Qualificação RH	21	2	6,0000	1,3416
Reconhecimento	20	3	5,9500	0,9445
Respeito	20	3	6,0500	0,9987
Sociabilidade	18	5	4,3333	1,8787
Supervisão	21	2	5,3333	1,3166
Tradição	20	3	4,3500	2,0844

**Tabela 4: Estatísticas dos valores organizacionais na condição *Real***

Variável	Amostra		Média	Desvio Padrão
	Válido	Ausente		
Abertura	22	1	4,0000	1,3452
Amizade	22	1	3,6818	1,3588
Benefícios	21	2	2,5238	1,1233
Coleguismo	22	1	3,5909	1,6230
Competência	22	1	4,0455	1,3965
Competitividade	18	5	2,9444	1,4742

Comprometimento	22	1	4,1364	1,4895
Cooperação	22	1	3,8182	1,5318
Criatividade	22	1	3,7273	1,2414
Dedicação	23	0	3,8261	1,3702
Democracia	21	2	2,8571	1,5260
Eficácia	22	1	4,2727	1,6090
Eficiência	22	1	4,2727	1,1205
Fiscalização	22	1	3,6364	1,1358
Flexibilidade	23	0	3,7826	1,2777
Harmonia	22	1	3,7273	1,4859
Hierarquia	22	1	4,4545	1,4385
Honestidade	22	1	4,0000	1,9518
Incent. Pesquisa	21	2	3,0476	1,7457
Integr. Interorg.	22	1	3,0455	1,6755
Justiça	21	2	3,9524	1,7457
Modern. Rec. Mat.	22	1	3,5909	1,6230
Obediência	22	1	3,8182	1,1396
Organização	23	0	3,7391	1,5438
Planejamento	22	1	3,7273	1,5176
Plano de Carreira	20	3	1,9500	1,1910
Polidez	21	2	3,8571	1,8516
Pontualidade	22	1	4,7273	1,6383
Postura Profis.	23	0	4,6522	1,2288
Probidade	21	2	3,9048	1,7580
Produtividade	22	1	4,5455	1,2239
Qualidade	22	1	4,0455	1,2902
Qualificação RH	21	2	3,6190	1,2836
Reconhecimento	22	1	2,9091	1,3420
Respeito	21	2	4,1905	1,5690
Sociabilidade	19	4	2,6842	1,5294
Supervisão	22	1	4,2273	1,3068
Tradição	22	1	3,6364	1,9891

-----

## 2.1 Valores Organizacionais na Condição *Ideal*

A condição *Ideal* identifica o objeto de mais alta aspiração no Hospital Cristo Redentor, considerando-se a avaliação da amostra de seu corpo gerencial sobre cada um dos 38 valores organizacionais pesquisados. Ordenados hierarquicamente em escala de 0 a 7, destacam-se, na análise, os valores organizacionais avaliados como superiores (*de suprema importância*) e os inferiores (*princípios opostos à organização*). Abaixo, estão relacionados os quatro maiores resultados que se sobrepuseram aos demais, isto é, os **valores supremos do HCR**, conforme verificado na *Tabela 3*:

- 1.º 6,52 – *Qualidade*
- 2.º 6,32 – *Modernização de Recursos Materiais*
- 3.º 6,30 – *Honestidade*
- 4.º 6,26 – *Comprometimento*

Desta forma, o valor organizacional de maior importância para o HCR é a *Qualidade – compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços*. Em uma organização que atua diretamente sobre a vida de seres humanos, tratando da saúde de seus clientes, é compreensível que a percepção dos sujeitos tenha identificado a *Qualidade* como valor *supremo*. Numa relação inversa, pode-se inferir que, caso houvesse ausência de qualidade nos serviços prestados pelo HCR, os danos poderiam ser irreparáveis.

O segundo valor organizacional apontado é a *Modernização dos Recursos Materiais – preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros*. Com importância dada a este valor organizacional em um hospital onde há ampla utilização de tecnologia, fica demonstrado que os investimentos em recursos materiais são fundamentais.

O terceiro valor organizacional identificado na escala hierárquica foi a ***Honestidade – promoção do combate à corrupção na organização***, praticamente com a mesma avaliação do item anterior. Em termos axiológicos, a *Honestidade*, assim como a *Qualidade*, têm conceitos que extrapolam a definição da variável descrita na pesquisa. A *Honestidade* tem estreita vinculação com sentimentos de confiança, honra, respeito e compostura. Uma organização pública que preza e valoriza suas relações calcadas na *Honestidade* demonstra uma preocupação com o aspecto humano. Os clientes diretos dos serviços são pacientes que, segundo a avaliação, devem ser tratados com honestidade. Seguindo a linha que descreve a variável como promoção ao combate à corrupção no trabalho, é interessante verificar que uma organização pública tem o compromisso total com a sociedade. Toda forma de corrupção prioriza interesses particulares e individualizados. Contrário a este fato, a *Honestidade* sugere um atendimento aos interesses da coletividade, da qual todos fazemos parte.

O quarto valor a destacar entre os valores avaliados como mais importantes dentro do HCR é o ***Comprometimento – identificação com a missão da organização***. Este valor organizacional está fortemente ligado ao fato de as pessoas se sentirem responsáveis pelo cumprimento da missão e atingimento dos objetivos organizacionais. Isto é fundamental no setor público, em especial na área da saúde. Num hospital público, a troca da gestão faz parte da cultura da organização, visto que acompanha a dinâmica política do Poder Executivo nos momentos de transição, especialmente após o resultado eleitoral. A avaliação positiva do compromisso com a missão da organização hospitalar sugere identificar e vincular pessoas e valores que sejam independentes de mudanças de gestão de caráter temporário.

Na análise, além dos quatro valores supremos do HCR acima descritos, destacam-se os seguintes valores organizacionais avaliados na seqüência destes e cujos resultados estão no intervalo entre 6,0 e 6,2:

5.º 6,19 – ***Produtividade***

6.º 6,15 – ***Probidade***

7.º 6,14 – ***Planejamento***

- 8.º 6,05 – *Incentivo à Pesquisa* (desvio padrão 0,76)  
6,05 – *Respeito* (desvio padrão 1,00)  
6,05 – *Justiça* (desvio padrão 1,23)
- 9.º 6,00 – *Eficiência* (desvio padrão 0,93)  
6,00 – *Plano de Carreira* (desvio padrão 1,22)  
6,00 – *Qualificação dos Recursos Humanos* (desvio padrão 1,34)

Desta forma, a *Produtividade – atenção voltada para a produção e a prestação de serviços* é o quinto valor organizacional em ordem de importância para o HCR. No Hospital, verifica-se um grande volume de atendimento prestado à população de baixa renda. Como os serviços prestados são efetuados basicamente pelo Sistema Único de Saúde – SUS, existe uma considerável demanda da população que depende de um atendimento público na área da saúde. O resultado da pesquisa sugere que seja dada atenção à prestação de serviços. Devido à alta rotatividade de pacientes, a produtividade deve corresponder ao volume demandado.

O sexto valor organizacional, em ordem de importância, foi a *Probidade – administrar de maneira adequada o dinheiro público*. Disso, nota-se que existe uma preocupação em utilizar adequadamente o dinheiro público. A *Probidade* é um valor organizacional que, via de regra, é requerido por toda sociedade. Está vinculada à idéia de honestidade, de integridade e, por que não dizer, de ética no trato da coisa pública. Cabe salientar que a *Honestidade* foi avaliada como terceiro valor organizacional na ordem de importância.

O sétimo valor organizacional na ordem da avaliação foi o *Planejamento – elaboração de planos para evitar a improvisação na organização*. O *Planejamento*, além de valor organizacional, é um dos elementos essenciais no conceito de administração. Toda atividade administrativa requer um planejamento, seja ele formal ou informal, seja de curto, médio ou longo prazos. Na organização hospitalar, o *Planejamento* é apontado por sua fundamental importância para execução adequada das atividades. Vale ressaltar que, em geral, o tempo gasto para atividade de planejamento tende a aprimorar a qualidade do serviço posteriormente



prestado.

Em oitavo lugar, apareceram três valores organizacionais com resultados iguais na média de avaliação: *Incentivo à Pesquisa*, *Respeito* e *Justiça*. Devido a isso, as três médias foram ordenadas em função da avaliação de seu desvio padrão na amostra. O desvio padrão menor indica uma maior concentração de respostas em torno da média e o maior indica maior divergência. Por isso, o primeiro destes valores organizacionais a ser analisado é o ***Incentivo à Pesquisa – incentivo à pesquisa relacionada com interesses da organização***. A pesquisa, na grande maioria das organizações que a tem institucionalizada, é associada ao seu desenvolvimento, das pessoas, dos processos de trabalho e dos produtos e serviços. O *Incentivo à Pesquisa* já traz por si só benefícios acadêmicos e o respectivo incremento de informações, tanto para o pesquisador como para a organização. Desta forma, a pesquisa também está diretamente relacionada à educação, tanto durante a graduação como a pós-graduação. A primeira tem por objetivo formar profissionais, enquanto a segunda tem maior relacionamento com a atividade docente. Os resultados de atividades de pesquisa podem trazer benefícios à organização. Destaca-se que o GHC tem unidade organizacional responsável pela coordenação e supervisão das atividades de pesquisa, denominada de Comitê de Ética em Pesquisa – CEP.

Após esse valor organizacional, está o ***Respeito – consideração às pessoas e opiniões***. Este valor tem estreita relação com o bom relacionamento entre as pessoas, condição essencial para o trabalho em equipe. Ter consideração com as pessoas e suas opiniões é fundamental para a boa convivência entre os funcionários. Entretanto, os conflitos e divergências, quando bem conduzidos, são importantes, pois representam uma oportunidade para evoluir.

Na seqüência, o próximo valor organizacional é a ***Justiça – imparcialidade nas decisões administrativas***. Do ponto de vista das decisões, é interessante observá-las sob a ótica da política. As decisões são tomadas pelas pessoas que detêm poder na organização. Os jogos de poder, as alianças informais, os relacionamentos, as compatibilidades, as divergências e as diversas subculturas organizacionais tornam complexas as análises das decisões administrativas. É importante destacar que uma avaliação alta deste valor representa a

preocupação de que a tomada de decisão seja feita de forma técnica e imparcial. O viés político e de poder pode induzir a uma tomada de decisão que vá atender a interesses particulares ou de subculturas organizacionais. Decisões justas e imparciais tendem a levar prioritariamente em conta o proveito da organização como um todo e o atingimento de sua missão, sua razão de existir.

Em nono lugar, três valores organizacionais apresentam resultados iguais na avaliação e também foram ordenados conforme a ordem crescente de seu desvio padrão: *Eficiência*, *Plano de Carreira* e *Qualificação dos Recursos Humanos*. A definição da variável *Eficiência* contida no instrumento de pesquisa é: ***executar as tarefas da organização de forma certa***. A importância deste valor organizacional para um hospital demonstra, de um lado, uma preocupação operacional em executar tarefas de forma correta e, de outro, uma preocupação com a qualidade, isto é, a execução conforme o estabelecido ou planejado. Nota-se uma coerência e estreito relacionamento deste com outros valores avaliados positivamente pela amostra. Destaque-se a importância do registro dos procedimentos adotados para salvaguardar a organização no caso de processos civis ou penais, como ocorre há muito em países mais adiantados e, mais recentemente, no Brasil.

O valor organizacional seguinte que está em nono lugar é o *Plano de Carreira* – ***preocupação com a carreira funcional dos empregados***. Este valor organizacional também pode ser considerado como um valor individual, pois é determinante na carreira funcional de cada indivíduo. Na medida em que a organização estiver preocupada com a carreira funcional de seus empregados, estará motivando os mesmos a almejarem e buscarem novas alternativas, postos de trabalho, cargos ou funções. Numa organização pública, os planos de carreira, via de regra, têm critérios rígidos, estão vinculados às regras legais e não permitem, por exemplo, uma ascensão em “Y” (entre carreiras distintas).

O próximo valor organizacional é a *Qualificação dos Recursos Humanos* – ***promover a capacitação e o treinamento dos empregados***. É fundamental para as organizações ter este valor organizacional como meta. Vários autores destacam a capacidade mental das pessoas, sua capacitação e seu desenvolvimento como diferenciais nas organizações

bem-sucedidas, definindo-as como “capital humano”. A consulta apontou como importante para o HCR o investimento na qualificação das pessoas.

Para permitir uma análise bilateral, ainda na condição *Ideal*, porém em ordem inversa, a seguir estão relacionados os valores organizacionais avaliados com o mais baixo grau de importância, ou seja, como **valores opostos aos princípios do HCR**:

38.º 4,33 – *Sociabilidade* (pior avaliação)

37.º 4,35 – *Tradição*

36.º 4,64 – *Amizade*

35.º 4,71 – *Democracia*

Desta forma, os entrevistados identificaram estes valores como pouco importantes para o HCR. A *Sociabilidade – estímulo às atividades sociais fora do ambiente do trabalho* foi o valor organizacional avaliado com a mais baixa média, demonstrando que ele não é muito considerado para um bom relacionamento na organização.

A *Tradição – preservar os usos e costumes da organização* aparece logo em seguida. Numa organização pública, normalmente os usos e costumes se perpetuam, tanto na sua forma de funcionamento, quanto em sua estrutura. Este baixo grau de avaliação sugere uma idéia de renovação.

Após, está a *Amizade – clima de relacionamento amistoso entre os empregados*. O baixo grau de avaliação deste valor indica que os relacionamentos entre as pessoas, no Hospital, não necessitam ser de *Amizade*. Bons relacionamentos profissionais entre as pessoas podem ser suficientes, não sendo necessário ter um envolvimento pessoal. Esta percepção é coerente com a avaliação da *Sociabilidade*.

Deste grupo dos valores organizacionais com piores avaliações, em 35.º lugar, está a *Democracia – participação dos empregados nos processos decisórios*. Para analisar esse item é interessante evidenciar o contexto do público-alvo: trata-se do conjunto de chefias do HCR. São justamente estas chefias que poderiam promover a participação dos funcionários no processo decisório, todavia não entendem que a *Democracia* seja um valor organizacional

importante. Isto sugere um perfil autoritário na tomada de decisões.

Ainda, cabe destacar os demais valores organizacionais avaliados como *opostos aos princípios da organização*, que estão contidos no intervalo entre 4,8 e 5,0:

34.º 4,81 – ***Fiscalização***

33.º 4,90 – ***Harmonia***

32.º 4,94 – ***Competitividade***

31.º 5,00 – ***Obediência***

Desta forma, a ***Fiscalização – controle do serviço executado*** não foi considerado um valor organizacional importante. Pela avaliação do corpo gerencial do HCR, a supervisão e verificação do trabalho no momento da execução não deve ser enfatizado. Disso pode-se inferir que, mais do que o controle sobre o serviço, é importante verificar a qualidade do resultado e não um exame dos serviços em si de maneira permanente. A ***Fiscalização*** foi considerada como um sistema de controle constante, concomitante com a ação – degradável e odiosa. Entretanto, não deve ser comprometida a função gerencial de controle, a qual pode ser exercida de outras formas menos repressivas e mais democráticas.

Em seguida, aparece a ***Harmonia – ambiente de relacionamento interpessoal adequado***. Novamente, como no caso da *Sociabilidade e Amizade*, o relacionamento interpessoal não foi avaliado como relevante.

O próximo valor organizacional pertencente ao segundo grupo de piores avaliações é a ***Competitividade – conquistar clientes em relação à concorrência***. Num hospital público, realmente este valor organizacional não poderia ter um enfoque muito significativo, pois a demanda é maior do que a oferta. Cabe ressaltar que para este valor foi constatado o maior número de zeros nesta avaliação: seis sujeitos. Estes foram desconsiderados para efeitos de cálculo e encontram-se na coluna “ausentes” da *Tabela 3*. O fato de os entrevistados considerarem este valor como *princípio oposto aos da organização* já demonstra que ele não tem razão de ser enfatizado na gestão.

O seguinte valor verificado com baixo grau de avaliação é a ***Obediência*** –

*tradição de respeito às ordens*. De certa forma, este baixo grau de avaliação vai ao encontro do valor *Fiscalização*, supracitado. Segue-se o raciocínio de que, quando todos sabem os procedimentos a ser adotados, não há necessidade de uma linha de mando e comando rigorosa.

Por fim, destaca-se que a média dos resultados da avaliação dos valores organizacionais, na condição *Ideal*, foi de 5,60 e o desvio padrão foi de 0,58.

## 2.2 Valores Organizacionais na Condição *Real*

Para avaliar os valores organizacionais na condição *Real*, fez-se necessário confrontar seus resultados com os respectivos resultados na condição *Ideal*, pois a base da resposta do formulário de pesquisa foi justamente a condição *Ideal*. A intenção foi de avaliar quão importante é o valor como princípio orientador da organização (*Ideal*) e somente a partir daí, por comparação, é que foram avaliados os mesmos valores na condição *Real*. A análise, portanto, levou em conta as diferenças observadas. A partir das diferenças absolutas, calcularam-se os percentuais correspondentes, utilizando como base a média obtida na condição *Ideal*.

Na *Tabela 5*, estão relacionadas as diferenças absolutas e relativas entre os valores organizacionais investigados nas condições *Ideal* e *Real*:

**Tabela 5 – Diferenças entre valores organizacionais nas condições *Ideal* e *Real***

Variável	Diferença Absoluta	Diferença Relativa
Abertura	1,5000	27,27%
Amizade	0,9500	20,49%
Benefícios	2,7262	51,92%
Coleguismo	1,5000	29,46%
Competência	1,9110	32,08%
Competitividade	1,9968	40,41%
Comprometimento	2,1245	33,93%
Cooperação	1,8182	32,25%
Criatividade	1,8636	33,33%
Dedicação	1,9834	34,14%
Democracia	1,8572	39,39%

Eficácia	1,4892	25,84%
Eficiência	1,7273	28,79%
Fiscalização	1,1731	24,39%
Flexibilidade	1,4079	27,12%
Harmonia	1,1775	24,01%
Hierarquia	1,1169	20,05%
Honestidade	2,3000	36,51%
Incent. Pesquisa	3,0024	49,63%
Integr. Interorg.	2,0598	40,35%
Justiça	2,0976	34,67%
Modern. Rec. Mat.	2,7273	43,16%
Obediência	1,1818	23,64%
Organização	2,1609	36,62%
Planejamento	2,4091	39,26%
Plano de Carreira	4,0500	67,50%
Polidez	1,8572	32,50%
Pontualidade	1,0346	17,95%
Postura Profis.	1,2478	21,14%
Probidade	2,2452	36,51%
Produtividade	1,6450	26,57%
Qualidade	2,4783	37,99%
Qualificação RH	2,3810	39,68%
Reconhecimento	3,0409	51,11%
Respeito	1,8595	30,73%
Sociabilidade	1,6491	38,06%
Supervisão	1,1060	20,74%
Tradição	0,7136	16,40%

Foram analisadas as diferenças entre os valores organizacionais que apresentaram maior percentual, ou seja, aquelas que representam os **piores níveis de satisfação**. Esses devem ser foco de atenção da Direção, pois são os valores organizacionais

em que foram detectadas as maiores defasagens entre o que deve ser e aquilo que efetivamente é, necessitando maiores ações da gestão para melhorá-los. Estão relacionados, a seguir, os cinco valores organizacionais com as maiores diferenças de avaliação entre as condições *Ideal* e *Real*, apresentados em ordem decrescente de insatisfação:

38.º ***Plano de Carreira*** – 67,50%

37.º ***Benefícios*** – 51,92%

36.º ***Reconhecimento*** – 51,11%

35.º ***Incentivo à Pesquisa*** – 49,63%

34.º ***Modernização de Recursos Materiais*** – 43,16%

Desta maneira, o ***Plano de Carreira – preocupação com a carreira funcional dos empregados*** foi o valor organizacional com a pior avaliação pelos entrevistados. Isso demonstra o grande descontentamento (67,50%) com o plano de carreira dos funcionários do HCR. Esse valor organizacional está relacionado em nono lugar na avaliação dos sujeitos como valor de *suprema importância*.

O valor organizacional ***Benefícios – promoção de programas assistenciais aos empregados*** aparece logo em seguida como segundo dentre as piores avaliações. Há uma percepção por parte dos entrevistados que demonstra alta insatisfação (51,92%), o que leva a inferir que o Hospital está deixando a desejar quanto aos benefícios oferecidos aos funcionários.

Depois dos valores acima, está o ***Reconhecimento – valorização do mérito na realização do trabalho***, apresentando um nível de insatisfação de 51,11%. A percepção dos sujeitos é de que o HCR esteja reconhecendo pouco os esforços despendidos no trabalho. Portanto, estes três valores organizacionais supracitados devem ser foco de preocupação da atual gestão, especialmente pela área de Recursos Humanos.

Em 35.º lugar, está o ***Incentivo à Pesquisa – incentivo à pesquisa relacionada com interesses da organização***. Esta avaliação negativa representa que os entrevistados apontaram uma carência muito grande (49,63%) na promoção de pesquisas no HCR. Destaca-se que este valor está presente no segundo grupo dos valores considerados como



supremos.

Em seguida, aponta-se a ***Modernização de Recursos Materiais – preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros***, que apresenta um grau de insatisfação de 43,16%. Cabe ressaltar que esse é o segundo dos valores organizacionais considerados como de *suprema importância* para o HCR. Esta baixa avaliação revela um forte hiato entre o objeto de aspiração por parte deste valor com a percepção da realidade na gestão do Hospital.

Pode destacar-se ainda o seguinte grupo de valores organizacionais que obteve resultados cerca de três pontos percentuais abaixo do primeiro grupo avaliado com menor nível de satisfação. Os resultados apontados estão muito próximos entre si, no intervalo entre 39 e 41% de reprovação, conforme registrado abaixo:

- 33.º ***Competitividade*** – 40,41%
- 32.º ***Integração Interorganizacional*** – 40,35%
- 31.º ***Qualificação dos Recursos Humanos*** – 39,68%
- 30.º ***Democracia*** – 39,39%
- 29.º ***Planejamento*** – 39,26%

A ***Competitividade – conquistar clientes em relação à concorrência*** é o valor organizacional que, além de registrar alto nível de insatisfação (40,41%), obteve a maior quantidade de zeros na avaliação, isto é, foi considerado como valor *oposto aos princípios da organização* pelo maior número de sujeitos. Tais resultados foram desconsiderados para efeitos de cálculos estatísticos. Sendo uma organização pública, a avaliação baixa deste valor, que manifesta uma relação vital com o mercado, pode não representar grande preocupação para o HCR. Todavia, uma menor avaliação da ***Competitividade*** não deve significar uma demanda inferior da comunidade frente aos demais hospitais públicos em razão da baixa qualidade dos serviços prestados. A imagem do Hospital, conforme resultados da pesquisa, deve ser vinculada à sua excelência na prestação de serviços.

Quanto à ***Integração Interorganizacional – intercâmbio com outras***

*organizações*, avaliada com 40,35% de insatisfação, pode-se destacar que a holding GHC é composta por quatro hospitais, que são unidades organizacionais diferenciadas, com clientes distintos e em localizações físicas diversas. Face a isso, podem ser consideradas como “outras organizações”, mesmo pertencendo ao mesmo Grupo Hospitalar. A avaliação da amostra, em relação ao intercâmbio interorganizacional, deixa a desejar e revela baixo interesse no compartilhamento de recursos e informações com outras organizações, como sói acontecer em caso de empresas pertencentes ao mesmo grupo empresarial.

Em ordem decrescente, o próximo valor organizacional com alto grau de insatisfação (39,68%) é a ***Qualificação dos Recursos Humanos – promover a capacitação e o treinamento dos empregados***. Isto indica o descontentamento dos entrevistados com as ações da gestão no sentido de promover a capacitação e o treinamento de seus funcionários. Isso é tão importante que muitas organizações modernas colocam entre seus objetivos um treinamento mínimo anual por funcionário. Destaca-se que esse valor organizacional está relacionado em nono lugar dentre os valores *supremos* do HCR.

Em seguida, com 39,39% de rejeição, está a ***Democracia – participação dos empregados nos processos decisórios***. Esse valor organizacional foi avaliado em quarto lugar dentre os *princípios opostos à organização* na condição *Ideal*. Isso demonstra que, além do baixo grau de satisfação, a *Democracia* também não foi considerada como um valor importante para o Hospital.

Abaixo deste, com um nível de insatisfação pouco menor (39,26%), está o ***Planejamento – elaboração de planos para evitar a improvisação na organização***. Essa insatisfação deve ser considerada pela gestão, visto que este valor foi avaliado pelos entrevistados como o sétimo valor organizacional dentre os mais importantes na condição *Ideal*.

Cabe informar que a média dos resultados das avaliações dos valores organizacionais, na condição *Real*, foi de 33,31% e o desvio padrão de 10,57%.

## 2.3 Fatores de Relação por Área

Os relacionamentos entre os fatores foram gerados por testes de correlações estatísticas aplicados nos 38 valores organizacionais resultantes da pesquisa de Tamayo e Gondim (1996), originando cinco fatores de relação. Cada um destes é constituído por um conjunto de valores organizacionais<sup>6</sup>. Os fatores de relação estão abaixo descritos:

- I. **Eficácia/Eficiência**: percepção que os funcionários têm da prioridade dada pela empresa à eficácia e à eficiência manifestas na produtividade e na qualidade do produto ou serviço;
- II. **Interação no Trabalho**: como os empregados consideram a cultura da empresa em valorizar a interação positiva no trabalho;
- III. **Gestão**: como os funcionários percebem a ênfase da gestão em valores como tradição, hierarquia, supervisão, entre outros;
- IV. **Inovação**: como as pessoas percebem a valorização da pesquisa, integração interorganizacional e modernização dos recursos materiais;
- V. **Respeito ao Servidor**: percepção dos funcionários sobre sua valorização e respeito por parte da empresa<sup>7</sup>.

Para verificar se as correlações existem na amostra, foi aplicado teste de fidedignidade de Cronbach ( $\alpha$ ). Para ser confiáveis, os coeficientes resultantes devem ser maiores do que 0,7 para cada fator (Tamayo e Gondim, 1996), tanto na condição *Ideal* quanto *Real*. Os cinco fatores de relação estão apresentados conforme numeração utilizada acima. Os resultados do teste aplicado na amostra estão relacionados na *Tabela 6* que segue:

---

<sup>6</sup> Vide *Tabela 2*, p. 28.

<sup>7</sup> Adaptado de Tamayo e Gondim (1996)

**Tabela 6 – Coeficientes de Cronbach por fator de relação**

Fator de Relação	Coeficiente de Cronbach
Eficácia/Eficiência Ideal	0,77
Eficácia/Eficiência Real	0,85
Interação no Trabalho Ideal	0,78
Interação no Trabalho Real	0,72
Gestão Ideal	0,88
Gestão Real	0,73
Inovação Ideal	0,76
Inovação Real	0,75
Respeito ao Servidor Ideal	0,79
Respeito ao Servidor Real	0,87

Portanto, conforme os resultados constantes na *Tabela 6* ( $\alpha > 0,7$ ), os fatores de relação são confiáveis e aplicáveis à amostra do Hospital.

A seguir, encontra-se a *Tabela 7* com os resultados estatísticos descritivos dos cinco fatores de relação em cada uma das três áreas do HCR, nas condições *Ideal* e *Real*. Na parte final da tabela, apontam-se as diferenças entre a condição *Ideal* e *Real* para cada fator de relação.

**Tabela 7 – Fatores de relação por área nas condições *Ideal e Real***

Fator de Relação	Área	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	95% Interv. Lim. Inf.	Seg. Méd. Lim. Sup.	Mín. Máx.
Eficácia/ Eficiência	Médica	6	6,1852	,4077	,1665	5,7573	6,6131	5,89
	Técnica	8	6,3333	,4861	,1719	5,9269	6,7398	5,56
Ideal	Adm.	6	5,6481	,6223	,2540	4,9951	6,3012	4,89
	Total	20	6,0833	,5676	,1269	5,8177	6,3490	4,89
Eficácia/ Eficiência	Médica	6	4,4444	1,0376	,4236	3,3556	5,5333	3,22
	Técnica	9	3,5802	,8180	,2727	2,9515	4,2090	2,56
Real	Adm.	7	4,6984	,6990	,2642	4,0520	5,3448	3,67
	Total	22	4,1717	,9563	,2039	3,7477	4,5957	2,56
Interação no Trabalho	Médica	4	5,7000	1,0231	,5115	4,0721	7,3279	4,70
	Técnica	5	5,2000	,7842	,3507	4,2263	6,1737	4,00
Ideal	Adm.	4	4,6500	,4123	,2062	3,9939	5,3061	4,10
	Total	13	5,1846	,8325	,2309	4,6815	5,6877	4,00
Interação no Trabalho	Médica	5	3,8800	,5933	,2653	3,1433	4,6167	3,20
	Técnica	6	3,4333	,7737	,3159	2,6213	4,2453	2,20

---										
Real 4,50	Adm.	5	3,5200	,8955	,4005	2,4080	4,6320	2,30		
---										
4,50	Total	16	3,6000	,7394	,1848	3,2060	3,9940	2,20		
---										
Gestão 5,71	Médica	5	5,3429	,3289	,1471	4,9345	5,7512	5,00		
---										
Ideal 7,00	Técnica	8	5,6964	1,1465	,4054	4,7379	6,6549	4,00		
---										
6,29	Adm.	6	4,8095	1,1164	,4558	3,6380	5,9811	3,57		
---										
7,00	Total	19	5,3233	1,0156	,2330	4,8338	5,8128	3,57		
---										
Gestão 5,00	Médica	6	4,3571	,7157	,2922	3,6060	5,1082	3,14		
---										
Real 4,86	Técnica	9	3,6190	,8748	,2916	2,9466	4,2915	2,57		
---										
5,57	Adm.	7	4,2857	,8123	,3070	3,5344	5,0370	3,43		
---										
5,57	Total	22	4,0325	,8525	,1818	3,6545	4,4105	2,57		
---										
Inovação 7,00	Médica	6	6,0417	,7144	,2917	5,2919	6,7914	5,25		
---										
Ideal 7,00	Técnica	8	6,2188	,8285	,2929	5,5261	6,9114	4,50		
---										
6,00	Adm.	4	5,6250	,3227	,1614	5,1114	6,1386	5,25		
---										
7,00	Total	18	6,0278	,7117	,1678	5,6739	6,3817	4,50		
---										
Inovação 6,00	Médica	6	3,2917	1,5035	,6138	1,7139	4,8695	1,75		
---										
Real 4,25	Técnica	9	2,8611	1,1464	,3821	1,9799	3,7423	1,25		

---										
5,50	Adm.	5	4,1500	,8023	,3588	3,1538	5,1462	3,50		
---										
6,00	Total	20	3,3125	1,2510	,2797	2,7270	3,8980	1,25		
---										
7,00	Respeito ao	Médica	6	5,8958	,6911	,2821	5,1706	6,6211	5,13	
---										
7,00	Servidor	Técnica	8	6,1719	,7069	,2499	5,5809	6,7629	5,00	
---										
6,75	Ideal	Adm.	5	5,7000	,6162	,2756	4,9349	6,4651	5,25	
---										
7,00	Total	19	5,9605	,6719	,1541	5,6367	6,2844	5,00		
---										
5,50	Respeito ao	Médica	6	4,0417	,9639	,3935	3,0301	5,0533	2,75	
---										
4,75	Servidor	Técnica	9	2,9583	1,0662	,3554	2,1388	3,7779	1,50	
---										
5,13	Real	Adm.	4	3,7813	,9540	,4770	2,2632	5,2993	2,88	
---										
5,50	Total	19	3,4737	1,0846	,2488	2,9509	3,9964	1,50		
---										
2,67	Eficácia/ Eficiência	Médica	6	1,7407	,9550	,3899	,7386	2,7429	-,11	
---										
3,67	Diferença	Técnica	8	2,8472	,6026	,2130	2,3435	3,3510	2,11	
---										
1,78		Adm.	6	,9630	,4255	,1737	,5164	1,4095	,56	
---										
3,67	Total	20	1,9500	1,0401	,2326	1,4632	2,4368	-,11		
---										
2,50	Interação no	Médica	4	1,9750	,4992	,2496	1,1807	2,7693	1,50	
---										
3,50	Trabalho	Técnica	5	1,8800	1,0986	,4913	,5159	3,2441	,70	

---	-----	--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-
Diferença	Adm.	4	1,2250	,8261	,4131	-,0895	2,5396	,60		-
2,40										-
---										-
	Total	13	1,7077	,8655	,2400	1,1847	2,2307	,60		-
3,50										-
-----										-
---										-
Gestão	Médica	5	1,0571	,5307	,2373	,3982	1,7161	,57		-
1,86										-
---										-
Diferença	Técnica	8	2,2321	,8738	,3089	1,5016	2,9626	1,00		-
3,29										-
---										-
	Adm.	6	,5238	,2502	,1021	,2613	,7863	,14		-
,86										-
---										-
	Total	19	1,3835	,9864	,2263	,9080	1,8589	,14		-
3,29										-
-----										-
---										-
Inovação	Médica	6	2,7500	1,3693	,5590	1,3130	4,1870	,50		-
4,25										-
---										-
Diferença	Técnica	8	3,4375	1,2229	,4324	2,4151	4,4599	1,50		-
5,00										-
---										-
	Adm.	4	1,5000	,7071	,3536	,3748	2,6252	,50		-
2,00										-
---										-
	Total	18	2,7778	1,3582	,3201	2,1023	3,4532	,50		-
5,00										-
-----										-
---										-
Respeito	Médica	6	1,8542	1,0530	,4299	,7491	2,9592	-,25		-
2,50										-
ao										-
---										-
Servidor	Técnica	8	3,3125	,9210	,3256	2,5425	4,0825	2,25		-
5,00										-
---										-
Diferença	Adm.	4	1,6563	1,1382	,5691	-,1549	3,4674	,13		-
2,88										-
---										-
	Total	18	2,4583	1,2360	,2913	1,8437	3,0730	-,25		-
5,00										-
-----										-
---										-

Como no caso da avaliação dos valores organizacionais na condição *Real*, fez-se



necessário analisar as diferenças entre os fatores de relação na condição *Ideal* com os respectivos fatores avaliados na condição *Real*. A partir da avaliação dos fatores de relação na condição *Ideal* é que, comparativamente, foram avaliados os fatores na condição *Real*. Portanto, **a análise do nível de insatisfação leva em conta as diferenças de avaliação**. A partir das diferenças absolutas constantes na *Tabela 7*, foram calculados os fatores de relação de forma relativa (percentual), respectivamente em função do fator na condição *Ideal*. Esse percentual identifica o nível de insatisfação (condição *Real*) apresentado na *Tabela 8*, a seguir:

**Tabela 8 – Nível de insatisfação por área nas condições *Ideal e Real***

Fator de Relação	Área	N	Nível de Insatisf.
Eficácia/Eficiência	1	6	28,14%
	2	8	44,96%
Diferença	3	6	17,05%
	Total	20	32,05%
Interação no Trabalho	1	4	34,65%
	2	5	36,15%
Diferença	3	4	26,34%
	Total	13	32,94%
Gestão	1	5	19,78%
	2	8	39,18%
Diferença	3	6	10,89%
	Total	19	25,99%
Inovação	1	6	45,52%
	2	8	55,28%
Diferença	3	4	26,66%
	Total	18	46,25%
Respeito ao Servidor	1	6	31,45%
	2	8	53,67%
Diferença	3	4	29,06%
	Total	18	41,24%

Cada fator de relação foi analisado tendo-se em vista os resultados verificados nas *Tabelas 7 e 8*. Para uma melhor visualização das convergências e divergências de pensamentos entre as áreas, os resultados foram apresentados por fator nas *Tabelas 9 a 13*, seguindo a mesma ordem seqüencial, nas duas condições.

A partir destas tabelas, os resultados de cada fator estão analisados de forma comparativa entre as áreas nas condições *Ideal e Real*.

Após, na *Tabela 14*, estão apresentadas as médias totais dos fatores de relação nas duas condições, seguidas de uma análise dos resultados de forma geral. Por fim, na *Tabela 15*, são apresentadas as convergências registradas entre as áreas.

### 2.3.1 Eficiência/Eficácia

Tabela 9 – Resultados do fator de relação *Eficiência/Eficácia*

<i>Eficiência/Eficácia</i>	<i>Condição Ideal</i>	<i>Nível de Insatisfação (Real)</i>
Área Técnica	6,33	44,96%
Área Médica	6,18	28,14%
Área Administrativa	5,65	17,05%

#### *Condição Ideal*

Quanto ao primeiro fator de relação, *Eficiência/Eficácia*, não existem diferenças significativas entre as percepções das três áreas na condição *Ideal*, especialmente entre as áreas Técnica (6,33) e Médica (6,18). A percepção da área Técnica é ligeiramente superior a da área Médica e está mais de meio ponto acima da área Administrativa (5,65).

Portanto, **existe maior convergência entre as percepções das áreas Técnica e Médica**. Ressalta-se que a área Técnica registrou, nesta condição, o maior dentre todos os resultados.

#### *Condição Real*

Quanto à condição *Real*, as diferenças de percepção são significativas. Constatase o pior nível de insatisfação na área Técnica (44,96%), seguido da área Médica (28,14%). Por fim, a área Administrativa tem a melhor percepção da situação atual, muito próxima da condição *Ideal*, apresentando um nível de insatisfação de somente 17,05%.

Não se verifica congruência significativa entre as três áreas, todas têm percepções diferenciadas quanto a este fator de relação. Existe, porém, menor divergência de pensamento entre as áreas Médica e Administrativa.

### 2.3.2 Interação no Trabalho

Tabela 10 – Resultados do fator de relação *Interação no Trabalho*

<i>Interação no Trabalho</i>	<i>Condição Ideal</i>	<i>Nível de Insatisfação (Real)</i>
Área Técnica	5,20	36,15%
Área Médica	5,70	34,65%
Área Administrativa	4,65	26,34%

#### *Condição Ideal*

O segundo fator de relação abordado é a *Interação no Trabalho*. A área Médica é a que percebe este fator, na condição *Ideal*, com o melhor resultado (5,70), meio ponto acima da percepção da área Técnica (5,20) que, por sua vez, é seguida também por cerca de meio ponto de diferença pela área Administrativa (4,65). Portanto, os gestores da área Administrativa, com a menor avaliação da *Interação no Trabalho*, consideram este fator como relativamente de pouca importância para Hospital.

O fator *Interação no Trabalho* é o único dentre os fatores onde a área Médica obteve o maior resultado. Além disso, constataram-se as maiores diferenças entre os resultados avaliados em primeiro, segundo e terceiro lugares. Disso, estabelece-se que **o fator *Interação no Trabalho* possui a maior divergência de opiniões entre as áreas na condição Ideal.**

#### *Condição Real*

Por outro lado, na condição *Real*, os maiores percentuais de insatisfação verificam-se nas áreas Técnica (36,15%) e Médica (34,65%), não havendo diferença significativa entre elas. Nessas duas áreas, o nível de insatisfação quanto a esse fator é consideravelmente maior do que a da área Administrativa (26,34%).

Assim, **as áreas Técnica e Médica apresentam uma maior congruência em suas avaliações** neste fator. Evidenciou-se uma divergência significativa destas com a área Administrativa. **Dentre os cinco fatores, este é o que apresenta uma maior convergência entre os resultados das três áreas na condição Real.**

### 2.3.3 Gestão

Tabela 11 – Resultados do fator de relação *Gestão*

<i>Gestão</i>	Condição <i>Ideal</i>	Nível de Insatisfação ( <i>Real</i> )
Área Técnica	5,70	39,18%
Área Médica	5,34	19,78%
Área Administrativa	4,81	10,89%

#### Condição *Ideal*

O terceiro fator de relação analisado é a *Gestão*. Na condição *Ideal*, os gerentes da área Técnica têm a maior percepção quanto à importância desse fator (5,70). Com resultado um pouco inferior, encontra-se a área Médica (5,34). As chefias da área Administrativa têm a menor percepção de importância sobre esse fator de relação (4,81), porém apenas cerca de meio ponto abaixo da área Médica. Não existem divergências significativas entre as opiniões.

#### Condição *Real*

Na condição *Real*, entretanto, observa-se diferença significativa entre os resultados das avaliações das áreas. O nível de insatisfação, nesse fator, é mais elevado na área Técnica (39,18%). A mesma percepção, na área Médica, é de cerca de metade desse resultado (19,78%). A área Administrativa, por sua vez, é a mais satisfeita (10,89%) com o fator *Gestão*, apresentando um nível de insatisfação ainda menor e também cerca de metade do resultado constatado na área Médica.

A partir desses resultados, verifica-se uma convergência maior entre as chefias das áreas Médica e Administrativa, pois apresentam seus resultados com uma menor diferença. Ainda, pode-se observar que as áreas subsequentes apresentam resultados em torno da metade de seu antecessor.

### 2.3.4 Inovação

Tabela 12 – Resultados do fator de relação *Inovação*

<i>Inovação</i>	<i>Condição Ideal</i>	<i>Nível de Insatisfação (Real)</i>
Área Técnica	6,22	55,28%
Área Médica	6,04	45,52%
Área Administrativa	5,62	26,66%

#### *Condição Ideal*

O quarto fator de relação analisado é a *Inovação*. A diferença de percepção entre as três áreas não é significativa na condição *Ideal*. A área Técnica tem a maior percepção da importância desse fator (6,22). Pouco abaixo, encontra-se o resultado da área Médica (6,04) e, por fim, a da área Administrativa (5,62).

#### *Condição Real*

De outro lado, as diferenças entre os níveis de insatisfação das três áreas podem ser consideradas significativas. A maior insatisfação foi percebida pela área Técnica (55,28%). Aponta-se, nesta área, o maior nível de insatisfação entre todos os resultados apurados. Cerca de dez pontos percentuais abaixo deste, encontra-se a área Médica (45,52%) e, com o menor nível de insatisfação neste fator, registra-se o da área Administrativa (26,66%), com um resultado de praticamente metade da área Técnica.

**Verifica-se maior congruência entre os resultados das áreas Técnica e Médica.** Devido à própria natureza das funções das áreas Técnica e Médica, pode-se buscar elementos que expliquem a maior preocupação destas e o conseqüente baixo nível de avaliação quanto à *Inovação*. As áreas Técnica e Médica têm atividades que requerem maior esforço gerencial no sentido da *Inovação*.

### 2.3.5 Respeito ao Servidor

Tabela 13 – Resultados do fator de relação *Respeito ao Servidor*

<i>Respeito ao Servidor</i>	<i>Condição Ideal</i>	<i>Nível de Insatisfação (Real)</i>
Área Técnica	6,17	53,67%
Área Médica	5,90	31,45%
Área Administrativa	5,70	29,06%

#### *Condição Ideal*

O quinto e último fator de relação destacado é o *Respeito ao Servidor*. Na condição *Ideal*, as diferenças entre as percepções das gerências das três áreas não são significativas. A área que tem maior resultado nesse fator é a Técnica (6,17). Após esta, constata-se a área Médica (5,90) seguida da área Administrativa (5,70).

#### *Condição Real*

Na condição *Real*, no entanto, a percepção da situação atual pelas chefias é significativamente diferenciada na área Técnica em relação às demais. Nessa área, o nível de insatisfação apresentado é o segundo maior de todos os resultados (53,67%), cerca de vinte pontos percentuais acima das áreas Médica (31,45%) e Administrativa (29,06%). Nestas últimas, a diferença não é significativa.

Neste fator, **houve uma convergência entre as áreas Médica e Administrativa.**



### 2.3.6 Resultados Gerais

Tabela 14 – Resultados totais dos fatores de relação

Fator de Relação	Condição <i>Ideal</i>	Nível de Insatisfação ( <i>Real</i> )
<i>Eficácia/Eficiência</i>	6,08	32,05%
<i>Interação no Trabalho</i>	5,18	32,94%
<i>Gestão</i>	5,32	25,99%
<i>Inovação</i>	6,03	46,25%
<i>Respeito ao Servidor</i>	5,96	41,24%

#### Condição *Ideal*

De maneira geral, não foram constatadas diferenças significativas entre os resultados apresentados nos fatores de relação na condição *Ideal*, à exceção da *Interação no Trabalho*. Neste fator registrou-se uma mais baixa avaliação na área Administrativa, porém não muito acentuada.

**Considerando-se o conjunto dos cinco fatores de relação, constata-se que a área Técnica, na condição *Ideal*, obteve quatro dentre os cinco maiores resultados. A exceção ocorreu novamente no fator *Interação no Trabalho*, no qual a área Médica registrou o maior resultado. A área Médica, por sua vez, aparece em segundo lugar nos quatro demais fatores e que a área Administrativa obteve, em todos os fatores de relação, os menores resultados.**

#### Condição *Real*

Contrário à condição *Ideal*, **na condição *Real*, as diferenças entre os resultados foram significativas em todos os fatores de relação. De forma geral, a área Técnica obteve os maiores níveis de insatisfação nos cinco fatores de relação. Igualmente em todos fatores de relação, a área Médica encontra-se em segundo lugar e a área Administrativa tem os menores níveis de insatisfação.**

Ressalta-se que o fator *Inovação* é o que tem o maior nível de insatisfação entre

eles (46,25%), seguido pelo *Respeito ao Servidor* (41,24%). Estes dois fatores merecem especial consideração por parte do HCR quanto à gestão de mudanças, pois apresentam os maiores níveis de rejeição. Os demais fatores de relação não merecem uma avaliação mais apurada em função das médias totais do nível de insatisfação, pois obtiveram resultados abaixo da média geral.

De maneira geral, na condição *Real*, constata-se que **a maior convergência entre as áreas Médica e Técnica se dá no fator *Interação no Trabalho***. Em menor grau e comparativamente com a área Administrativa, registra-se a convergência na *Inovação*.

**A convergência entre as áreas Médica e Administrativa é mais intensa no fator de relação *Respeito ao Servidor***. Em menor intensidade, essas congruências também são verificadas nos fatores *Gestão* e *Eficácia/Eficiência*.

**Não foram constatadas convergências entre as áreas Técnica e Administrativa** na condição *Ideal*, nem na condição *Real*.

Para visualizar as convergências verificadas entre as áreas nas duas condições, apresenta-se abaixo a *Tabela 15*:

**Tabela 15 – Convergências entre áreas**

<b>Fator de Relação</b>	<b>Condição <i>Ideal</i></b>	<b>Condição <i>Real</i></b>
<b><i>Eficácia/Eficiência</i></b>	Técnica e Médica	Médica e Administrativa
<b><i>Interação no Trabalho</i></b>	Técnica e Médica	<b>Técnica e Médica</b>
<b><i>Gestão</i></b>	Técnica e Médica	Médica e Administrativa
<b><i>Inovação</i></b>	Técnica e Médica	Técnica e Médica
<b><i>Respeito ao Servidor</i></b>	Médica e Administrativa	<b>Médica e Administrativa</b>

### 3 Considerações Finais e Recomendações

O conhecimento da dimensão axiológica que o estudo proporciona leva a afirmar que os objetivos propostos foram atingidos. O último deles, sobretudo por seu caráter aplicado, trata de informações à tomada de decisão gerencial e é contemplado neste capítulo. Encontra-se, em seu núcleo, uma proposta integradora fundada em valores organizacionais e que possibilite a formulação de uma estratégia sinérgica, ou seja, a definição de linhas de ação organizacionais redutoras de perdas de energia. O delineamento dessa estratégia procura canalizar energias da dimensão humana do Hospital Cristo Redentor para o trabalho. Seu propósito não é somente integrar pessoas e grupos, mas também comprometê-los com a missão organizacional. O presente capítulo subdivide-se em dois blocos:

- *Sistema de Valores Organizacionais para o Hospital Cristo Redentor; e*
- *Subculturas e Fatores de Relação.*

### 3.1 Sistema de Valores Organizacionais para o HCR

Conforme a proposta deste trabalho – **conhecer e analisar os valores organizacionais que norteiam a gestão do Hospital Cristo Redentor** – apresentam-se:

Primeiro: **A ordem hierárquica dos 38 valores organizacionais destacados na condição *Ideal***, seguidos pelos respectivos níveis de insatisfação, segundo a *Tabela 16*, que segue. Assim ordenados, os valores permitem uma visualização global mais clara, condição básica para um exame organizacional adequado.

Segundo: **A escala do nível de insatisfação encontrado para cada valor organizacional**, em ordem decrescente de importância, pois posições mais elevadas servem de indicativo e/ou ponto crítico a ser considerado em decisões gerenciais, na *Tabela 17*.

Tabela 16 – Escala de Valores do HCR nas condições *Ideal* e *Real*

<b>Escala (Ideal)</b>	<b>Valor Organizacional</b>	<b>Percentual de Insatisfação (Real)</b>
6,52	<i>Qualidade</i>	37,99
6,32	<i>Modernização de Recursos Materiais</i>	43,16
6,30	<i>Honestidade</i>	36,51
6,26	<i>Comprometimento</i>	33,93
6,19	<i>Produtividade</i>	26,57
6,15	<i>Probidade</i>	36,51
6,14	<i>Planejamento</i>	39,26
6,05	<i>Incentivo à Pesquisa</i>	49,63
6,05	<i>Respeito</i>	30,73
6,05	<i>Justiça</i>	34,67
6,00	<i>Eficiência</i>	28,79
6,00	<i>Plano de Carreira</i>	67,50
6,00	<i>Qualificação dos Recursos Humanos</i>	39,68
5,96	<i>Competência</i>	32,08
5,95	<i>Reconhecimento</i>	51,11
5,90	<i>Postura Profissional</i>	21,14
5,90	<i>Organização</i>	36,62
5,81	<i>Dedicação</i>	34,14
5,76	<i>Eficácia</i>	25,84
5,76	<i>Pontualidade</i>	17,95
5,71	<i>Polidez</i>	32,50
5,64	<i>Cooperação</i>	32,25
5,59	<i>Criatividade</i>	33,33
5,57	<i>Hierarquia</i>	20,05
5,50	<i>Abertura</i>	27,27
5,33	<i>Supervisão</i>	20,74
5,25	<i>Benefícios</i>	51,92
5,19	<i>Flexibilidade</i>	27,12
5,10	<i>Integração Interorganizacional</i>	40,35
5,09	<i>Coleguismo</i>	29,46
5,00	<i>Obediência</i>	23,64
4,94	<i>Competitividade</i>	40,41
4,90	<i>Harmonia</i>	24,01
4,81	<i>Fiscalização</i>	24,39
4,71	<i>Democracia</i>	39,39
4,64	<i>Amizade</i>	20,49
4,35	<i>Tradição</i>	16,40
4,33	<i>Sociabilidade</i>	38,08
5,60	Média	33,31
0,58	Desvio Padrão	10,57

Tabela 17 – Escala do nível de insatisfação (condição *Real*) por valor organizacional

<b>Percentual de Insatisfação (<i>Real</i>)</b>	<b>Valor Organizacional</b>
67,50	<i>Plano de Carreira</i>
51,92	<i>Benefícios</i>
51,11	<i>Reconhecimento</i>
49,63	<i>Incentivo à Pesquisa</i>
43,16	<i>Modernização de Recursos Materiais</i>
40,41	<i>Competitividade</i>
40,35	<i>Integração Interorganizacional</i>
39,68	<i>Qualificação dos Recursos Humanos</i>
39,39	<i>Democracia</i>
39,26	<i>Planejamento</i>
38,08	<i>Sociabilidade</i>
37,99	<i>Qualidade</i>
36,62	<i>Organização</i>
36,51	<i>Honestidade</i>
36,51	<i>Probidade</i>
34,67	<i>Justiça</i>
34,14	<i>Dedicação</i>
33,93	<i>Comprometimento</i>
33,33	<i>Criatividade</i>
32,50	<i>Polidez</i>
32,25	<i>Cooperação</i>
32,08	<i>Competência</i>
30,73	<i>Respeito</i>
29,46	<i>Coleguismo</i>
28,79	<i>Eficiência</i>
27,27	<i>Abertura</i>
27,12	<i>Flexibilidade</i>
26,57	<i>Produtividade</i>
25,84	<i>Eficácia</i>
24,39	<i>Fiscalização</i>
24,01	<i>Harmonia</i>
23,64	<i>Obediência</i>
21,14	<i>Postura Profissional</i>
20,74	<i>Supervisão</i>
20,49	<i>Amizade</i>
20,05	<i>Hierarquia</i>
17,95	<i>Pontualidade</i>
16,40	<i>Tradição</i>

Os quatro primeiros valores de maior relevância para a pesquisa, juntamente com seus respectivos percentuais de insatisfação, destacam-se na tabela a seguir:

**Tabela 18 – Valores organizacionais *supremos* resultantes da amostra**

<b>Escala (<i>Ideal</i>)</b>	<b>Valor Organizacional</b>	<b>Percentual de Insatisfação (<i>Real</i>)</b>
6,52	<b><i>Qualidade</i></b>	37,99%
6,32	<b><i>Modernização de Recursos Materiais</i></b>	43,16%
6,30	<b><i>Honestidade</i></b>	36,51%
6,26	<b><i>Comprometimento</i></b>	33,93%

Este conjunto de valores organizacionais é considerado como *ideal supremo* para a gestão. Pode, portanto, ser usado como núcleo de um sistema de valores organizacionais para o Hospital, já que é o pressuposto para a promoção de sentimentos tais como comprometimento, lealdade e cooperação – elementares para uma equipe ou time. O sistema de valores, por sua vez, depende do consenso sobre valores e entendimentos. Valores organizacionais básicos transformam-se em vetores de propagação da idéia de uma cultura integrada, elemento-chave para elevar a produtividade e manter a efetividade organizacional.

Tratando individualmente cada um dos quatro valores organizacionais constantes na *Tabela 18*, tem-se que a ***Qualidade***, que significa ***compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços***, possui seu conceito mais amplo do que a definição proposta nas organizações da atualidade. O conceito de qualidade se distendeu ao longo do tempo, passando de satisfação do cliente com produtos e serviços para satisfação e superação de suas expectativas. Ratificando essa assertiva em sua importância, vale dizer que, no Estado do Rio Grande do Sul, existe o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP, que abrange as iniciativas pública e privada. E especificamente na área pública, foi criado o Programa de Qualidade na Administração Pública – PQAP, do qual o HCR faz parte. As organizações contemporâneas mais bem-sucedidas têm procurado consolidar suas áreas de qualidade. Através dos tempos, as metodologias, instrumentais, estruturas e formas de participação das pessoas, ao longo do processo produtivo, sofreram alterações. Todavia, ressalta-se que, no Grupo

Hospitalar Conceição, a área responsável pela qualidade foi extinta, uma ação contrária à evolução geral. A nova Superintendência do Grupo que assumiu a holding adotou diversas medidas para racionalizar a estrutura organizacional, uma delas foi o fechamento da unidade que centralizava as ações de qualidade. O resultado da pesquisa sugere que a extinção dessa área talvez não tenha sido o melhor caminho, visto que a *Qualidade* foi considerada como o valor organizacional *supremo* da organização. Historicamente se constata que organizações que “institucionalizaram” a área de qualidade revisaram e aprimoraram seus processos de trabalho e, conseqüentemente, seus respectivos produtos e serviços. Estas decisões normalmente proporcionam resultados positivos sobre o nível de satisfação do atendimento prestado, tanto por parte dos clientes quanto por parte dos prestadores de serviço. Entretanto, após extinta esta unidade organizacional, torna-se complexa a sua reinserção.

Considerando a importância assumida pelo valor organizacional *Qualidade*, a medida administrativa descrita acima poderia ser reavaliada pela Superintendência do GHC. Este tema pode ser o ponto de partida para algumas mudanças necessárias e uma oportunidade de reestruturação da função qualidade, inclusive considerando-se o índice de insatisfação respectivo, que beirou os 38%. O compromisso da gestão com o aprimoramento dos produtos e serviços bem pode ser implementado sem a necessidade de criar cargos ou gerar ônus com funções gratificadas. Tais alternativas devem ser definidas de forma participativa pelas chefias e funcionários, pois sistematizar e ampliar a discussão sobre o assunto gera novas opções viáveis, bem como maior engajamento dos interessados. Para que haja participação e comprometimento das pessoas com a *Qualidade*, é possível vincular-se a ela um programa ou uma nova proposta que sobretudo procure contemplar o sistema de valores organizacionais. Uma estratégia válida é iniciar a discussão da escala pelos valores que obtiveram os piores níveis de satisfação, como *Plano de Carreira, Benefícios, Reconhecimento e Incentivo à Pesquisa*.

O segundo valor organizacional na ordem de importância é a *Modernização dos Recursos Materiais*, ou seja, a *preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros*. Sabe-se que equipamentos modernos são indispensáveis para um atendimento qualificado aos pacientes, especialmente considerando-se a alta demanda de serviços. Estes equipamentos também contribuem para agilizar serviços e incrementar a



produtividade. Uma organização, mesmo com profissionais competentes, se não estiver aparelhada com tecnologia compatível às demandas médico-hospitalares, não poderá atender à expectativa de seus clientes. Ficou evidente a preocupação em modernizar os recursos materiais e a insatisfação com os investimentos necessários, especialmente em uma organização pública, que normalmente tem dificuldades orçamentárias. O descontentamento em relação a esse valor é forte, considerando-se que obteve o maior nível de insatisfação (43,16%) dentre os quatro valores *supremos* e foi a quinta pior insatisfação dos 38 valores organizacionais pesquisados.

Em contrapartida, deve-se ter em mente que os equipamentos hospitalares de alta tecnologia requerem grandes investimentos. Embora buscar recursos junto aos órgãos competentes do Ministério da Saúde seja dever da direção do HCR e, principalmente, do GHC, destaque-se que outras opções podem ser vislumbradas, como fontes alternativas de financiamento. Neste sentido, podem ser feitas parcerias com outras organizações, campanhas junto à comunidade, convênios com as esferas estadual e municipal, entre outras fontes. O Hospital pode ainda efetuar um *benchmarking* em outras organizações hospitalares, buscando tanto informações sobre melhorias na gestão, como alternativas para obtenção de recursos orçamentários extras.

O próximo valor organizacional considerado de *suprema importância* foi a ***Honestidade – promoção do combate à corrupção na organização***. Ele praticamente obteve a mesma avaliação do item anterior. Em termos axiológicos, a *Honestidade*, assim como a *Qualidade*, são conceitos que extrapolam a definição da variável descrita no instrumento de pesquisa. A honestidade tem estreita vinculação com sentimentos de confiança, honra, respeito e compostura. Uma organização pública que preza e valoriza suas relações calcadas na honestidade demonstra uma preocupação com os aspectos moral e ético. Seguindo a linha da descrição da variável, é interessante verificar que uma organização pública tem um compromisso total com a sociedade. A corrupção desvia recursos públicos, atendendo a interesses particulares e individualizados, e não aos interesses da coletividade. Desta forma, o conceito do valor *Honestidade* vai além do combate à corrupção e alcança a prestação de serviços aos pacientes. Destaca-se, nesse valor, o nível de insatisfação de 36,51%.

O quarto valor de *importância suprema* para o HCR trata do **Comprometimento**, isto é, a **identificação com a missão da organização**. Conforme já salientado na análise, a avaliação positiva do compromisso assumido com a missão da organização hospitalar sugere também um comprometimento das pessoas com valores organizacionais, independente de transições políticas temporárias, característica comum do serviço público. Disso, entende-se que as razões da existência de uma organização pública estão acima de interesses políticos, ideológicos e partidários. Essa linha de raciocínio também ratifica a proposta do presente estudo, ou seja, de promover a integração das pessoas não somente entre si, mas efetivamente com a missão e os objetivos organizacionais. O entendimento e a aceitação da missão tendem a minimizar os impactos das diferentes ações de gestões subsequentes. Reforçando, vê-se que tal valor organizacional obteve o menor nível de insatisfação (33,93%) dentre os quatro *supremos*.

Como já abordado, a *identificação com a missão da organização* representa o conceito do valor *Comprometimento*, portanto vale registrar a **Missão** atual do GHC:

“Desenvolver ações de atenção integral à Saúde para a população, com excelência e eficácia organizacional, através de seus recursos tecnológicos e humanos, programas de ensino e pesquisa, atuando em parceria com outras entidades, fortalecendo o Sistema Único de Saúde, cumprindo, assim, sua função social.”

Além dos quatro valores organizacionais considerados de *importância suprema* para o HCR, destacam-se também nove outros, apresentados na *Tabela 19*:

**Tabela 19 – Valores organizacionais com resultados entre 6,0 e 6,2**

<b>Escala (Ideal)</b>	<b>Valor Organizacional</b>	<b>Percentual de Insatisfação (Real)</b>
6,19	<i>Produtividade</i>	26,57
6,15	<i>Probidade</i>	36,51
6,14	<i>Planejamento</i>	39,26
6,05	<i>Incentivo à Pesquisa</i>	49,63
6,05	<i>Respeito</i>	30,73
6,05	<i>Justiça</i>	34,67
6,00	<i>Eficiência</i>	28,79
6,00	<i>Plano de Carreira</i>	67,50
6,00	<i>Qualificação dos Recursos Humanos</i>	39,68

A proposta integradora depende fundamentalmente dos valores organizacionais *supremos* evidenciados para a gestão do HCR. Talvez esse segundo grupo não necessite de uma propagação com tanta ênfase quanto o dos quatro primeiros. No entanto, devem ser contemplados nas diretrizes e ações que venham a ser empreendidas a fim de que estas possam manter tais valores condizentes com as estratégia de gestão adotadas, especialmente aqueles com baixo nível de satisfação.

Dentre os valores constantes na *Tabela 19*, assume a primeira posição a insatisfação registrada no *Plano de Carreira*, visto que é o valor que recebeu a pior de todas as avaliações. Isso demonstra que os gerentes estão descontentes com o plano de carreira do Hospital e que este parece estar defasado frente à realidade de mercado. Pessoas que se encontram em classes ou níveis finais do plano de carreira tendem a se desmotivar, por isso torna-se necessária constante avaliação e reavaliação, tanto do plano quanto dos empregados. De outro lado, a avaliação dos funcionários, além de ser um problema de justiça com os mais competentes, não pode deixar de considerar a possibilidade de vir a perder pessoal qualificado para o mercado de trabalho aberto e competitivo. Na medida em que uma organização é

considerada um conjunto de pessoas, ao perder seus melhores funcionários, ela perderá em qualificação funcional.

Confrontando os resultados alcançados pela investigação com os princípios em vigor, verifica-se que há necessidade de reavaliar e reescrever os valores organizacionais do Hospital. Isto pode ser operacionalizado revendo-se a missão e os princípios atuais que orientam a vida da organização. Esta tarefa não pertence aos objetivos desse estudo e deve ser executada pela direção, pelo corpo gerencial e por representantes das diferentes unidades organizacionais do HCR. Para subsidiar e ampliar o debate proposto, podem-se tecer considerações interessantes e úteis, tendo como base uma visão comparativa entre os atuais *Princípios* e *Missão* do GHC com os valores organizacionais considerados como de *suprema importância*. Os *Princípios* atuais do GHC estão abaixo relacionados:

- “ 1. Respeito e dignidade no atendimento ao cliente.
2. Valorização dos recursos humanos.
3. Gestão participativa e transparente.
4. Melhoria contínua com gestão direcionada para resultados.
5. Preservação e zelo dos recursos patrimoniais.
6. Interação com a sociedade.
7. Comportamento ético nas relações e nos procedimentos. ”

Em primeiro lugar, verificam-se elementos relacionados ao valor organizacional *supremo Qualidade*, como os seguintes termos constantes nos *Princípios* do GHC:

- “**melhoria contínua**”; e
- “**gestão participativa**”.

No primeiro, a relação é conceitual: qualidade inclui melhoria contínua de produtos e serviços. No segundo, está inserida a idéia de que um programa de qualidade bem-sucedido deve contemplar uma gestão participativa no intuito de engajar os funcionários. Ademais, na *Missão* do GHC, a idéia de *Qualidade* pode ser verificada nos termos:

- “Desenvolver ações [...], **com excelência** e eficácia [...]”.

Considerando-se o valor *Modernização dos Recursos Materiais*, o quinto item dos *Princípios* enfoca a:

- “**Preservação e zelo dos recursos patrimoniais**”.

As abordagens do valor organizacional e do *princípio* do GHC são sobre os mesmos recursos, entretanto aponta-se a diferença entre as denominações “materiais” e “patrimoniais”. O conceito do valor organizacional vai além do atual ponto de vista conservador de “preservação e zelo” e incorpora a idéia de *Modernização*, de atualização tecnológica e de necessidade de investimentos nessa área. Além disso, verificam-se na *Missão* os termos “através de seus recursos tecnológicos”, o que corrobora a idéia de tecnologia e desenvolvimento.

O valor organizacional *Honestidade*, avaliado em terceiro lugar dentre os supremos, tem seu conceito de alguma forma relacionado a outros valores avaliados como supremos: *Probidade*, *Respeito* e *Justiça*. Todos, por sua vez, podem ser analisados frente a três itens dos *Princípios* do GHC:

- “**Respeito e dignidade no atendimento ao cliente**”;
- “**Gestão [...] transparente**”; e
- “**Comportamento ético nas relações e nos procedimentos**”.

Recomenda-se a discussão sobre esses temas, o que pode ser o ponto de partida para a redefinição dos princípios atuais. No entanto, estes conceitos não devem ser necessariamente levados à risca, mas podem proporcionar elementos para a concepção de valores que sejam específicos e próprios para o Hospital.

O valor organizacional *Comprometimento* pode, indiretamente, ser relacionado a idéias constantes em três itens dos atuais *Princípios*:

- “**Gestão participativa**”;
- “[...] **gestão direcionada para resultados**”; e
- “**Interação com a sociedade**”.

Todavia, o conceito utilizado para definir o valor organizacional *Comprometimento – identificação com a missão da organização* – remete às seguintes palavras da *Missão* do GHC:

- “**Desenvolver ações [...] para a população, [...], cumprindo, assim, sua função social.**”

Quer dizer, o Hospital Cristo Redentor existe para servir à população e, com isso, cumprir sua função social na área de saúde pública.

Outros dois valores organizacionais avaliados como de *importância suprema* – **Produtividade** e **Eficiência** – podem ser relacionados aos seguintes pensamentos constantes nos *Princípios* e *Missão* do GHC, respectivamente:

- “[..] **gestão direcionada para resultados**”; e
- “[..] **com excelência e eficácia organizacional** [..]”.

Também considerado importante, foi o **Incentivo à Pesquisa** e que, da mesma forma, está expresso no texto da *Missão* do GHC nos termos:

- “Desenvolver ações [..] com excelência e eficácia organizacional, através de [..] **programas de ensino e pesquisa**, atuando em parceria com outras entidades, [..]”.

Assim, verifica-se que o ensino e a pesquisa, pela instituição formal da idéia na *Missão* e pela tradição destas atividades na organização, já deveriam ser valorizados no Hospital. Todavia, considerando o nível de insatisfação, o **Incentivo à Pesquisa** recebeu o quarto pior índice de rejeição (49,63%). O Grupo e o Hospital devem reavaliar suas ações frente a esse valor. Cabe informar que, nas mudanças efetuadas pela nova gestão do GHC, a Gerência de Ensino e Pesquisa – GEP foi transformada no Comitê de Ética em Pesquisa – CEP. Além de verificar-se a supressão do termo “Ensino”, a área sofreu uma diminuição de importância na hierarquia e na amplitude de competências e atribuições. As áreas de Pesquisa e Ensino não podem ser dissociadas, pois são atividades complementares e correlatas. Em hospitais onde existem atividades de pesquisa, estas sempre estão associadas ao ensino, tanto pela natureza das atividades quanto na formação profissional. Considerando-se a avaliação positiva desse valor na condição *Ideal*, acredita-se que as lideranças do Hospital e do Grupo devam reconsiderar o “enxugamento” da área de Ensino e Pesquisa, bem como promover ações para ampliar estas atividades na organização.

Por fim, nesta linha comparativa, aprecia-se o valor organizacional **Qualificação dos Recursos Humanos**, que se relaciona com definições constantes nos *Princípios* e *Missão* atuais do GHC, respectivamente:

- “**Valorização dos Recursos Humanos**”; e
- “Desenvolver ações [..], com excelência e eficácia organizacional, **através de**

**seus recursos [...] humanos [...]”.**

Reafirma-se a importância das pessoas em uma organização e a necessidade de sua valorização, qualificação e desenvolvimento. Saliente-se que a organização é, fundamentalmente, constituída de pessoas e não de suas instalações e equipamentos. Cabe ressaltar o grau de insatisfação quanto ao valor *Qualificação dos Recursos Humanos* (39,68%), o que corrobora a necessidade de ações voltadas à dimensão humana.

Entre os 13 primeiros valores organizacionais destacados em ordem de prioridade, os únicos que não encontram contraponto nos *Princípios* e *Missão* do GHC são o *Planejamento* e o *Plano de Carreira*. O segundo já foi abordado anteriormente. O primeiro, no entanto, tem vinculação com o próprio exercício proposto de discutir as prioridades axiológicas do HCR entre seu corpo diretivo, gerencial e funcional, considerado como atividade de planejamento. O *Planejamento* deve ser ensinado e incentivado em contraposição à falta de previsão nas atividades do HCR. Em termos de cultura nacional, a falta de planejamento e a conseqüente necessidade de improvisação – “jeitinho” – são apontados como características do brasileiro. Contudo, parece que as chefias entrevistadas fogem à regra, não só pelo priorização verificada, mas também pelo nível de insatisfação apresentado (39,26%).

Com base na comparação entre os valores formalmente instituídos e divulgados pelo Grupo com os percebidos pelo grupo de chefias como importantes para a organização, assim como com o nível de satisfação destes percebido formal e informalmente, verificam-se similaridades, divergências e complementaridades. Considerando-se que a sociedade moderna atravessa uma fase de reconstrução valorativa, esta também ocorre nas organizações (Motta, 2000). Além disso, sabe-se da estreita vinculação entre a ideologia proposta e praticada pela gestão com seus valores organizacionais correlatos (Tamayo e Gondim, 1996). Como as gestões do Grupo e a do Hospital sofreram recentes modificações, supõe-se que também os valores devam ser alterados. Portanto, existe uma dinâmica que sugere repensar os valores institucionalizados. Provavelmente as mudanças não venham a ser radicais, pois constataram-se congruências entre os resultados obtidos pelo estudo e a situação atual, bem como a gestão não sofreu transição político-partidária.

Desta forma, a Direção tem condições de realinhar a *Missão* e os *Princípios* atuais, tendo como ponto de partida os valores organizacionais *supremos* resultantes dessa investigação. O desdobramento destes conceitos e idéias correlacionados e confrontados entre si traz elementos e perspectivas diversificadas para o questionamento na gestão do HCR. Podem-se conceber novas alternativas e conceitos, tendo por meta a redefinição de seu sistema de valores formalizado. Sem dúvida, a divulgação dos resultados comparativos do estudo e um amplo debate nas diversas áreas poderá resultar em uma nova escala de valores organizacionais norteadora e coerente com o Hospital, hoje. É importante compreender que não se trata de um processo que termina nesse instante, porém que deve ser reavaliado periodicamente. A compreensão e evolução dos elementos culturais é um processo contínuo e proativo de construção e reconstrução da realidade organizacional.

Tendo em vista que os valores organizacionais são elementos integradores nas organizações, na medida em que são compartilhados pelas pessoas, uma nova escala de valores do HCR pode facilitar um senso compartilhado da realidade em torno de entendimentos comuns, simbolizando os aspectos relevantes da filosofia corporativa (Tamayo e Gondim, 1996). Desta forma, segundo os autores, o sistema de valores pode cumprir sua função de orientar a vida do Hospital e guiar o comportamento dos seus funcionários.

Por outro lado, mesmo tendo-se em vista que valores organizacionais como *Sociabilidade* e *Amizade* tenham sido considerados pouco importantes pelos entrevistados, ambos podem ser elementos importantes para incrementar uma política de integração.

Quanto aos debates, inicialmente podem ser avaliados os valores organizacionais considerados *supremos* pelos entrevistados, especialmente com o eixo de discussão calcado na *Qualidade*. Buscar a certificação do HCR por parte órgãos competentes pode ser uma meta a ser atingida. Como o processo de qualidade tem elementos de verificação do nível de satisfação dos clientes, sejam eles internos ou externos, pode-se então analisar e debater os resultados da pesquisa quanto à condição *Real*. Uma discussão franca e aberta dos pontos fortes e fracos do Hospital, tendo por base uma gestão participativa nos processos de trabalho, poderá provocar o aumento do comprometimento e da auto-estima dos funcionários.



Aliado a isso, pode-se montar um programa de desenvolvimento organizacional centrado na dimensão humana e também voltado a aspectos físicos e financeiros. Vale lembrar que o grau de motivação pode ser ampliado através da valorização dos funcionários. Estes devem sentir o quanto é importante a sua contribuição para a organização, compatibilizando seus valores individuais com aqueles organizacionais. Isso tudo leva a inferir que os resultados econômico-financeiros também serão aprimorados, bem como o grau de satisfação dos funcionários e clientes.

Cabe, aqui, destacar a necessidade de atuação intensa e dinâmica da gestão hospitalar sobre dois tipos distintos de valores: os terminais e os instrumentais (Rokeach, *apud* Tamayo e Gondim, 1996). Os terminais expressam as metas organizacionais e estruturais, como *Produtividade, Qualidade, Modernização de Recursos Materiais, Incentivo à Pesquisa*, entre outros. Os instrumentais referem-se às metas oriundas de modelos desejáveis de comportamento, como *Honestidade, Comprometimento, Probidade, Respeito e Justiça*. É justamente com a promoção de transformações organizacionais dessa ordem nestes dois eixos que se pode efetivamente atingir os resultados esperados de uma gestão inovadora e bem-sucedida.

Mesmo porque a Ciência Administrativa cada vez mais se expande no sentido da interdisciplinaridade e, no presente trabalho, ao tratar de conteúdos axiológicos, adentra os limites do campo de estudos da Filosofia. Dessa feita, podemos equiparar valores instrumentais e terminais com as virtudes éticas e dianoéticas, de comportamento cidadão e da alma.

## 3.2 Subculturas e Fatores de Relação

Os cinco conjuntos de valores organizacionais correlacionados (fatores de relação) serviram de base para explicitar as diferenças de percepção entre as três principais áreas ou subculturas do HCR: Médica, Técnica e Administrativa.

Em uma abordagem macro, podem-se identificar duas subculturas distintas no Hospital: a da área fim e a da área meio. A área fim é composta pelas divisões Médica e Técnica. A primeira é constituída, regra geral, por médicos e a segunda, por enfermeiros, técnicos em enfermagem, auxiliares, entre outros. A coordenação das duas divisões está atualmente sob responsabilidade de um médico. A área meio é composta pela divisão Administrativa, constituída por profissionais que prestam serviços de apoio administrativo à área fim, como administradores, contadores, assistentes sociais, nutricionistas, telefonistas, vigilantes, serventes, entre outros. Isto é, verificam-se dois tipos básicos de subculturas: a presente no grupo de pessoas que trabalham em atividades que representam a razão de existir do hospital, com relacionamento direto com os pacientes; e a dos que trabalham para dar suporte e apoio administrativo a essas atividades.

Todavia, na área fim, constata-se a existência de outras duas subculturas distintas: a dos médicos e a dos técnicos. Pela natureza de seu trabalho, cabe aos médicos a maior parcela de responsabilidade no espaço laboral: coordenação técnica, diagnóstico médico, prescrição de tratamento, entre outras atribuições. Os médicos têm um contato direto com os pacientes, porém não da forma intensiva quanto os enfermeiros, técnicos e auxiliares. Entretanto, cabe aos últimos apoiar tecnicamente os procedimentos hospitalares, ministrar medicamentos, efetuar medidas e acompanhamentos, refazer e higienizar curativos, entre outras tarefas. Estas têm por característica um contato continuado com os pacientes e uma subordinação ao tratamento prescrito pelos médicos.

Na condição *Real*, a área Técnica registrou os mais altos níveis de insatisfação em todos os fatores de relação. Isso representa que, nesta área, a situação atual é percebida da pior maneira do que as demais. Esse fato denota que as gerências na área Técnica consideram as condições de trabalho menos favoráveis do que as demais áreas. Como eles tratam diretamente com os pacientes de uma forma mais continuada, percebem os valores organizacionais com baixo grau de satisfação. Cabe à Diretoria do Hospital uma priorização nas diretrizes e ações de melhoria nesta área.

Em regra geral, a área Técnica tem a percepção mais elevada tanto dos fatores na condição *Ideal* quanto do nível de insatisfação. Isso significa dizer que as chefias da área Técnica colocam os valores da organização nos patamares mais altos e são exatamente elas que os classificam como muito longe de ser atingidos. Seus funcionários podem ser considerados como a “linha de frente” do Hospital, pois atuam diretamente e com maior intensidade sobre os pacientes. É importante destacar que os técnicos não somente têm uma percepção pior do que as outras duas áreas quanto à situação atual da gestão, mas também entendem que deva ser intensificada a relevância da maioria dos valores na condição *Ideal*. Disso, pode-se inferir que a gestão do HCR deve priorizar sua atuação estratégica nessa área, buscando promover melhorias e ações, tanto nos aspectos relativos aos valores *supremos* quanto nos valores identificados com baixo nível de satisfação.

A área Médica parece ser aquela com maior capacidade para disseminar a idéia de integração no trabalho. As convergências entre os níveis de insatisfação das três áreas sempre foram identificadas com ela, ora mais próximas da área Técnica, ora da área Administrativa. Além disso, esta área tem o maior poder e responsabilidade no Hospital, ficando ainda com a responsabilidade de incentivar e promover a integração funcional, tanto de forma individual quanto grupal.

Observando-se os resultados gerais na condição *Ideal*, uma importante consideração pode ser registrada tendo em vista a integração entre as subculturas organizacionais. Em quatro fatores de relação, a área Médica registrou resultados médios. O único fator em que a área Médica não obteve resultado intermediário foi na *Interação no*

*Trabalho*. É justamente este fator que identifica uma preocupação com valores integradores. Este panorama corrobora a idéia de que a área Médica deva ser área-chave para liderar e conduzir o processo de integração, não somente pelos resultados intermediários identificados e a alta avaliação no fator *Interação no Trabalho*, mas também por ser ela a maior liderança no Hospital. Ainda, devido à maior similaridade de percepções quanto à satisfação manifestadas por parte das três áreas no fator *Interação no Trabalho*, seus valores organizacionais componentes podem ser um ponto de partida para a discussão entre corpo diretivo, gerencial e funcional, mesmo que este fator não tenha sido avaliado como *supremo* na condição *Ideal*.

A área Administrativa se destacou como a área aparentemente menos comprometida com os valores e a missão do HCR. Nela encontram-se os valores, na condição *Ideal*, com os menores resultados e, por outro lado, os mais otimistas frente ao nível de satisfação. No cumprimento de suas atribuições, a área Administrativa se caracteriza por ser a unidade mais afastada da realidade operacional do Hospital. Os administradores não têm um contato direto com os problemas que afetam o dia-a-dia dos médicos, enfermeiros, técnicos e auxiliares, pois estão envolvidos com atividades de retaguarda, apoio administrativo e logística. Desta forma, percebem os valores do Hospital com menor intensidade, assim como os avaliam com menor nível de insatisfação. Ainda, pela baixa avaliação do fator *Interação no Trabalho* por parte da área Administrativa na condição *Ideal*, infere-se que esta seja talvez a área com maiores dificuldades para implementar tal proposta integradora e que, por isso, deva merecer uma atenção especial por parte das lideranças. De outro lado, não foram constatadas convergências entre as áreas Técnica e Administrativa, fato que deve ser considerado como lacuna de integração e, portanto, merece ser melhor trabalhado estrategicamente.

Visando à integração entre as áreas, é aconselhável que seja implementado um cronograma de reuniões periódicas entre seus representantes. Além disso, podem ser promovidas atividades integradoras, como dinâmicas de grupo, gincanas, palestras, seminários, entre outras. Um tema para estes eventos poderia ser justamente a discussão do resultado desta investigação, contando com a participação da Diretoria, do corpo gerencial e de representantes do corpo funcional, como já foi sugerido anteriormente. A idéia central de uma proposta integradora parte da valorização do trabalho em equipe e da idéia de time.

Conforme Dussault (1992), a gestão no setor de saúde é difícil por causa dos problemas a resolver e da natureza dos serviços a produzir. Ela não pode ser reduzida a um conjunto de técnicas ou de receitas, porém pode ser eficiente. Segundo o autor, isso exige que sejam criadas condições organizacionais congruentes com as peculiaridades e as exigências da produção de serviços de profissionais no contexto público.

“A melhor compreensão das organizações de saúde e da relação entre os recursos – serviços-saúde – pode indicar estratégias para organizar e gerir os serviços de maneira a atingir os resultados capazes de melhorar o bem-estar dos indivíduos e das comunidades” (Dussault, 1992:18).

A mudança de valores pode deixar um legado para a organização, pois é um movimento por maior humanidade na organização. Segundo Aktouf (1996), não se trata de um ideal romântico, nem de um ato de filantropia gratuita, nem de uma utopia, mas de uma necessidade. A estratégia sinérgica necessária à instauração da organização inteligente só poderá ser alcançada com a reunião da totalidade de cérebros que compõem a organização, reconhecida como um dos maiores desafios da gestão atual. Conforme o autor, o desenvolvimento de uma estratégia sinérgica, na qual a criatividade, a flexibilidade e a qualidade possam realmente provir do único fator que é capaz de gerá-las – o homem – é o caminho para aumentar a capacidade de administrar a complexidade crescente, transformando pessoas individualistas, colocadas lado a lado, perseguindo carreiras pessoais egoístas, em equipes solidárias. A administração do século XXI tem necessidade de um efetivo retorno à preocupação com o homem e, para tal, é necessário que vá além dos instrumentos e das teorias, incorporando um novo estado de espírito, sabedoria e generosidade.

Pela complexidade e amplitude do assunto abordado, recomenda-se não apenas mudanças de atitudes e de comportamento gerencial e funcional, como também a reflexão e debate para identificar novas possibilidades de pesquisas e estudos. Por exemplo, sugere-se a ampliação do público-alvo da investigação, abrangendo novos estudos de convergências e divergências verticais frente à percepção dos demais funcionários do Hospital.

## Bibliografia

- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação** [organização, adaptação e revisão da edição brasileira Roberto C. Fachin, Tânia Fischer], São Paulo: Atlas, 1996.
- ALMEIDA, Martinho I.R.; TEIXEIRA, Maria L. M. e MARTINELLI, Dante P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Vol. 33, N.º 2, Mar/Abr. 1993.
- AMATO, Pedro Muñoz. **Introdução à Administração Pública**, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- ANDRADE, Luiz Cláudio V. **A Cultura Organizacional e o Processo de Mudanças nas Empresas**, ISSN 1517-610X, Ano 1, N.º 4, em <http://www.academica.cjb.net>, Maio 2000.
- ANSOFF, H. Igor. **Administração Estratégica**, São Paulo: Atlas, 1990.
- ARGYRIS, Chris. **A Integração Indivíduo-Organização**, São Paulo: Atlas, 1975.
- BEER, Stafford. **Cibernética na Administração: visão totalmente original de como organizar e administrar desde uma pequena empresa até um país**, São Paulo: IBRASA, 1979.
- BERTRAND, Yves. **Teorias Contemporâneas da Educação**, Lisboa: Instituto Jean Piaget, Coleção Horizontes Pedagógicos, 1991.
- BIO, Sérgio R. **Sistemas de Informação: Um Enfoque Gerencial**, São Paulo: Atlas, 1985.
- CHAMPION, Dean J. **A Sociologia das Organizações**, São Paulo: Saraiva, 1979.
- CONTADOR, J. C. Armas da Competição, **Revista de Administração**, São Paulo, Vol. 30, No. 2, Abr./Jun. 1995.
- CUBERLATE, J. M. e MENDES, A. A. Cultura Organizacional: variável ou metáfora? Eis a questão, **Revista de Estudos Organizacionais**, Maringá, Vol. 1, No. 1, p. 39-52, em <http://www.dad.uem.br>, Jan./Jun. 2000.
- DUSSAULT, Gilles. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências, **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Vol. 26(2), Abr./Jun. 1992.

- DRUCKER, Peter F. **As Novas Realidades: No governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo**, São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1989.
- FALK, Maria Lúcia R. **A Competência Gerencial nos Conflitos Interpessoais**, Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UFRGS como requisito do título de Mestre em Administração, Modalidade Profissional, Porto Alegre: 2000.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**, Rio de Janeiro: Ed. Nova Fronteira, 1986.
- FLEURY, Maria T. L. e FISCHER, Rosa M. **Cultura e Poder nas Organizações**, São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_. Relações de Trabalho e Políticas de Gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**, São Paulo, Vol. 27, N.º 4, p. 5-15, Out./Dez. 1992.
- FREITAS, H. e LESCA, H. Competitividade empresarial na era da informação. São Paulo: **Revista de Administração da USP**, Vol. 27, N.º 3, Jul./Set., p. 92-102, 1992.
- FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**, São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- HALL, Richard. **Organizações: estrutura e processos**, Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1984.
- <http://www.ghc.com.br>. **Grupo Hospitalar Conceição**, Porto Alegre, agosto de 2000.
- JOHANN, J. R e outros. **Introdução ao Método Científico: conteúdo e forma do conhecimento**, Canoas: ULBRA, 1997.
- LINS, Carlos Renato G. e ZÚNIGA, Melby. **Administração de Recursos Humanos: Teoria e Prática em Empresas Mineiras**, ANPAD, 1998.
- MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**, São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, H. e outros. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**, Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização & Métodos**. São Paulo: Atlas, 1992.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e Contexto Brasileiro: esboço de uma Teoria Geral da Administração**, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- SCOLA, Lourdes S. **Por que trabalhar os valores**, Matéria Científica – Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupo, em <http://sbdg.org.br>, 17/03/2000.
- SENNETT, Richard. **A Corrosão do Caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**, Rio de Janeiro: Record, 1999.
- SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SIMÕES, Maria. O momento é de redefinição estratégica. **Revista T&D**, São Paulo, Edição 86, Fev./2000.
- SOUZA, Edela L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**, São Paulo: Blücher, 1978.
- STRUCKEL, A. C.; FREITAS, A. R.; DIAS, A. S.; SACHUK, M. I. e CARDOSO, S. A. P. **Cultura: um conceito antropológico da natureza da cultura ou da natureza à cultura brasileira**, em <http://www.dad.uem.br>, 06/11/2000.
- TAMAYO, Alvaro e GONDIM, Maria das Graças C. Escala de Valores Organizacionais, **Revista de Administração**, São Paulo: v. 31, n.2, p.62-72, Abr./Jun. 1996.
- THUROW, Lester C. **O Futuro do Capitalismo: Como as forças econômicas moldam o mundo de amanhã**, Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- TOMEI, Patrícia A. O marketing da gerência de recursos humanos dentro das organizações. **Revista de Administração**, São Paulo, Vol. 27, N.º 4, p. 74-78, Out./Dez. 1992.



## **Anexos**

Anexo 1 – Instrumento de Pesquisa

Anexo 2 – Resolução do Comitê de Ética em Pesquisa do GHC

## Pesquisa sobre Valores Organizacionais

### Instruções

Ao responder esse questionário, você deve perguntar a si próprio: **Que valores são importantes para a organização em que trabalho? Entende-se por valores organizacionais os princípios que orientam a vida das organizações.**

Na página seguinte, há uma lista de valores identificados em diferentes organizações. Entre os parênteses que seguem cada valor, encontra-se o seu significado. **Sua tarefa é avaliar quão importante você entende ser cada valor para sua organização (Ideal) e como você os percebe hoje na sua organização (Real).**

Observe bem que **não** se trata de avaliar os seus valores pessoais, mas os **valores da sua organização**. Avalie a importância dos valores da sua organização numa escala de 1 a 7. Quanto maior o número, mais importante é o valor. A escala de avaliação encontra-se abaixo:

Opostos aos Princípios da Organização	Nada Importante		Pouco Importante		Importante		Muito Importante		De Suprema Importância	
0	1	2	3	4	5	6	7			

Nos quadros reservados para cada valor, escreva o número (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7) que corresponde à avaliação que você faz desse valor como **ideal** para sua organização e como **real**, conforme os critérios acima definidos. Tente diferenciar, tanto quanto possível, os valores entre si, usando para isso todos os números. Evidentemente você poderá repetir os números em suas avaliações.

**Antes de começar, leia os valores de 1 a 38 e escolha aquele(s) que, segundo você, é(são) o(s) valor(es) de suprema importância para sua organização, e o(s) avalie com 7 no campo "Ideal".** Lembre-se que normalmente uma organização possui poucos desses valores. **A seguir, identifique o(s) valor(es) oposto(s) aos valores da sua organização e avalie-o(s) com 0 (zero);** os mesmos serão desconsiderados. Se não houver valor algum deste tipo, siga respondendo o campo "Ideal" escolhendo aquele(s) que tem menor importância para a sua organização e o(s) avalie com 1. Depois, de acordo com sua escala de importância, avalie os demais valores.

Finalmente, responda o campo "**Real**" informando os números correspondentes à escala conforme sua avaliação em relação aos **valores percebidos em sua realidade organizacional**. Se for o caso, acrescente no campo "b)" outros valores que você considera em sua organização e que não constam na lista. Além disso, no campo "c)", identifique em que área você atua na organização.

Ressalta-se que o que o questionário é individual, anônimo e os dados serão tratados sigilosamente.

**A UFRGS agradece a colaboração.**



a) Lista de Valores Organizacionais

Ord	Valor Organizacional	Ideal	Real
1	<b>Abertura</b> (promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo)		
2	<b>Amizade</b> (clima de relacionamento amistoso entre os empregados)		
3	<b>Benefícios</b> (promoção de programas assistenciais aos empregados)		
4	<b>Coleguismo</b> (clima de compreensão e apoio entre os empregados)		
5	<b>Competência</b> (saber executar as tarefas da organização)		
6	<b>Competitividade</b> (conquistar clientes em relação à concorrência)		
7	<b>Comprometimento</b> (identificação com a missão da organização)		
8	<b>Cooperação</b> (clima de ajuda mútua)		
9	<b>Criatividade</b> (capacidade de inovar na organização)		
10	<b>Dedicação</b> (promoção ao trabalho com afinco)		
11	<b>Democracia</b> (participação dos empregados nos processos decisórios)		
12	<b>Eficácia</b> (fazer as tarefas de forma atingir os objetivos esperados)		
13	<b>Eficiência</b> (executar as tarefas da organização de forma certa)		
14	<b>Fiscalização</b> (controle do serviço executado)		
15	<b>Flexibilidade</b> (administração que se adapta às situações concretas)		
16	<b>Harmonia</b> (ambiente que se adapta às situações concretas)		
17	<b>Hierarquia</b> (respeito aos níveis de autoridade)		
18	<b>Honestidade</b> (promoção do combate à corrupção na organização)		
19	<b>Incentivo à Pesquisa</b> (incentivo à pesquisa relacionada com interesses da organização)		
20	<b>Integração Interorganizacional</b> (intercâmbio com outras organizações)		
21	<b>Justiça</b> (imparcialidade nas decisões administrativas)		
22	<b>Modernização de Recursos Materiais</b> (preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros)		
23	<b>Obediência</b> (tradição de respeito às ordens)		
24	<b>Organização</b> (existência de normas claras e explícitas)		
25	<b>Planejamento</b> (elaboração de planos para evitar a improvisação na organização)		
26	<b>Plano de Carreira</b> (preocupação com a carreira funcional dos empregados)		
27	<b>Polidez</b> (clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano)		
28	<b>Pontualidade</b> (preocupação com o cumprimento de horários e compromissos)		
29	<b>Postura profissional</b> (promover a execução das funções ocupacionais de acordo com as normas da organização)		
30	<b>Probidade</b> (administrar de maneira adequada o dinheiro público)		
31	<b>Produtividade</b> (atenção voltada para a produção e a prestação de serviços)		
32	<b>Qualidade</b> (compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços)		
33	<b>Qualificação dos Rec. Humanos</b> (promover a capacitação e treinamento dos empregados)		
34	<b>Reconhecimento</b> (valorização do mérito na realização do trabalho)		
35	<b>Respeito</b> (consideração às pessoas e opiniões)		
36	<b>Sociabilidade</b> (estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho)		
37	<b>Supervisão</b> (acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas)		
38	<b>Tradição</b> (preservar usos e costumes da organização)		

b) Acrescente aqui, caso julgue necessário, outros valores que, segundo você, orientam a vida da sua organização e não constam da lista apresentada, bem como sua respectiva avaliação.

1			
2			
3			

c) Para fins de tabulação, assinale com um "x" em que área você atua:

( ) Área Médica

( ) Área Técnica

( ) Área Administrativa





## GRUPO HOSPITALAR CONCEIÇÃO

HOSPITAL M. S. DA CONCEIÇÃO S.A. - CNPJ 92.787.118/0001-20 - Av. Francisco Trein, 596 - F.341-1300 - Porto Alegre - RS - CEP: 91350-200  
HOSPITAL DA CRIANÇA CONCEIÇÃO - (Unidade Pediátrica do Hospital Nossa Senhora da Conceição S.A.)  
HOSPITAL CRISTO REDENTOR S.A. - CNPJ 92.787.126/0001-75 - Rua Domingos Fubbo, 20 - F.351-3366 - Porto Alegre - RS - CEP: 91040-000  
HOSPITAL FEMINA S.A. - CNPJ 92.693.134/0001-53 - Rua Mostardeiros, 17 - F.311-8698 - Porto Alegre - RS - CEP: 91430-001

Vinculados ao Ministério da Saúde - Decreto nº 99.244/90

### COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DO GRUPO HOSPITALAR CONCEIÇÃO CEP - GHC

## RESOLUÇÃO

Porto Alegre, 14 de fevereiro de 2001.

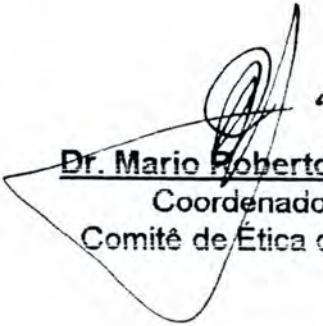
O Comitê de Ética em Pesquisa-CEP-GHC, em reunião ordinária em 14/02/2001 analisou o projeto de pesquisa:

**Nº 51/2000**

**Título:** Gestão democrática e integrada na administração pública: Uma estratégia sinérgica centrada nos valores organizacionais do HCR.

**Autor:** Fábio Heinen

Este trabalho, bem como o Termo de Consentimento Pós Informado, no aspecto ético e metodológico, por estarem de acordo com as Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisas envolvendo Seres Humanos (Resolução 196/96) obtiveram o parecer **APROVADO**. O autor deverá encaminhar relatórios semestrais sobre o andamento do projeto. Projetos de áreas temáticas especiais não podem ser iniciados sem a aprovação da CONEP.

  
**Dr. Mario Roberto Silveira**  
Coordenador  
Comitê de Ética do GHC