



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE ENFERMAGEM DE RIBEIRÃO PRETO

Centro Colaborador da Organização Mundial da Saúde  
para o Desenvolvimento da Pesquisa em Enfermagem

Avenida Bandeirantes, 3900 - Ribeirão Preto - São Paulo - Brasil - CEP 14040-902  
Fone: 55 16 3602.3382 - 55 16 3602.3381 - Fax: 55 16 3602.0518  
www.eerp.usp.br - eerp@edu.usp.br

# CULTURA ORGANIZACIONAL

Profa. Dra. Fernanda Ludmilla Rossi Rocha

Departamento de Enfermagem Geral e Especializada

16/5/2017

# OBJETIVOS

- Introdução ao estudo da cultura das organizações
- Conceitos de cultura organizacional
- Modelos teóricos utilizados no estudo da CO
- Importância da identificação da cultura das organizações de saúde

- Por que estudar cultura organizacional neste curso?
- Qual a importância da compreensão da cultura organizacional para os enfermeiros?



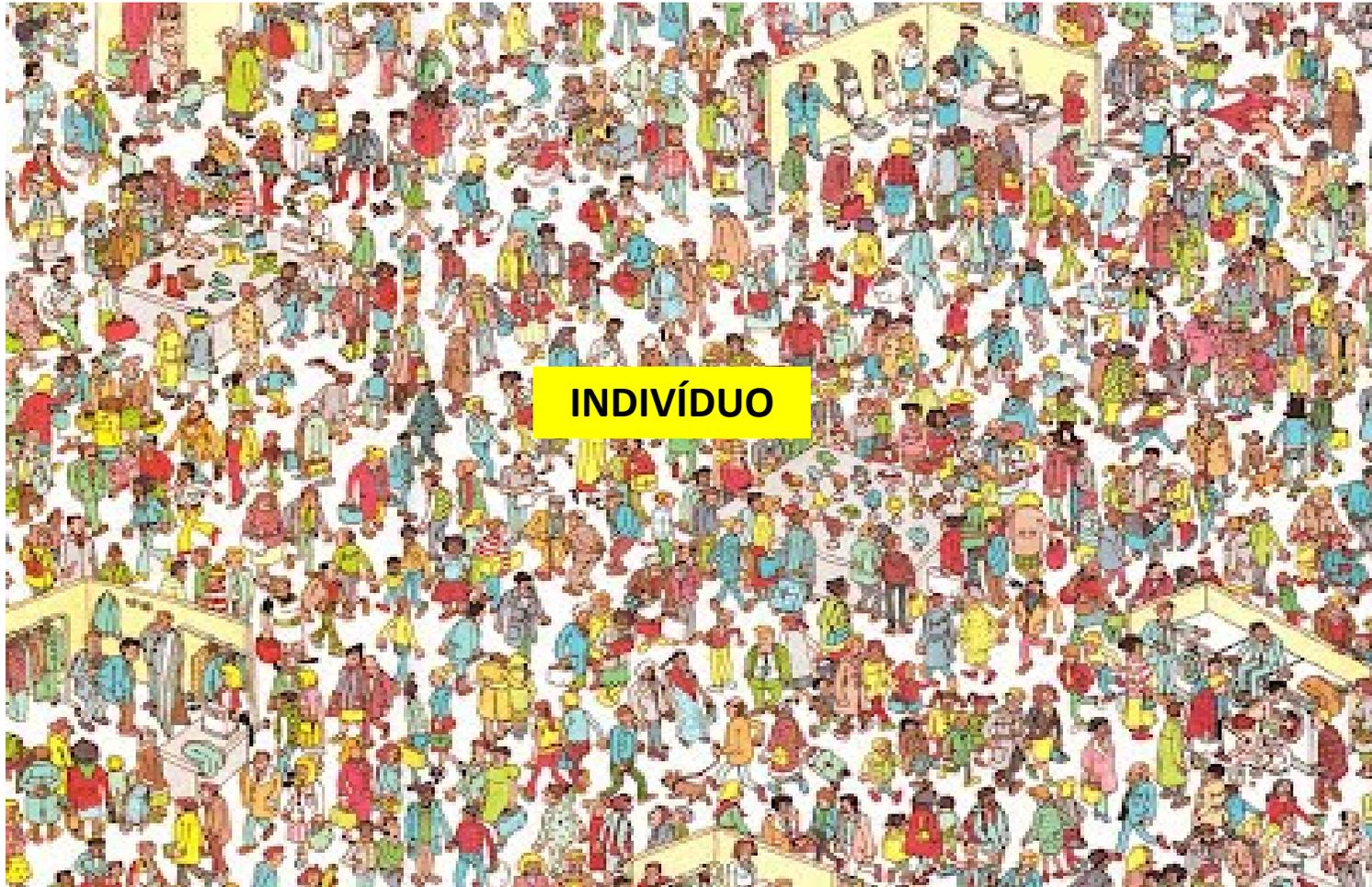


# CULTURA

- Construção histórica e social que abrange o conhecimento, a moral e as normas que regem o comportamento de um grupo;
- Caracteriza-se pelas experiências, pelas crenças e pelos valores dos indivíduos, os quais podem ser aprendidos e compartilhados, sendo transmitidos de geração para geração



# INDIVÍDUO E SOCIEDADE



# E AS ORGANIZAÇÕES???



# ORGANIZAÇÕES

- As organizações são consideradas **micro sociedades**, permeadas pelos mesmos elementos que constituem as interações sociais;
- Compreendem sistemas culturais, simbólicos e imaginários, compostos por valores e normas que orientam o comportamento de seus membros

(HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010; SCHEIN, 2010)

# ORGANIZAÇÕES

- As organizações estão **inseridas num contexto social e interagem com ele**, influenciando-o e recebendo influências dele (MORGAN, 1996).
- Elementos que influenciaram a formação histórica, política, econômica, social e cultural do país, representando sua cultura, refletem as características da cultura de suas organizações (LODI, 1993; CODA, 1997; FREITAS, 1997).



# ORGANIZAÇÕES



# **CULTURA ORGANIZACIONAL**

# CULTURA ORGANIZACIONAL

- A CO é a base da organização, representando crenças comuns que se manifestam nos hábitos e tradições (MINTZBERG et al., 2000)
- A CO é resultado da dinâmica existente nas organizações (Schein, 2010)
- A CO é resultado da dinâmica cultural da sociedade na qual as organizações estão inseridas (Hofstede, 2010)

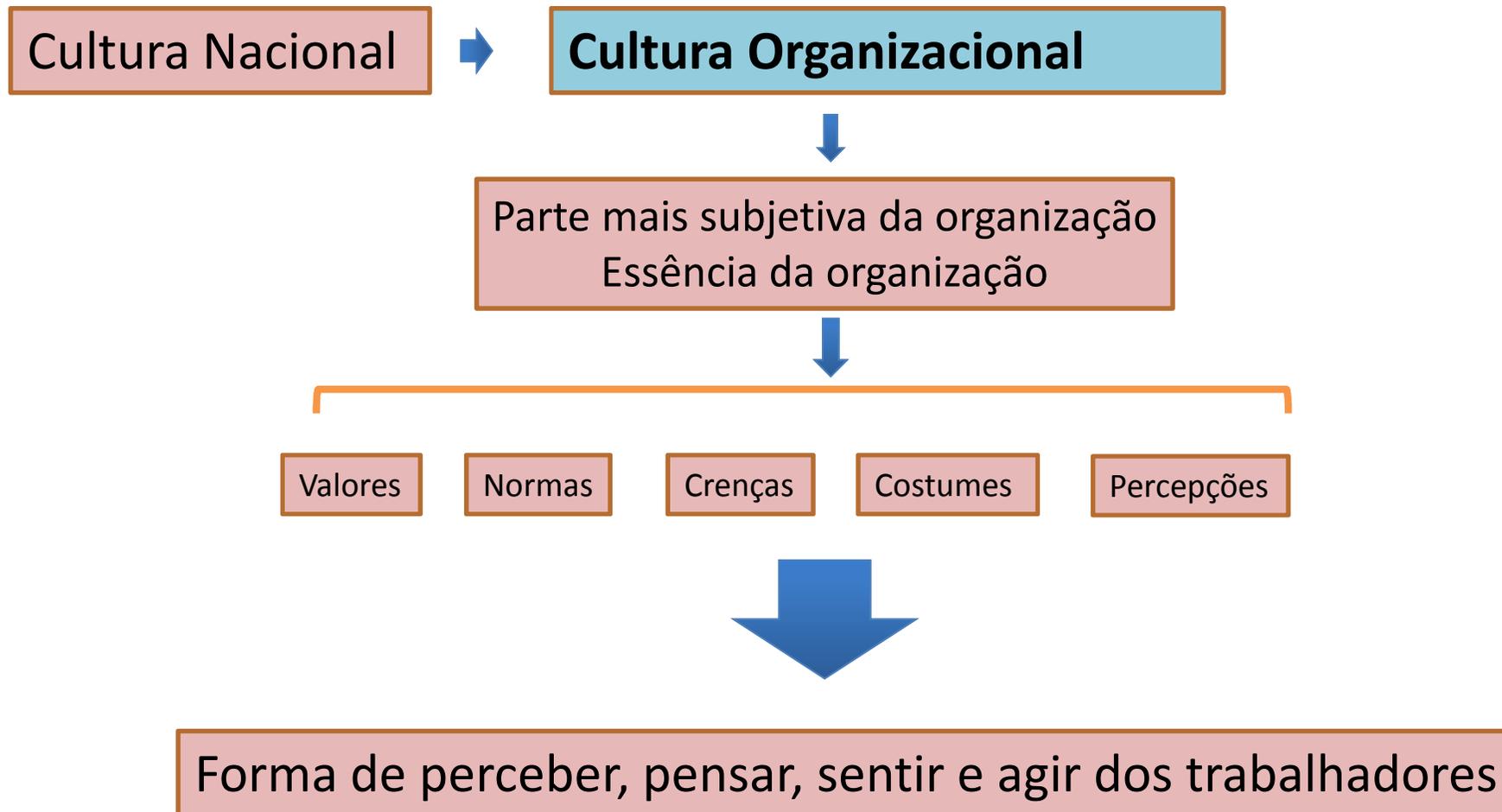
# CULTURA ORGANIZACIONAL

- Cultura organizacional (CO): sistema de valores e normas que determinam o comportamento dos membros de uma organização
- Sofre influência direta da cultura nacional na sua configuração, sendo o resultado da realidade e da dinâmica cultural da sociedade em que a organização está inserida

# CULTURA ORGANIZACIONAL

- A CO compreende os valores, as crenças, os costumes e as percepções dos indivíduos e grupos no trabalho, os quais representam a forma de perceber, pensar, sentir e agir dos trabalhadores frente às situações, que caracterizam e diferenciam um determinado grupo de outros

(CALORI; SARNIN, 1991; TAMAYO; LIMA; SILVA, 2004; TAMAYO, 2008; HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010; SCHEIN, 2010)



## Aspéctos formais e visíveis

- Estrutura Organizacional
- Títulos e descrições de cargo
- Objetivos e estratégias
- Tecnologia e práticas operacionais
- Políticas e diretrizes de pessoal
- Métodos e procedimentos
- Métodos de produtividade física e financeira

Componentes visíveis e publicamente observáveis, orientados para aspectos operacionais e de tarefas

## Aspéctos informais e invisíveis

- Padrões de influência e de poder
- Percepções e atitudes das pessoas
- Sentimentos e normas de grupos
- Crenças, valores e expectativas
- Padrões de integração informais
- Normas grupais
- Relações efetivas

Componentes invisíveis e ocultos, afetivos e emocionais, orientados para aspectos sociais e psicológicos.

# CULTURA ORGANIZACIONAL

- A CO determina diversas dimensões da instituição, como estratégias, objetivos, relações de trabalho, organização do trabalho e o **modelo de gestão adotado**

(GERSHON et al., 2004; SANTOS, 2007; CARVALHO et al., 2013)

# FATORES RELACIONADOS À CO

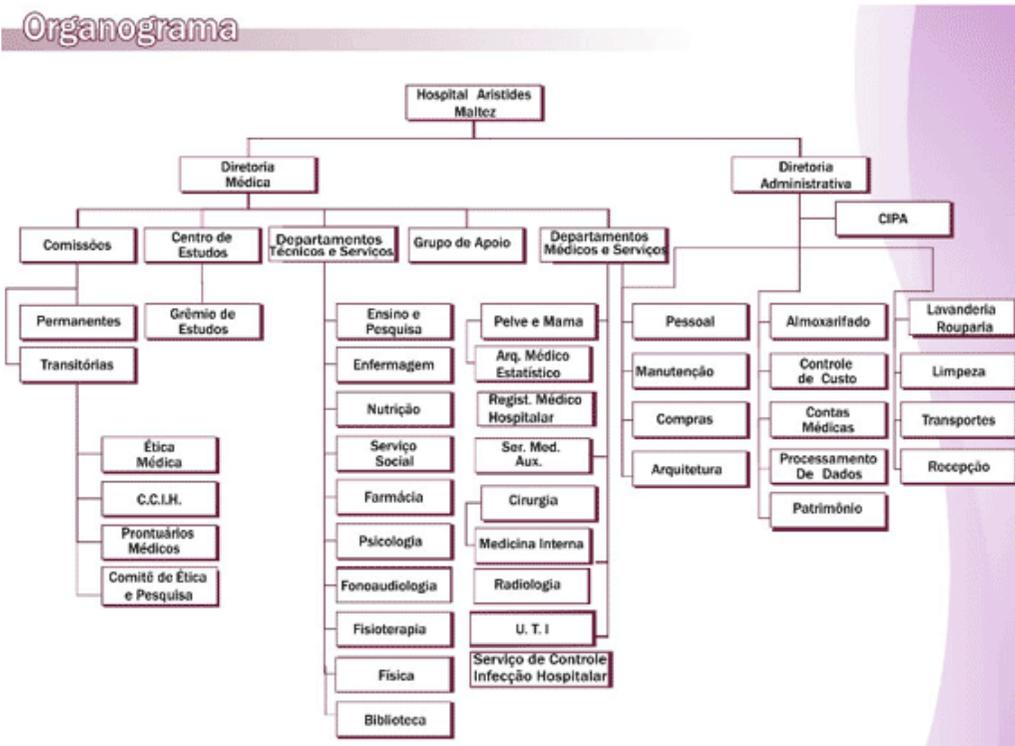


# CO X Organização do trabalho

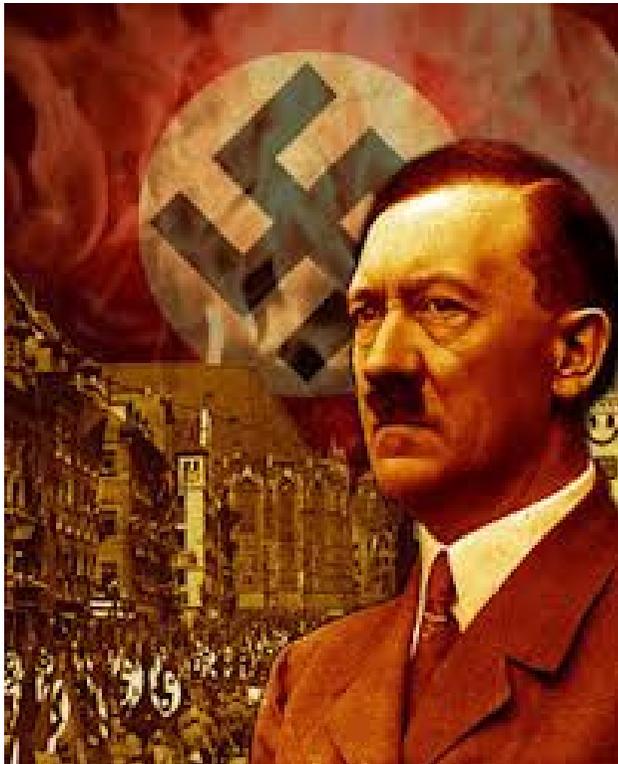


# CO X estrutura organizacional

## Organograma



# CO X estilo de liderança



**ATENÇÃO!!!!!!**

- Considerar a palavra **cultura** tanto para caracterizar a **cultura nacional** quanto a **cultura organizacional** significa considerá-las como fenômenos idênticos, o que **não está correto!!!!**

(Hofstede, 2010)

# CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

**NÃO SÃO A MESMA COISA!!!!!!**



# CLIMA ORGANIZACIONAL

- **Medida temporal da cultura organizacional;**
- **Percepção dos indivíduos sobre o seu ambiente de trabalho num determinado espaço e tempo;**
- **Mais fácil mensurar (difícil mensurar a CO)**

# **Cultura Organizacional e Modelos de Gestão em Saúde**

# CAPITALISMO



# REVOLUÇÃO INDUSTRIAL



# **Teorias da Administração Clássica**

- **Teoria Científica da Administração** (Frederick W. Taylor: 1856 – 1915)
- **Teoria Clássica** (Henry Fayol: 1841 – 1925)
- **Modelo Fordista** (Henry Ford: final séc.XIX)
- **Teoria Burocrática** (Max Weber: 1864 – 1920)

**Qual a relação entre a história da  
medicina/enfermagem e a cultura  
dos hospitais públicos  
brasileiros?**

# REVOLUÇÃO INDUSTRIAL E SAÚDE

- Corpo humano passa a ser compreendido como força de trabalho e a cabe à Medicina sua manutenção e restauração;
- Influenciados pelo Capitalismo, desenvolve-se **conhecimento médico clínico.**

(FOUCAULT, 1979)

# REVOLUÇÃO INDUSTRIAL E SAÚDE

- Os hospitais passam a ser compreendidos como espaços de cura; estruturados a partir do modelo clínico, que tem por finalidade a recuperação do corpo individual;
- Enfermagem passa a organizar-se enquanto prática social, desempenhando o papel de instrumento ou meio do processo de trabalho médico;

(FOUCAULT, 1979)

# ORGANIZAÇÃO DOS HOSPITAIS

- Institui-se assim o poder da Medicina, a qual passa a dominar o ambiente hospitalar e o regime do enfermo;
- Institui-se a divisão social do trabalho em saúde e as relações de dominação-subordinação se estabelecem;
- Enfermagem passa a ser uma prática dependente e subordinada à prática médica

(FOUCAULT, 1979; ALMEIDA; ROCHA, 1986)

# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DA ENFERMAGEM

- Enfatiza-se a **disciplina**;
- Herda da teoria burocrática **excessiva burocratização**;
- Valorização de **normas e regras**;
- **Especialização e divisão do trabalho da enfermagem**

# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM ENFERMAGEM

- Desconsidera-se as pessoas e as relações interpessoais;
- O poder de decisão é centralizado no enfermeira;
- A vontade do enfermeiro se sobrepõe a dos demais trabalhadores, caracterizando um **processo de dominação, impessoalidade, relações hierárquicas e ênfase na comunicação formal**

# A PARTIR DOS ANOS 80

- Novas alternativas administrativas, de gestão e organização do trabalho que estão associadas, frequentemente, à superação dos modelos taylorista/fordista de organização do trabalho, na medida em que podem favorecer a participação dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão;
- Enfatizam cooperação; valorização de grupos de trabalho; diminuição de níveis hierárquicos; autogerenciamento por setores e áreas; delegação de tarefas, responsabilidade compartilhada e transparência nas decisões.

# NOVAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

- Estas teorias administrativas mais atuais têm influenciado a busca de novos rumos para a gestão e organização do trabalho em saúde, destacando a importância do enfoque interdisciplinar, da visão integral em saúde e de princípios da participação, defesa dos direitos da cidadania, da autonomia e da responsabilidade social na efetivação do processo saúde-doença

(ERDMANN et al, 2006)

# COMPREENSÃO DA SAÚDE E ENFERMAGEM CONTEMPORÂNEA



## DETERMINANTES SOCIAIS DA SAÚDE

(Dahlgren; Whitehead, 1992; 2007)

- **E a CO das organizações públicas brasileiras?**
- **E a CO dos hospitais públicos brasileiros?**

## CO das instituições brasileiras

- Estudos sobre influência da cultura brasileira nas organizações mostram que a história do Brasil reflete a história da administração brasileira e, conseqüentemente, a cultura das nossas organizações públicas.

# CO das instituições brasileiras

- História do Brasil e história da administração brasileira são marcadas por: burocracia formalista, centralizadora, ritualista e adversa à mudança, ligada a interesses econômicos conservadores e uma corrente modernizadora que buscam novas formas de gestão voltadas para a globalização e liberalismo.

# CO das instituições brasileiras

- As organizações públicas brasileiras possuem estruturas organizacionais verticalizadas e excessiva centralização do poder decisório; excessivo controle de procedimentos levando a uma administração engessada; paternalismo e ausência de comportamento empreendedor.

# CO das instituições brasileiras

- As instituições públicas brasileiras, em geral, apresentam estrutura rígida, altamente estável e resistente a mudanças e à implantação de novas tecnologias, com múltiplos níveis hierárquicos, centralização do poder decisório, excessiva burocracia, paternalismo nas relações e valorização de normas, rotinas e procedimentos.

# Hospitais públicos brasileiros

- **A estrutura organizacional dos hospitais segue ainda nos dias de hoje as diretrizes estabelecidas por organogramas clássicos, as estruturas hierarquizadas verticais, fragmentação das responsabilidades, formalização das relações, pautando-se nas lógicas de autoridade legal, herdadas da concepção burocrática.**

# Finalizando...

- O DIABO VESTE PRADA

<https://www.youtube.com/watch?v=40EsYbWNPYg>

- CULTURA ORGANIZACIONAL – MACACOS

<https://www.youtube.com/watch?v=CArRwDQKU8w>

# REFERÊNCIAS

- ABRAHÃO, J.I.; PINHO, D.L.M. As transformações do trabalho e desafios teórico-metodológicos da Ergonomia. Natal. Estud.Psicol. v.7. n.spe. p.45-52. 2002.
- Almeida MCP, Rocha JSY. O saber de Enfermagem e sua dimensão prática. São Paulo: Editora Cortez, 1986. 128p.
- Foucault M. Incorporación del hospital em la tecnologia moderna. In: Medicina e História. Washington: OPAS, 1978. p.59-74.
- Dahlgren, G.; Whitehead, M. Policies and strategies to promote social equity in health. WHO Regional Office for Europe. Copenhagen, Denmark. 1992. Disponível em: [http://whqlibdoc.who.int/euro/1993/EUR\\_ICP\\_RPD414\(2\).pdf](http://whqlibdoc.who.int/euro/1993/EUR_ICP_RPD414(2).pdf)
- Dahlgren, G.; Whitehead, M. European strategies for tackling social inequities in health: Levelling up Part 2. WHO Regional Office for Europe. Copenhagen, Denmark. 2007. Disponível em: <http://www.euro.who.int/document/e89384.pdf>
- Helman CG. Cultura, saúde e doença. 2ª ed. Porto Alegre: Artes Médicas; 1994.
- Pires JCS, Macedo KB. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Rev Admin Publica 2006 jan/fev; 40(1):81-105.
- Enriquez E. A Organização em Análise. Petrópolis: Vozes, 1997.
- Schein EH. Organizational culture and leadership. 4th ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 2010.
- Santos SR. Cultura nas instituições de saúde e suas relações com a identidade individual. Cogitare Enferm 2007 abr/jun; 12(2):229-35.
- Vaitsman J. Cultura de organizações públicas de saúde – notas sobre a construção de um objeto. Cad Saúde Publ 2000 jul/set; 16(3):847-50.
- Tamayo A. (Org.). Cultura e saúde nas organizações. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- Azevedo CS, Braga Neto FC, Sá M. C. Indivíduo e a mudança nas organizações de saúde: contribuições da psicossociologia. Cad. Saúde Pública 2002 jan/fev; 18(1):235-247.
- Hofstede G, Hofstede GJ, Minkov M. Cultures and organizations: software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival. 3rd ed. Mc Graw Hill, 2010.
- Mintzberg H. Safari de estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- Carbone PP. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. Rev Adm Pública 2000; 34(2):133-144.
- Castor BVJ, José HAA. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. Rev Adm Publ 1998 nov/dez; 32(6):97-111.
- Matos E, Pires D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. Texto Contexto Enferm 2006 jul-set; 15(3):508-14.
- Vaghetti HH, et al. Significados das hierarquias no trabalho em hospitais públicos brasileiros a partir de estudos empíricos. Acta Paul Enferm 2011; 24(1):87-93.
- Abrahão JI, Pinho DLM. As transformações do trabalho e desafios teórico-metodológicos da ergonomia. Estudos de psicologia 2002; 7(especial):45-52.

**OBRIGADA!!!!**

ferocha@eerp.usp.br