

Capítulo

1

Cultura e Poder nas Organizações de Saúde

Paulina Kurcgant ♦ Maria Cristina Komatsu Braga Massarollo ♦
Chennyfer Dobbins Abi Rached

INTRODUÇÃO

Neste capítulo, pretende-se tecer reflexões sobre dois elementos constitutivos da estrutura de toda organização que objetiva a produção de bens ou a prestação de serviços: a cultura e o poder. Esses elementos fazem parte da estrutura informal das organizações e, assim, diferentemente dos que constituem a estrutura formal (como organogramas, regulamentos, manuais de técnicas e procedimentos), não são explicitados ou visualizados de maneira concreta e documental.

Como fatores da estrutura informal perpassam toda a dinâmica organizacional, concretizando-se nas relações interpessoais, nas quais a subjetividade, a intersubjetividade, os valores e as crenças individuais, bem como os interesses particulares e institucionais, constituem a argamassa que dá textura e, principalmente, significado ao trabalho que ali se desenvolve.

Os valores são um conjunto de princípios morais e éticos construídos desde o nascimento; os valores guiam a conduta humana, revelam o código, o comportamento do indivíduo ou do grupo. As experiências vivenciadas trazem a crença, portanto; a crença é aquilo em que se acredita e como se percebe a realidade, por isso, é individual. O comportamento do indivíduo traz a manifestação externa das crenças que podem ser conscientes ou inconscientes.

Nesse sentido, os valores guiam os comportamentos, permitem o olhar para as necessidades e apresentam as motivações de cada pessoa. A compreensão desse processo auxilia na gestão individual e da equipe.

É também nesse contexto que está alicerçada a missão da organização, bem como as políticas e propostas que regem a dinâmica organizacional. Essas pontuações mostram a importância de se considerar, para o entendimento de uma realidade organizacional, tanto a estrutura formal quanto a estrutura informal da organização.

Entretanto, como aspectos abstratos e de difícil apreensão, a cultura e o poder podem ter sua existência facilmente negada ou minimizada quando são tratados problemas, dificuldades ou conflitos organizacionais. Por outro lado, quando considerados como integrantes das políticas e determinantes das práticas institucionais, tanto podem ser adotados como ferramentas que ajudam a corrigir os desvios e a propor alternativas mais adequadas à vida organizacional, quanto podem ser usados como instrumentos de força e de dominação.

Na verdade, para uma efetiva compreensão da realidade organizacional, é necessário captar o maior número possível de elementos constitutivos, tanto da estrutura formal quanto da informal, e analisá-los de forma conjunta, ou seja, correlacioná-los, avaliando regulamentos, regimentos, organogramas, manuais, padrões culturais específicos, processos e relações de poder que determinam a dinâmica organizacional. De outro modo, pode haver reducionismo na leitura e na assimilação dessa realidade.

Assim, parece ser necessário, em um primeiro momento, o entendimento do que é “cultura” para a melhor compreensão do significado de “cultura organizacional” e sua relação com “poder organizacional”.

Para antropólogos, a cultura pode ser vista como um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas dos seres humanos, como mecanismo adaptativo-regulatório que une os indivíduos em estruturas sociais, ou, ainda, como cognições compartilhadas. Na antropologia contemporânea de Lévi-Strauss (1958) e Geertz (1973), os seres humanos vivem em um universo de significados que decodificam sem cessar e que estão longe de serem universais. A cultura fornece às sociedades e às nações um referencial que possibilita aos seres humanos atribuir um sentido ao mundo no qual vivem. Esse fenômeno é também denominado “cultura nacional”. Uma característica da cultura é que deve ter algum nível de continuidade. Entretanto, segundo Lévi-Strauss (1958), a existência de uma continuidade cultural nada tem a ver com a evolução de uma sociedade. A cultura não é uma qualidade, e sim um contexto, um sistema de relações. A cultura é moldada pela história, por hábitos, formas de convívio com um determinado grupo, tornando-se um guia de comportamento em sociedade.

Por outro lado, toda cultura é caracterizada por alguma forma de oposição. Um exemplo disso é a cultura do perde/ganha, quando valores atribuídos ao ganhador estimulam a competição em determinada área. Sem dúvida, porém, como aspecto cultural, será estimulada a competição, estabelecidos os critérios valorativos e determinadas as posições hierarquizadas em outras áreas. A oposição aos valores culturais vigentes é denominada “contracultura” e mobiliza outros interesses, originando novos elementos constitutivos da cultura.

Para fins de propostas gerenciais, é preciso reconhecer a cultura da organização, uma vez que o desempenho dos recursos humanos constitui, sem dúvida, o elemento determinante do sucesso ou insucesso de qualquer proposta. Por outro lado, são as pessoas que viveram e que vivem o cotidiano organizacional que, interagindo, criam e modelam a cultura organizacional.

Nesse sentido, as organizações, como partes constitutivas de uma totalidade social, compartilham o mesmo contexto cultural da sociedade em que estão inseridas, podendo

ser consideradas como subculturas dessa sociedade e, assim, serem estudadas a partir de traços das culturas nacionais. Entretanto, para fins de apreensão e análise, uma subcultura organizacional pode ser considerada como uma cultura, uma vez que as organizações são sistemas sociais artificiais e diferentes de outras culturas.

Fleury e Fisher (1989), estudiosas da cultura, adicionaram, ao significado de “cultura organizacional”, a dimensão política, conceituando-a como:

[...] um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que auxiliam na legitimação dos valores da empresa e conseqüentemente na sua capacidade de ordenar, atribuir significações e de construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como podem ocultar e instrumentalizar relações de dominação.

Assim, é possível sintetizar que culturas, subculturas e contraculturas constituem um universo de valores, crenças, princípios, práticas, pressupostos básicos, ritos, rituais, cerimônias, mitos, heróis, lendas e outros símbolos que estabelecem e concretizam as relações e interações humanas nas organizações.

CULTURA ORGANIZACIONAL

O processo de investigação da cultura de uma organização coloca-se como uma categoria empírica metodológica importante para o desvelamento de aspectos formadores da identidade organizacional. Entende-se por identidade organizacional os elementos das estruturas formal e informal que caracterizam, são peculiares, próprios de uma organização e que a diferenciam de outras organizações (FLEURY; SAMPAIO, 2002).

Schein (2016) considera que a cultura pode ser assimilada em diferentes níveis: nível dos artefatos visíveis; nível dos artefatos que governam o comportamento das pessoas; e nível dos pressupostos inconscientes. No âmbito dos artefatos visíveis, estão a divisão e a utilização da área física, a maneira como as pessoas se vestem, os padrões de comportamento adotados, os conteúdos documentais; enfim, tudo o que é visível. Nesse nível, os artefatos são de fácil apreensão, mas de difícil compreensão, uma vez que a lógica que rege esses comportamentos não é facilmente entendida. No nível dos valores que governam o comportamento das pessoas estão as informações a respeito da organização, que podem ser obtidas por meio da análise de documentos e de depoimentos de pessoas-chave da organização. Esses valores relatados pelos sujeitos podem ser considerados apenas os valores manifestos da cultura, ou seja, o que eles consideram ser o motivo de seu comportamento, podendo ser, entretanto, idealizações ou racionalizações pessoais, embora as razões subjacentes a esses comportamentos permaneçam escondidas ou inconscientes.

No âmbito dos pressupostos inconscientes estão os que determinam como as pessoas percebem, pensam e sentem. À medida que os valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos, e estes, por sua vez, mostram-se adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente sobre como tudo realmente é.

Assim, um grupo com a mesma capacitação tecnológica e desenvolvendo as mesmas atividades no convívio contínuo pode desenvolver cultura própria. Isso explica a existência de diferentes culturas, próprias de distintos grupos profissionais, interagindo em uma mesma organização.

A cultura organizacional não está relacionada exclusivamente com as ações e com os comportamentos dos trabalhadores, mas também com a forma estratégica como direciona a organização para o alcance dos objetivos/metast.

Schein (2016) retrata o contexto do comportamento dos grupos de uma organização como um desafio à compreensão de diferentes linguagens, bem como à aceitação da cultura de cada grupo. Nas instituições de saúde, a compreensão da cultura organizacional demanda uma comunicação eficaz com indivíduos de outras culturas, o que facilita o respeito às crenças, aos valores e aos métodos de planejamento do cuidado, promovendo a articulação e a coerência nas atividades que ali se desenvolvem (SHARIFI; ADIB-HAJBAGHERY; NAJAFI, 2019).

A sensibilidade cultural auxilia os enfermeiros a entenderem como as atitudes e os pontos de vista dos pacientes afetam as formas do cuidado, bem como o comportamento do paciente com relação à própria saúde. Para prestar um cuidado seguro, eficaz e de qualidade, os enfermeiros devem estar cientes e sensíveis às diversas crenças individuais associadas ao processo saúde-doença, como influências religiosas, valores, junto a outros fatores culturais e socioeconômicos que podem influenciar as condutas individuais e coletivas sobre saúde (SHARIFI; ADIB-HAJBAGHERY; NAJAFI, 2019).

Por outro lado, a presença de uma ideologia hegemônica nas culturas organizacionais pode ser evidenciada nas práticas sociais e nas manifestações simbólicas das organizações. Essa ideologia é que permite, a todos os membros da instituição, a articulação e a coerência nas atividades que ali se desenvolvem.

Os fundadores ou idealizadores de uma organização têm uma função importante na construção da identidade organizacional, assumindo um papel mítico e imprimindo, muitas vezes, nessa construção seus valores pessoais. O resgate de momentos de crises, dificuldades, fracassos e sucessos também fornece elementos para a apreensão dos valores aceitos ou questionados pelos grupos.

Rituais, cerimônias e festas também mostram como se dão as relações no trabalho, quais os padrões de comportamento aceitos e quais são os valores e as crenças subjacentes aos fatos, às datas e aos acontecimentos que são valorizados a ponto de serem reproduzidos e comemorados.

A assimilação da cultura de uma organização, no entanto, não é tarefa fácil porque a cultura não é um fenômeno estático. A dimensão psicossocial da organização é dinâmica, uma vez que cada membro se transforma continuamente, percebendo, interagindo e modificando a realidade em que vive e atua. Assim, o sentir, o pensar e o agir individuais estão perpassados de intenções e interesses próprios de cada um. Esse universo particular, quando analisado coletivamente, permite, além da apreensão da cultura da organização, a apreensão dos processos e das relações de poder determinantes e imanentes da dinâmica organizacional.

PODER NAS ORGANIZAÇÕES

A relação estreita entre cultura e poder pode ser entendida pelo caráter relacional que também é atribuído ao poder nas organizações. A cultura afeta o modo como o *status* e o poder são conceituados, quem os atinge e quais são suas consequências (TORELLI *et al.*, 2020).

Nas organizações de saúde, a estrutura formal estabelece os níveis hierárquicos dos serviços e dos agentes sociais, indicando, pelas diferentes posições no desenho organizacional, as relações de poder entre os cargos. Um ponto importante a considerar é que os poderes exercidos nas organizações guardam as diferenças culturais das sociedades nas quais essas organizações estão inseridas.

Como guardam os mesmos valores, crenças e ideologias da cultura organizacional, os mecanismos de poder também agem como elementos de manutenção do *status quo* e como reforço da identidade organizacional.

Para Srour (2012), cientista social, toda coletividade abriga diferenças sociais e exige mediações para manter a convivência e organizar os interesses e as atividades coletivas. Essas mediações são atividades de gestão, traduzidas por processos de controle, articulação, arbitragem e deliberação; falar de poder é falar de uma relação de forças, mesmo que assimétricas. Assim, nenhum agente está destituído de alguma parcela de poder, ou de contrapoder, que resista e produza efeitos sobre o poder vigente.

CULTURA E PODER NAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE

A análise da cultura e do poder nas organizações de saúde parte da necessidade de se compreender melhor como se dão as relações de trabalho nessas organizações; como ocorrem as relações indivíduo/organização, indivíduo/grupo, indivíduo/indivíduo; o relacionamento entre os diferentes grupos profissionais e o relacionamento da organização, enquanto grupo culturalmente consensual, com a sociedade em que se insere. As organizações de saúde têm estruturas formais próprias e pertencentes a um mesmo segmento do trabalho humano. Desse modo, a missão dessas organizações, as atividades que ali são desenvolvidas, os recursos humanos e materiais adotados, bem como as demandas da sociedade que justificam a existência dos serviços de saúde, estabelecem um perfil organizacional próprio.

A análise organizacional exige, de quem gerencia, liderança, autoconhecimento, conhecimento do comportamento humano, prontidão emocional para lidar com as diferenças de interesses e de projetos e efetivo envolvimento com o pessoal, resgatando valores, crenças, hábitos, costumes, potencialidades, necessidades e expectativas que permeiam e determinam os relacionamentos (BASS, 2008).

O conhecimento desses elementos tem trazido mudanças de paradigma no setor saúde, com relações mais participativas e compartilhadas entre os membros das equipes de saúde, sendo constitutivo da capacitação ético-política, dando consistência à formação de vínculos e de compromissos pessoais e institucionais. Esse resgate é paradoxal se for considerado que a formação de vínculos, bem como a do comprometimento com o trabalho, é desejável e valorizada na área de saúde.

Como consequência das mudanças valorativas e culturais, ocorrem transformações nos processos e nas estruturas de poder, sendo um dos focos de investigação os antecedentes estruturais do poder (PAZ; NEIVA, 2014). Assim, as estruturas formais passam a ter desenhos mais flexíveis e menos centralizadores com o achatamento vertical e o alargamento horizontal dos níveis hierárquicos.

Informalmente, o poder é redistribuído, e as relações de poder passam a ser mais igualitárias. Mais do que as modificações na estrutura formal, são as transformações na estrutura informal. Sem dúvida, não se pode ignorar ou subestimar a eficácia dessas forças, uma vez que a instância organizacional detém o poder do uso dos instrumentos administrativos, tanto no que se refere às pessoas quanto aos recursos. Por outro lado, não se pode ignorar a importância das forças da contracultura e do contrapoder na transformação dessa realidade.

As forças de contracultura e de contrapoder são mais efetivas quando o grupo que detém menor poder está capacitado ético-politicamente para perceber a realidade de maneira contextualizada. Assim, a tomada de consciência da importância de cada um nos processos de trabalho, da necessidade de participação de todos nas decisões que dizem respeito à vida na instituição, da necessidade de atualização técnico-científica e da eficiência da responsabilidade compartilhada, bem como o entendimento dos interesses e das intencionalidades do grupo em oposição, são elementos integrantes das forças de contrapoder.

A relação cultura/poder nas instituições de saúde é rígida por um forte aparato disciplinar, que, em geral, é justificado pela responsabilidade que reveste as atividades que ali são desenvolvidas. Entretanto, muitas vezes, o controle como elemento sempre presente no gerenciamento em saúde recai sobre os agentes que desenvolvem essas atividades, sob a égide da responsabilidade individual em detrimento da responsabilidade coletiva.

A obediência a horários preestabelecidos, protocolos, procedimentos, programas e propostas assistenciais, bem como a ênfase na responsabilidade individual têm uma importância própria da dimensão técnica e diferentes significados de acordo com interesses dos grupos. Muitas vezes, a responsabilidade dos resultados é igualmente compartilhada pelos diferentes níveis decisórios e agentes que militam na instituição. Entretanto, o poder e a autonomia, compatíveis com essa responsabilidade, nem sempre são igualmente compartilhados. Assim, regulamentos, regimentos, normas, diretrizes e políticas são formalmente explicitados e valorizados pelas instituições, tornando-se efetivo instrumental no gerenciamento do pessoal.

Para Fleury e Fisher (1989), a regulamentação é um instrumento eficaz de poder, pois define a "normalidade" no que se refere a comportamento. Assim, homogeneiza todos, ocasionando a classificação e a hierarquização. Outro valor considerado nas instituições de saúde diz respeito à dimensão técnico-científica. Esse valor é compatível com a valorização que o mundo atual atribui ao conhecimento científico e à apropriação de novas tecnologias. Assim, propostas grupais e institucionais que visam à capacitação e à atualização técnico-científica dos agentes são valorizadas tanto pelos profissionais quanto pelas instituições.

Por outro lado, todas as propostas de desenvolvimento e de capacitação técnico-científica guardam um significado ético-político. Como já considerado neste capítulo, a escolha de conteúdos programáticos, as diferentes estratégias adotadas e a avaliação dos resultados não são frutos do acaso, pois visam influenciar e direcionar o desempenho humano na instituição.

Programas de orientação para recém-admitidos, além de orientá-los sobre direitos e deveres, função e atividades específicas, missão e estrutura organizacional, resultam, muitas vezes, e de acordo com os interesses do grupo de poder, em propostas modelares, ou seja, definidoras dos comportamentos aceitos na instituição. Frequentemente, os agentes que operacionalizam as propostas de capacitação o fazem de modo alienado, sem se dar conta de que, subjacente às escolhas feitas nesse nível decisório, está a intencionalidade de agentes de outros níveis decisórios para a conformação de comportamentos desejados.

Sem a pretensão de esgotar as diferentes possibilidades de reflexão sobre cultura e poder nas organizações de saúde, uma última consideração diz respeito às relações que se dão entre os diferentes sujeitos sociais que prestam serviços na instituição e os que recebem esses serviços.

A simbologia própria do ambiente, a área física, os equipamentos, as vestimentas, a linguagem adotada pelo grupo que assiste e o sigilo de que se reveste o uso das tecnologias, das intervenções e dos registros conformam-se, para quem é assistido, como um espaço no qual a determinação dos direitos e dos deveres de ambos os grupos é prerrogativa do grupo que assiste. Na verdade, a maneira como se estabelecem as relações de poder entre os diferentes agentes que assistem se repete nas relações entre o grupo que assiste e o grupo assistido. Entretanto, essa relação é intensificada pelo poder de controle exercido pelo grupo que assiste e pela fragilidade em que se encontra o grupo assistido.

No contexto da realidade brasileira, a participação e o controle da sociedade, ou melhor, dos sujeitos sociais assistidos nas instituições de saúde, ainda são um horizonte a ser alcançado.

PODER NAS RELAÇÕES MULTIPROFISSIONAIS

Explicar o complexo processo das relações profissionais exige uma reflexão sobre os fatores que ajudam no entendimento desse fenômeno. Nessa direção, serão discutidos elementos que integram o gerenciamento de recursos humanos em saúde e outros que permeiam as relações entre profissionais, como o poder, a cultura e as políticas institucionais.

O enfoque nesses tópicos objetiva a capacitação do enfermeiro na formação de competências ético-políticas e socioeducativas, por serem estas as menos trabalhadas pelos profissionais, mas as que melhor demarcam o espaço ocupado e as relações entre os trabalhadores.

O enfermeiro, no que se refere à dimensão técnico-científica, desenvolve seu trabalho no campo da saúde, compondo um serviço coletivo, uma vez que existe a divisão do trabalho tanto entre os diferentes elementos da equipe de enfermagem (enfermeiro, técnico e auxiliar de enfermagem) quanto entre os profissionais que assumem distintas áreas de atuação e que compõem a equipe de saúde (médico, enfermeiro, nutricionista, psicólogo, fisioterapeuta, fonoaudiólogo, entre outros).

Um aspecto importante a ser considerado nessa divisão de trabalho é que, além de os diferentes profissionais assumirem diversas áreas de atuação, sendo cada um referente a um saber e a um fazer específico, esse trabalho é marcado por desigualdades nas relações de poder que ocorrem entre os diferentes profissionais, o que caracteriza a existência de uma divisão técnica e social do trabalho.

Outro ponto a ser considerado diz respeito a como se dá a relação entre esses profissionais e entre eles e a organização.

Na enfermagem, a precariedade dos vínculos empregatícios, como ocorre na terceirização, a má remuneração do trabalhador, a dupla jornada de trabalho e a sobrecarga de trabalho, entre outras causas, interferem e/ou determinam “como” se dão e explicam, em parte, “o como” ocorrem as relações técnicas e sociais no trabalho. Nesse contexto, as organizações têm estruturas formais (organogramas) que explicam como se estabelecem as relações de poder na organização, uma vez que evidenciam como poucos agentes detêm grande poder decisório restando, para grande número de agentes operacionais, uma pequena parcela de poder.

Para Felli e Peduzzi (2005), as transformações no mundo do trabalho levam à existência de novos mecanismos de gestão e à exigência de novos perfis profissionais que atendam às demandas organizacionais com maior produtividade em menor tempo.

Para essa prática, os profissionais terão de assumir responsabilidades tanto no que se refere à capacitação técnica quanto às demandas que deverão encaminhar à organização para que as mudanças ocorram.

Quanto aos novos mecanismos de gestão no âmbito da organização, há a possibilidade de maior integração e articulação no trabalho desenvolvido entre os diferentes profissionais e entre os profissionais da mesma área. Essa proposta caracteriza a formação e a efetivação de equipes, tornando necessária uma explicitação melhor dos conceitos de “trabalho em grupo” e de “trabalho em equipe”.

Sem dúvida, nessa área da saúde, as pesquisas ainda se encontram no plano discursivo, do sentir e do pensar, enquanto o cotidiano vivido é algo concreto, que, para ser transformado, precisa de ações.

INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA NA CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES

A Revolução Industrial trouxe uma preocupação para o ser humano, no sentido de ser “substituído” por máquinas. Relatos da época descrevem que essas mudanças e percepções vieram ao encontro de uma força de trabalho desinteressada, desanimada, e para muitos trabalhadores, principalmente os que eram considerados “chão de fábrica”, o processo de trabalho acabou perdendo o sentido.

Na área da saúde, essas percepções foram menos intensas, uma vez que o capital humano é mais valorizado e as incorporações tecnológicas, como as cirurgias robóticas, os protocolos clínicos, os alertas, a telessaúde (consulta assistida a distância), os registros eletrônicos de saúde, complementam as estratégias de cuidados na saúde.

A implementação de informações em sistemas eletrônicos auxilia o processo de trabalho do enfermeiro na melhoria da comunicação junto à equipe de enfermagem e multidisciplinar, bem como junto ao paciente e à família, favorecendo a segurança do cuidado. O uso de inteligência artificial tem favorecido o julgamento clínico e a capacitação do enfermeiro, promovendo a melhora da assistência à saúde (SENSMEIER, 2019).

Assim, a incorporação tecnológica vem modificando a forma como os indivíduos se relacionam, compreendem ou mesmo “enxergam” o mundo, bem como as expectativas referentes ao mercado de trabalho e ao modo de consumir saúde.

Entretanto, no contexto da organização, o que determinará os benefícios, os significados e a importância das tecnologias serão as condições criadas por fatores organizacionais, como ambiente cultural e estrutura organizacional, em que o conhecimento é desenvolvido e adotado pelos recursos humanos, sendo esse o elemento principal dessa estrutura (ERDURMAZLI, 2020).

Nesse aspecto, vale lembrar que, na educação, classificam-se como tecnologias simbólicas as que se relacionam “às formas de comunicação interpessoais desde o surgimento da escrita e da fala”; como tecnologias físicas as que são as inovações relacionadas com a biologia, a física, a química, por exemplo, equipamentos hospitalares; e como tecnologias organizadoras as referentes às maneiras como os indivíduos se relacionam com o mundo, como estão organizados os diversos sistemas produtivos, por exemplo, a “gestão da qualidade total” (TAJRA, 2019). Assim, as tecnologias referem-se a um processo amplo, que vai além de ferramentas ou aparatos tecnológicos.

A tecnologia é diferente da inovação, uma vez que, para inovar, pode-se utilizar a tecnologia, mas não se pode afirmar que toda inovação é tecnológica. Inovar significa mesclar novas formas de trabalho, processos, novos materiais ou mesmo tecnologias para produzir, de maneira diferente, o que se faz. É possível considerar que a inovação compreenda sempre o ganho na otimização das ações, dos processos, do desempenho, com foco na promoção efetiva da qualidade.

Os significados simbólicos das tecnologias são afetados pelas percepções de cada indivíduo sobre o uso de determinada tecnologia, o que direciona para comportamentos específicos (ERDURMAZLI, 2020).

A inovação em saúde objetiva desenvolver sistemas, políticas, tecnologias, produtos, métodos e serviços que direcionem para uma melhor qualidade de vida nos âmbitos individual e/ou coletivo.

Nesse contexto, “cultura da inovação em saúde” tem sido um termo adotado como um caminho a seguir, e para que uma organização tenha sucesso nesse percurso, faz-se necessário desenvolver uma cultura de engajamento entre a força de trabalho e a instituição de saúde. A essência do engajamento está no fato de o indivíduo sentir-se parte da organização, responsável pela existência dela e capaz de mudar o contexto cultural, pois pode modificar a si mesmo, assim como o contexto cultural pode modificá-lo.

BIBLIOGRAFIA

BASS, B. M. **The bass handbook of leadership: theory, research and managerial applications.** New York: Free Press, 2008.

ERDURMAZLI, E. **Effects of information technologies on organizational culture: a discussion based on the key role of organizational structure.** 2020. doi: 10.5772/intechopen.92986.

- FELLI, V. E. A.; PEDUZZI, M. O trabalho gerencial em enfermagem. *In: KURCGANT, P. (coord.). Gerenciamento em enfermagem.* Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2005.
- FLEURY, M. T. L.; FISHER, R. M. (coords.). **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.
- FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.
- GEERTZ, C. **The interpretation of cultures.** New York: Basic Books, 1973.
- LÉVI-STRAUSS, C. **Antropologie structurale.** Paris: Plon, 1958.
- PAZ, M. G. T.; NEIVA, E. R. Configurações do poder organizacional. *In: SIQUEIRA, M. M. (org.). Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.* Porto Alegre: Artmed; 2014.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** 5. ed. 2016.
- SENSMEIER, J. Cultivating a culture of innovation. **Journal of Nursing Management,** v. 50, n. 11, p 6-12, nov. 2019. doi: 10.1097/01.NUMA.0000602800.19443.68.
- SHARIFI, N.; ADIB-HAJBAGHERY, M.; NAJAFI, M. Cultural competence in nursing: A concept analysis. **International Journal of Nursing Studies,** v. 99, nov. 2019. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2019.103386.
- SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- TAJRA, S. F. **Informática na educação: o uso de tecnologias digitais na aplicação das metodologias ativas.** 10. ed. São Paulo: Érica, 2019.
- TORELLI, C.J. *et al.* Power and status across cultures. **Current Opinion in Psychology,** v. 33, p. 12-17, jun. 2020. doi: 10.1016/j.copsyc.2019.05.005. Epub 2019 Jun 27.

- Os autores deste livro e a editora empenharam seus melhores esforços para assegurar que as informações e os procedimentos apresentados no texto estejam em acordo com os padrões aceitos à época da publicação, e todos os dados foram atualizados pelos autores até a data do fechamento do livro. Entretanto, tendo em conta a evolução das ciências, as atualizações legislativas, as mudanças regulamentares governamentais e o constante fluxo de novas informações sobre os temas que constam do livro, recomendamos enfaticamente que os leitores consultem sempre outras fontes fidedignas, de modo a se certificarem de que as informações contidas no texto estão corretas e de que não houve alterações nas recomendações ou na legislação regulamentadora.
- Data do fechamento do livro: 20/12/2022.
- Os autores e a editora se empenharam para citar adequadamente e dar o devido crédito a todos os detentores de direitos autorais de qualquer material utilizado neste livro, dispondo-se a possíveis acertos posteriores caso, inadvertida e involuntariamente, a identificação de algum deles tenha sido omitida.
- **Atendimento ao cliente: (11) 5080-0751 | faleconosco@grupogen.com.br**
- Direitos exclusivos para a língua portuguesa
Copyright © 2023 by
Editora Guanabara Koogan Ltda.
Uma editora integrante do GEN | Grupo Editorial Nacional
Travessa do Ouvidor, 11
Rio de Janeiro – RJ – CEP 20040-040
www.grupogen.com.br
- Reservados todos os direitos. É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, no todo ou em parte, em quaisquer formas ou por quaisquer meios (eletrônico, mecânico, gravação, fotocópia, distribuição pela Internet ou outros), sem permissão, por escrito, da Editora Guanabara Koogan Ltda.
- Capa: Bruno Sales
- Imagem da capa: ©iStock (cla78 - ID: 1146262539)
- Edição eletrônica: Fernanda Matajs
- Ficha catalográfica

**CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ**

G317
4. ed.

Gerenciamento em enfermagem / Antônio Fernandes Costa Lima ... [et al.] ; [coordenação] Paulina Kurcgant. - 4. ed. - Rio de Janeiro : Guanabara Koogan, 2023.
28 cm.

Inclui índice
ISBN 978-85-277-3943-6

1. Enfermagem. 2. Serviços de enfermagem - Administração. I. Lima, Antônio Fernandes Costa.
II. Kurcgant, Paulina.

22-81198

CDD: 610.73
CDU: 616-083



Meri Gleice Rodrigues de Souza - Bibliotecária - CRB-7/6439