

A RELAÇÃO ENTRE CULTURA E VALORES ORGANIZACIONAIS DE UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS MÉDICOS

Rafaella Loschi Grant

Aluna do curso de pós-graduação em Gestão de Pessoas - rafaellagrants@gmail.com

RESUMO

Toda empresa tem as suas características delineadas pela cultura organizacional, através das manifestações de seus valores organizacionais sobrepostas com os valores hierarquicamente organizados que são compartilhados e percebidos pelos colaboradores. Neste sentido o artigo teve por objetivo identificar a percepção dos colaboradores sobre os valores organizacionais reais de uma empresa prestadora de serviço médico. As preposições de Shein (1992), Oliveira e Tamayo (2004) e Hofstede (1991) foram base para a referência teórica. Adotou-se a abordagem quantitativa, investigativa conduzida por um estudo de caso. A pesquisa foi elaborada através de um questionário e entrevistas individuais elaboradas através da metodologia utilizada pelos autores supracitados. Realizou-se um diagnóstico da cultura organizacional baseado no estudo de Cameron e Quinn (1999). A amostra atingiu 92% dos colaboradores de todas as áreas da empresa, de um universo de 494 colaboradores. A análise dos resultados, Os resultados encontrados, mediante a análise estatística de correlações, corroboraram parcialmente as relações propostas na qual verificou que os valores presentes mais evidentes nas culturas: Grupal e Hierarquia.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional; Valores Organizacionais e Cultura.

ABSTRACT

Every company has its characteristics delineated by the organizational culture, through the manifestations of its organizational values superimposed with the hierarchically organized values that are shared and perceived by the employees. This article aimed to identify the employees' perception about the real organizational values of a company that provides medical services. The propositions proposed by Shein (1992), Oliveira and Tamayo (2004) and Hofstede (1991) were the basis for the theoretical reference. We adopted the quantitative, investigative approach conducted by a study case. Also, the research was elaborated through a questionnaire and individual interviews elaborated by the authors mentioned and the combined in diagnosis of the organizational culture was presented based on the study of Cameron and Quinn (1999). The sample reached 92% of employees in all areas of the company, of a universe of 494 employees. The results were shown through the statistical analysis of

correlations, partially the proposed relationships in which was verified the evidence of the following dominant cultures: Group and Hierarchy.

Keywords: Organizational Culture; Organizational Values and Culture.

INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é um tema que se tornou muito importante e está em evidência na literatura despertando o interesse das organizações e no mundo acadêmico, através da busca de identificação de fatores determinantes para o desempenho organizacional. (HULT *et al.* 2007).

Neste sentido, Helman (2009) argumenta que a construção da cultura desperta o conhecimento, a moral e normas que regem o comportamento de um grupo através das experiências, crenças e valores do indivíduo, os quais podem ser compartilhados e representar mais do que um conjunto de regras, hábitos e artefatos que convergem para um sentimento que o mesmo grupo compartilha, moldando um padrão coletivo de identificação do grupo com suas características.

A cultura organizacional, compreende que a empresa está contida em um contexto social e existe uma interação a qual influencia o indivíduo através de sistemas culturais, símbolos compostos por estrutura de valores e normas que, segundo Tamayo e Borges (2001), interagem entre os valores pessoais dos empregados e os valores organizacionais, objetivando identificar os traços culturais que permeiam o cotidiano de um grupo se tornando um desafio para qualquer gestor, tornando-se mais complexo pactuar valores entre os colaboradores e as normas organizacionais (NASSAR, 2004).

Na literatura encontramos estudos referentes à cultura organizacional, entretanto recentemente busca-se uma maior compreensão com a correlação e alinhamento da cultura com os valores organizacionais, os quais não são evidenciados em artigos e pesquisas (DOMENICO *et. al* 2006).

Diante deste cenário, buscou-se compreender a inter-relação entre os indivíduos e identificar a cultura e valores organizacionais em uma empresa prestadora de serviços médicos no interior de São Paulo.

Frente a esta colocação, a fim de contribuir para a exploração do tema, este artigo tem como objetivo analisar e mensurar os quinze valores organizacionais, reunindo informações sobre o campo psicológico relacionado ao ambiente organizacional, a percepção dos colaboradores em relação a esse ambiente, assim como suas reações e comportamentos a essa percepção, visando identificar estratégias apropriadas à melhoria dos relacionamentos e desempenho organizacional.

O trabalho justifica-se pela importância do estudo mediante um aprofundamento da relação entre a cultura organizacional e os valores organizacionais no setor de prestação de serviços médico e hospitalar, assim como em conhecer as possíveis similaridades e diferenças na percepção dos colaboradores que atuam na área administrativa e operacional empresa estudada.

Para o alcance dos objetivos procedeu-se um estudo de caso, baseado em entrevistas individuais e aplicação de questionários. Os dados foram tabulados e classificados com base na metodologia da empresa, baseada em Cameron e Quinn (1996) e Oliveira e Tamayo (2004), as quais convergiram para a análise da relação entre tipos de cultura, dimensões bipolares e valores organizacionais

REVISÃO DE LITERATURA

Cultura – Conceitos e evolução.

Na literatura atual o significado de cultura, pode ser dividido em dois significados: o indivíduo e sociedade, segundo o dicionário, do ponto de vista do indivíduo, a cultura qualifica o saber, a instrução, o desenvolvimento intelectual. Na visão do indivíduo, se faz necessário compreender como os indivíduos observam suas experiências e de que forma essas serão transformadas em ações simbólicas (GEETZ, 1989).

Do ponto de vista de uma sociedade a cultura indica um conjunto de comportamentos, crenças e valores espirituais e materiais partilhados pelos seus membros. Para Macêdo *et al* (2004), a cultura é caracterizada pela sua multidimensionalidade, ou seja, de tudo o que o indivíduo construiu ao longo da sua vida nos grupos sociais, os quais representarão um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir, que podem ser aprendidos ou partilhados por uma pluralidade de pessoas.

Com esse panorama, segundo Domenico (2006), podemos afirmar que a cultura está vinculada à existência de um grupo social, que compartilha as mesmas crenças e valores, língua, espaço, formas de pensar, agir, se vestir; durante certo tempo, criando formas de perceber e que guiam os comportamentos das pessoas que dele fazem parte e refletem em símbolos, regras e sentimentos.

Quando um grupo de indivíduos, se organizam, constituindo uma unidade social, para compartilhar, concretizar e produzirem bens ou serviços, criando assim processos de convivência mútua a qual delineiam alcançar um objetivo comum, dentro de uma determinada organização, surge desse grupo uma cultura organizacional. (DOMENICO, 2006).

Cultura Organizacional

O termo de cultura organizacional, que se refere principalmente ao âmbito das organizações, é um tema que ganhou destaque a partir dos anos 70, acentuando-se nos próximos anos. Um fator que contribuiu para a continuidade do interesse sobre o tema foi à globalização dos mercados e o aumento da competitividade. Segundo Hofstede (1990), a partir dos anos 60 o termo cultura organizacional começou a ser usado na literatura, aparecendo como sinônimo de clima. A cultura organizacional ganhou mais força e popularidade nos anos 80, com a publicação dos livros: “Corporate culture”, de

Terrence Deal e Allan Kennedy (1989); e “In search of excellence”, de Thomas Peters e Robert Waterman (1983).

Para Schein (1985), o conceito de cultura organizacional propõe a padronizar as suposições básicas demonstradas, inventadas, descobertas e desenvolvidas por um determinado grupo que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração. Já para Fleury e Fischer (1989), o conceito de cultura organizacional traduz o substrato de crenças e valores que fundamentam as praticas formais e informais que constituem a dinâmica de cada organização.

Um conceito mais atual pode ser citado por Srour (1998), que traz a cultura assumindo formas variadas, princípios, valores e códigos, conhecimento, técnicas e expressões estéticas, tabus, crenças e pré-noções, estilos, juízos e normas morais, tradições, uso e costumes, convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta, estereótipos, clichês e motes, preconceitos, dogmas, superstições e fetiches. A tradução desse conceito traz exatamente a característica adotada por todas as empresas, cada uma delas se apoiando em cada vértice do conceito, mas apresentando sempre uma das variáveis fundamentais que a caracterizam.

No mundo corporativo, os estudos sobre cultura mostram um campo muito abrangente e promissor no que se refere ao ambiente e fenômenos organizacionais devido a grandes processos complexos como a internacionalização de empresas em busca de novos negócios e maior competitividade, fusões e aquisições, sucessão, dentre outros (SILVA *et. al.* 2009).

Na visão de Florencio *et al* (2011 p., 5), “toda sociedade possui a sua cultura específica dotada de crenças e valores que influenciam os padrões de comportamento dos indivíduos que a compõem”. A organização está começando, independente do seu tamanho ou complexidade no decorrer dos anos, a lapidar sua própria cultura, a qual vai interagir e moldar como as pessoas naquele grupo e ambiente devem se comportar.

Cameron e Quinn (1999) afirmam que dentre as inúmeras definições encontradas sobre o tema da cultura organizacional pesquisadas, verificar-se que há um consenso sobre alguns elementos-chave; como valores, crenças, significados e símbolos, ou seja, a cultura é algo que a organização possui, passível de ser gerenciado e, portanto modificado.

Entretanto independente do significado, Mitzbert *et al* (2000, p15), “a cultura representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico. A força de uma cultura pode ser proporcional ao grau até o qual ela ilude a consciência”.

Na Cultura Integração, segundo Domenico *et al.* (2006), “a cultura organizacional é formada por pessoas que compartilham a mesma visão de mundo e encontram soluções em conjunto para os problemas de integração interna e adaptação externa e admitem novos membros”. Neste sentido

Cameron e Quinn (1999) mostram em sua pesquisa que a cultura integrativa é como um “cola”, pois matem todos juntos por terem o mesmo pensamento. A integração pressupõe que a organização como um todo possua a mesma cultura.

Perfis Culturais: Tipos e Classificação

Os paradigmas no estudo da Cultura Organizacional mostram que o campo está longe do consenso conceitual. Cameron e Quinn (1999) desenvolveram um modelo teórico que objetiva o diagnóstico e gerenciamento da cultura organizacional. A pesquisa empírica efetuada parte de 39 indicadores de efetividade organizacional, e que concluída indicou a existência de duas dimensões bipolares e quatro perfis culturais resultantes.

A primeira dimensão avaliava critérios de efetividade, contrapondo flexibilidade e dinamismo com estabilidade, ordem e controle. A segunda dimensão avaliou a orientação da organização, contrapondo à interna e a externa.

Como o resultado, Cameron e Quinn (1999) fundamentaram através de suas pesquisas um modelo chamado “*Competing Values Framework*”, com quatro dimensões representando assim tipos diferentes de Cultura. Os perfis são Hierarquia (orientação interna com estabilidade), Clã (orientação interna com flexibilidade), Mercado (orientação externa e estabilidade) e Adhocracia (orientação externa e flexibilidade), porém é necessário compreender que para esses autores, nenhum dos quatro perfis pode ser entendido como ideal para qualquer tipo de situação.

Em uma análise mais profunda, segundo Winston e Dadzie (2007), os perfis de Clã e Adhocracia são mais orgânicos e baseados em relacionamentos, enquanto os tipos voltados para Mercado e Hierarquia são mais mecanicistas e baseados em regras.

Segundo Cameron e Quinn (1999) cada um dos quadrantes representa um tipo de cultura e assim seus elementos de efetividade organizacional, indicativos do que os colaboradores valorizam na empresa, ou seja, que “valores centrais a partir dos quais são feitos os julgamentos sobre a organização”. No quadro um (1) apresenta-se as características de cada tipo de cultura, segundo Desphande *et. al.* (1993).

Quadro 1: Modelo de tipos de cultura organizacional

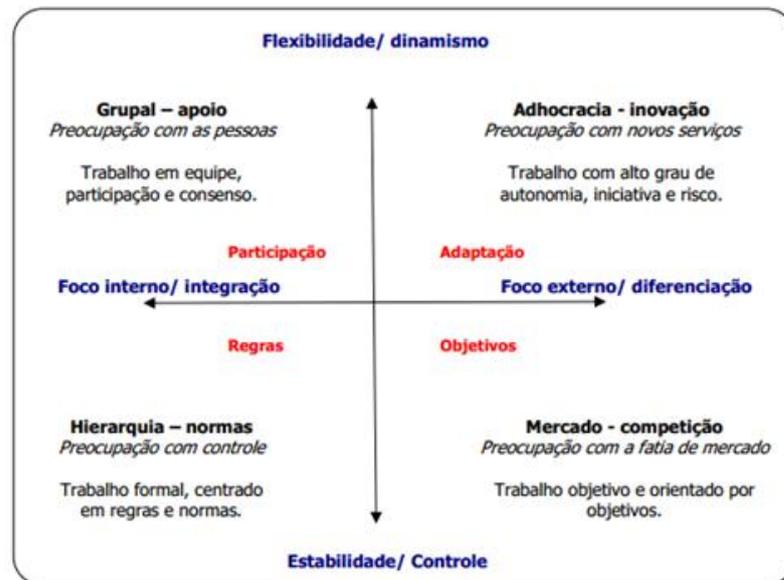
TIPO	ATRIBUTOS DOMINANTES	ESTILO DA LIDERANÇA	LIGAÇÃO	ÊNFASES ESTRATÉGICAS
Clã / Grupo	Coesiva, participação, time de trabalho e senso de família.	Mentor, facilitador e figura paterna.	Lealdade, tradição, coesão interpessoal.	Dirigida para o desenvolvimento de recursos humanos, comprometimento e moral.
Adhocracia	Empreendimento, criatividade e adaptabilidade.	Empreendedor, inovador e tomador de riscos.	Empreendimento, flexibilidade e risco.	Dirigido à inovação, crescimento e novos recursos.

Hierarquia	Ordem, uniformidade, regras e regulações.	Coordenador e administrador	Regras, políticas e procedimentos.	Dirigido à estabilidade, previsibilidade e boas operações.
Mercado	Competitividade e realização de metas.	Decisivo e orientado a realizações.	Orientado a metas, produção e competição.	Dirigido à vantagem competitiva e superioridade de mercado.

Fonte: Adaptado de Desphande, Farley e Webster (1993).

Segundo Domenico *et al.* (2006, p. 4), “as denominações de cada quadrante não foram atribuídas aleatoriamente, mas sim resultaram da literatura acadêmica que explica como, ao longo do tempo, valores organizacionais diferentes associam-se a diferentes formas ou tipos de organizações”. Os tipos de perfis, segundo Cameron e Quinn (1999) identificam os elementos que mais se sobressaem dos pressupostos básicos, estilos e valores dominantes de uma organização.

Figura 1: Classificação das Culturas Dominantes.



Fonte: Adaptado por Cameron e Quin(1996)

1. **Hierarquia:** Tipo de cultura com foco interno à organização, com ambiente de trabalho formal e estruturado, em que os procedimentos governam o que as pessoas fazem, com diversos níveis hierárquicos, preocupada em longo prazo com a estabilidade, previsibilidade e eficiência. Os procedimentos, regras, tarefas e funções em geral são relativamente estáveis, integrados. As lideranças têm o papel de coordenação, monitoramento e organização;
2. **Clã / Grupal:** Este tipo de cultura apresenta características de maior flexibilidade. O foco, assim como na hierarquia, é interno. Neste tipo de cultura é pressuposto que a melhor forma de obterem-se resultados é por meio de equipes de trabalho. Os clientes são vistos como parceiros, a organização preocupa-se com o desenvolvimento de um ambiente de trabalho humano, e a tarefa da liderança é a facilitação à participação, comprometimento e lealdade;

3. **Mercado / Racional:** Organizações que apresentam este tipo de cultura possuem orientação externa, e estão preocupadas com o mercado competitivo. O foco encontra-se nos resultados e na produtividade. De acordo com este perfil, o ambiente externo não é visto como benigno, mas hostil e com consumidores exigentes. As lideranças encontram-se voltadas para a consecução de objetivos, traduzidos em lucros;
4. **Adhocracia / Inovativa:** tipo de cultura onde há flexibilidade e foco externo, dinamismo, empreendedorismo e criatividade, voltada à produção de produtos e serviços inovadores. O pioneirismo é valorizado enquanto a liderança é visionária e orientada ao risco.

Dependendo da análise da natureza dos desafios enfrentados pela organização, diferentes aspectos de sua cultura deverão ser ajustados visando estabelecer interação à sua estratégia e ambiente (ARTIGO, p. 6, 2011).

Valores Organizacionais

Os valores que estão envolvidos na cultura organizacional, segundo Florencio *et.al* (2011), precisam de uma análise mais profunda, entretanto para muitos pesquisadores, valores compartilhados são o núcleo central da cultura organizacional, pois “ligam os valores da empresa aos valores importantes da sociedade e podem ser uma fonte importante de vantagem competitiva”. Neste sentido os valores constituem-se em instrumentos que permitem gerar entendimento sobre a cultura organizacional (MENDES E TAMAYO, 1999).

Segundo, Melo e Domenico (2012) afirma que as funções dos valores são, “comunicar um senso de identidade aos empregados, proporcionar orientações geralmente não escritas sobre como agir na organização e; aumentar a estabilidade do sistema social”. Nesta mesma linha de raciocínio Denilson (1997) afirma que “a cultura se refere aos valores, crenças e princípios subjacentes, que servem como fundamento do sistema de gerenciamento organizacional”.

Tamayo e Godim (1996) apresentam uma classificação para valores, onde os valores inerentes ao indivíduo e os valores organizacionais, os quais “são princípios e crenças que, segundo os membros da organização, orientam o seu funcionamento e vida”, ou seja, “uma empresa pode ser descrita e norteadas por valores referentes aos aspectos técnico e tecnológico, ao passo que a outra é percebida como enfatizado o externo no bem-estar dos indivíduos que a compõem”. Neste sentido Murdocco e Oliveira (2010), enfatizam que os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais, individuais, nem com o que os funcionários gostariam que existisse na empresa.

Oliveira e Tamayo (2004), ao estudarem valores organizacionais, tendo como base a relação destes com valores pessoais básicos do indivíduo segundo Schwartz (1992), encontraram oito fatores:

Quadro 2: Os oito valores organizacionais

Fator 1	Realização	Valorização da competência para o alcance do sucesso da organização e dos empregados.
Fator 2	Conformidade	Valorização do respeito às regras e modelos de comportamento no ambiente de trabalho e no relacionamento com outras organizações.
Fator 3	Domínio	Valorização do poder, tendo como meta a obtenção de status, controle sobre pessoas, recursos e mercado.
Fator 4	Bem Estar	Valorização da satisfação dos empregados mediante a qualidade de vida no trabalho.
Fator 5	Tradição	Valorização dos costumes e práticas consagradas.
Fator 6	Prestígio	Valorização do prestígio organizacional na sociedade, mediante a qualidade de produtos.
Fator 7	Autonomia	Valorização de desafios, a busca de aperfeiçoamento constante, a curiosidade, a variedade de experiências e a definição de objetivos profissionais.
Fator 8	Preocupação com a Coletividade	Valorização do relacionamento com pessoas que são próximas com a comunidade.

Fonte: Adaptado de Oliveira e Tamayo (2004)

Estes fatores de valores organizacionais têm sua origem nos valores pessoais, e ambos possuem características comuns que estão ligados diretamente à motivação. Segundo Oliveira e Tamayo (2004) partem da premissa de que os valores individuais agem como fatores motivacionais que tanto os gestores como os trabalhadores levam consigo ao ingressarem na organização.

Com base nessas premissas, Oliveira e Tamayo (2004) associaram os fatores de valores organizacionais à estrutura básica de valores pessoais de Schwartz (1992), alinhando às dimensões básicas bipolares Conservação versus Abertura à Mudança e Autopromoção versus Autotranscendência.

A primeira dimensão opõe valores que enfatizam a independência de ação a valores que se referem à preservação de práticas tradicionais e proteção da estabilidade. Assim, os valores organizacionais Tradição e Conformidade encontram-se neste caso como opostos a Autonomia, respectivamente pertencentes às dimensões Conservação e Abertura à Mudança (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

A segunda dimensão opõe valores que privilegiam interesses individuais, ainda que às custas de valores de outras pessoas, e valores que enfatizam a preocupação com o Bem-Estar dos outros e da natureza. Prestígio, Domínio, Realização e Bem-Estar são valores organizacionais que correspondem à dimensão Autopromoção e que se contrapõe à Preocupação com a Coletividade, pertinente à dimensão Autotranscendência.

Modelo de pesquisa: relação entre tipos de cultura organizacional, valores pessoais básicos do indivíduo e versus valores organizacionais.

A empresa, objeto do estudo, denominada para esta pesquisa VRS foi fundada em 1971 por um grupo entusiasta de jovens médicos que vislumbraram a oportunidade de implantação do sistema de saúde suplementar em uma cidade do interior de São Paulo. A cidade sede foi escolhida por razão da

expansão demográfica e por interesse de um grupo de empresários com know-how no processo de implantação do sistema de saúde suplementar na capital, o grupo não mediu esforços para colocarem em prática o sonho de oferecer à população da macro região de Piracicaba no interior do Estado de São Paulo com um serviço médico-hospitalar organizado e eficiente.

em, 2016, a empresa está consolidada e estruturada, com atividade na assistência médico-hospitalar, instalada em prédio próprio, sendo sua área administrativa, apoio e hospitalar distribuídos em mais de dez mil metros quadrados, dentro dos mais elevados padrões de assistência médica, com alto índice de crescimento, o que demonstra a confiança adquirida dentro dos seus clientes empresariais, beneficiários e da sociedade em que atua.

Hoje a VRS dispõe em seu quadro de pessoal de 520 colaboradores, distribuídos nas áreas de enfermagem, administração e apoio. Na área médica, contam além de seus 126 médicos cooperados, com mais de 30 médicos credenciados e aproximadamente 50 médicos plantonistas no Hospital Medical. A gama de especialidade presentes na sua atividade é de aproximadamente 95% das especialidades existentes no programa de assistência médica praticada no Brasil.

Na pesquisa realizada na empresa houve uma convergência dos valores organizacionais nos oito fatores pessoais básicos do indivíduo segundo Schwartz (1992), com o conceito apresentado de Cameron e Quinn (1999) desenvolveram um modelo teórico que objetiva o diagnóstico e gerenciamento da cultura organizacional e finalmente os tipos de perfis, também pesquisados por Cameron e Quinn (1999) que identificam os elementos que mais se sobressaem dos pressupostos básicos, estilos e valores dominantes de uma organização.

Segundo os autores supracitados foi efetuado um modelo onde podemos correlacionar os tipos de culturas, com as dimensões bipolares e os oito valores organizacionais conforme quadro 3 abaixo.

Quadro 3: O modelo apresentando as relações propostas

Tipo Cultura	Correlaciona-se	Dimensão	Valores
Hierarquia	Positivamente	Conservação / Autotranscendência	Conformidade / Tradição e Preocupação com a Coletividade
	Negativamente	Autopromoção / Abertura à Mudança	Prestígio / Domínio e Bem Estar / Realização / Autonomia
Mercado	Positivamente	Conservação / Autopromoção	Conformidade / Tradição e Prestígio / Domínio
	Negativamente	Autotranscendência / Abertura à Mudança	Preocupação com a Coletividade e Bem Estar / Realização / Autonomia
Clã	Positivamente	Autotranscendência / Abertura à Mudança	Preocupação com a Coletividade e Bem Estar / Realização / Autonomia
	Negativamente	Conservação / Autopromoção	Conformidade / Tradição e Prestígio / Domínio

Adhocracia	Positivamente	Abertura à Mudança / Autopromoção	Bem Estar / Realização / Autonomia e Prestígio / Domínio
	Negativamente	Conservação / Autotranscendência	Conformidade / Tradição e Prestígio / Domínio

Fonte: Elaborado pela autora adaptado de Domenico e Teixeira (2006).

Desta forma, neste estudo procurou-se tipificar os quinze questionamentos elaborados na empresa, com os quatro tipos culturais relacionado com as quatro dimensões bipolares de valores e os oito valores organizacionais, totalizando 48 correlações a serem testadas.

Procedimentos Metodológicos

A metodologia utilizada na realização desta pesquisa se refere a um estudo de caso com fases exploratórias e descritivas. Tem como principal objetivo levantar e analisar dos valores organizacionais mais representativos e relevantes para o diagnóstico da cultura organizacional da empresa supracitada. O estudo de caso está baseado em Yin (2001, p.143), que enfatiza que sua aplicação quando houver estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas é possível fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Nesta mesma linha Yin (2005, p.32) também descreve que “um Estudo de Caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos”. Com base no conhecimento de como se deve decorrer um estudo de caso, detalha que uma investigação empírica onde há necessidade de investigação através da coleta de dados através de uma pesquisa com os colaboradores.

Entretanto baseado no campo empírico desta pesquisa recomenda-se não somente uma aplicação unicamente de questionários e métodos científicos quantitativos quando pesquisamos sobre cultura organizacional, uma vez que devido o seu foco ser exclusivamente de uma única empresa a qual não poderá ser replicada devido as suas características próprias e particulares, entretanto para este estudo de caso, está adequado a seu objetivo, pois o mesmo apresenta a evidência entre os perfis culturais, suas dimensões correlacionadas com seus valores organizacionais e devido a sua abordagem qualitativa.

Nesta pesquisa não somente foi utilizado três métodos de pesquisa, o primeiro foi o questionário aplicado no empresa, o segundo foi a interpretação da correlação dos perfis culturais da organização através do método testado e comprovado utilizado por Cameron e Quinn (1999), OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) sendo cada dimensão representada por quatro

assertivas, cada uma relativa a um determinado tipo de cultura predominante – clã, adhocracia, mercado ou hierarquia, e por último o método IPVO Inventário de Perfis de Valores Organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004) que identifica os valores organizacionais, os quais são compostos por 48 assertivas os quais foram baseados no modelo de Schwartz (1992).

Este modelo proposto por Schwartz (1992), utiliza-se dos fatores decisivos na escolha dos instrumentos para a avaliação da relação entre os perfis de cultura organizacional e de valores organizacionais, fundindo assim a similaridade das dimensões bipolares – OCAI – quanto os valores organizacionais de IPVO.

Neste sentido se compreende que a grande contribuição deste estudo de caso está no modelo de valores podendo avaliar as escolhas dos valores, aplicando a estrutura de eixos bipolares de Cameron e Quinn (1999), o qual foi um dos fatores decisivos na escolha dos instrumentos para a avaliação da relação entre os perfis de cultura organizacional e de valores organizacionais através da IPVO.

Assim sendo, optou-se por aplicar os instrumentos em suas formas originais – OCAI, escala ipsativa e IPVO, normativa – transformando-se as variáveis deste último em ipsativas, conforme o procedimento proposto por Berge (1999), acoplados com a pesquisa realizada na empresa.

A empresa, objeto do estudo, denominada para esta pesquisa VRS foi fundada em 1971 por um grupo entusiasta de jovens médicos que vislumbraram a oportunidade de implantação do sistema de saúde suplementar em uma cidade do interior de São Paulo. A cidade sede foi escolhida por razão da expansão demográfica e por interesse de um grupo de empresários com know-how no processo de implantação do sistema de saúde suplementar na capital, o grupo não mediu esforços para colocarem em prática o sonho de oferecer à população da região de Piracicaba no interior do Estado de São Paulo com um serviço médico-hospitalar organizado e eficiente.

Em 2016, a empresa está consolidada e estruturada, com atividade na assistência médico-hospitalar, instalada em prédio próprio, sendo sua área administrativa, apoio e hospitalar distribuídos em mais de dez mil metros quadrados, dentro dos mais elevados padrões de assistência médica, com alto índice de crescimento, o que demonstra a confiança adquirida dentro dos seus clientes empresariais, beneficiários e da sociedade em que atua.

No estudo de caso verificou-se uma correlação entre os tipos de cultura Cameron e Quinn (1999), suas as dimensões e metas motivacionais de valores organizacionais propostas Oliveira e Tamayo (2004). Participaram do estudo uma amostra não-probabilística, de 494 respondentes de uma população de das áreas de 26% de médicos cooperados, 8% e de médicos credenciados, 16% de

médicos plantonistas, 31% de enfermeiras, 5% de assistentes administrativos e 14% dos colaboradores na administração.

Apresentação, Análise e Interpretação dos Resultados

A análise dos dados da pesquisa revelou que para 36,4% dos respondentes, a cultura do tipo Hierarquia foi reconhecida como predominante nas empresas em que atuavam, enquanto 28,9% perceberam a cultura do tipo Clã como predominante, 24,9% apontaram o tipo cultural Mercado e 6,36% dos respondentes indicaram a predominância do tipo cultural Adhocracia. Houve empate em 3,5% das respostas que não perceberam a predominância de um tipo específico de cultura, distribuindo para cada uma a mesma proporção. Visando atingir o objetivo geral da pesquisa, realizou-se uma análise de correlação bivariada calculada pelo coeficiente de Spearman (Tabela 1).

A apresentação, análise e interpretação dos dados foram levantadas inicialmente com foco nos valores organizacionais, posteriormente foi efetuado o da VRS, valores organizacionais nos oito fatores pessoais básicos do indivíduo segundo Schwartz (1992), conforme apresentadas no figura 2.

Figura 2: Apuração dos dados dos Valores Organizacionais

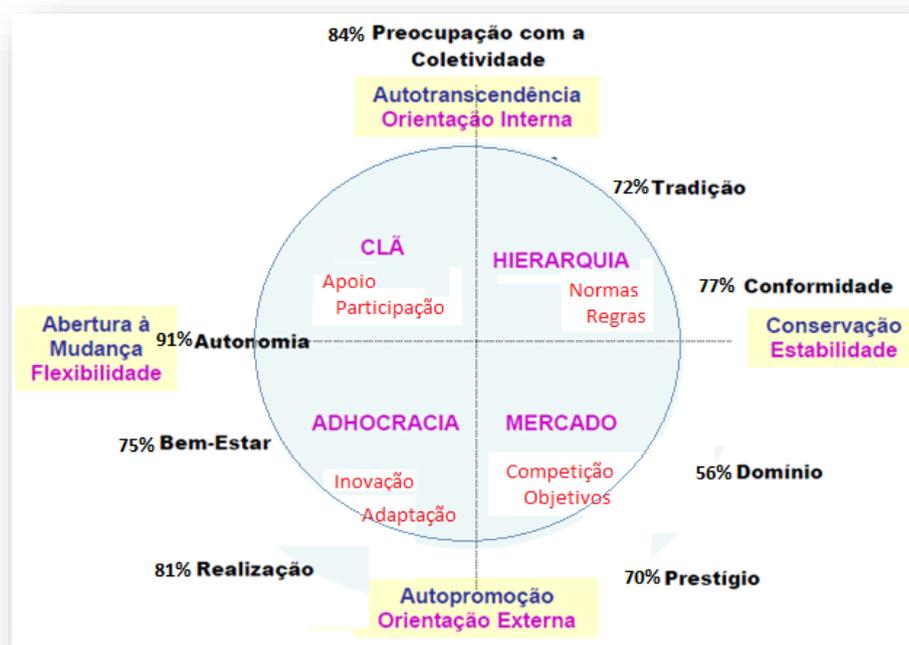


Fonte: Adaptado pela autoria (2018).

Baseado no estudo dos valores organizacionais nos oito fatores pessoais básicos do indivíduo segundo Schwartz (1992), podemos observar que o valores organizacionais mais predominante na empresa está ligado a Autonomia seguido por preocupação com a coletividade e realização, entretanto percebemos que o valor domínio é o que fator número sete, o qual está ligado a Autonomia, desta forma, segundo de Oliveira e Tamayo (2004), a empresa preza pela valorização de desafios, a busca de aperfeiçoamento constante, a curiosidade, a variedade de experiências e a definição de objetivos profissionais.

Nesta mesma linha de raciocínio existe uma convergência das teorias apresentadas no referencial teórico, as quais foram agrupadas na figura 3:

Figura 2: Relação entre Tipos de Cultura, Dimensões Bipolares e Valores Organizacionais



Fonte: Adaptado pela autoria (2018).

O resultado apresentado após a aplicação do questionário e entrevistas individuais elaboradas pela empresa através da análise de um diagnóstico baseado no estudo de Cameron e Quinn (1999), Oliveira e Tamayo (2004) e Schwartz (1992), observa-se que a empresa tem como característica os fatores (autonomia) e oito (preocupação com a Coletividade) relacionado com os quadrantes Clã/Adhocracia e Clã / Hierarquia.

Discussão dos Resultados.

O presente trabalho teve como objetivo diagnosticar a cultura organizacional, reunindo informações sobre o campo psicológico relacionado ao ambiente organizacional, a percepção dos colaboradores em relação a esse ambiente, assim como suas reações e comportamentos a essa percepção, visando identificar estratégias apropriadas à melhoria dos relacionamentos e desempenho organizacional, realizadas através do estudo de caso de caráter descritivo. O estudo aponta uma organização em estudos possui valores presentes nas culturas: Grupal, Inovativa, mercado e hierarquia.

O ambiente atual reflete o impacto de escolhas e ações relacionais que suportam a estrutura organizacional, influenciando a formação de pequenos clusters, o estabelecimento de conflitos e o

desvio de potencialidades e preocupações veladas, receios e melindres que contribuem para oscilações nos resultados, ficando evidente o desconforto das pessoas, que acabam por focar o desempenho profissional de acordo com entendimento e motivação do momento.

O quadro de colaboradores apresenta potencial e interesses que podem ser mais trabalhado, pois existem desvios de energias por frustrações pessoais, preocupações e falta de direcionamento adequado, que vem desde o início da formação do perfil profissional, pedindo atenção e redirecionamento para um melhor desempenho e realização pessoal/profissional.

Os líderes mostram-se comprometidos com a empresa e resultados, porém, fica evidente a necessidade de abertura para o novo. Existe um sentimento de que o sucesso do passado garante o sucesso do futuro, entretanto há resistências, dificuldades e anseios com relação ao novo. A empresa precisar ter foco nos interesses setoriais ou pessoais, competição velada, comprometimento do uso da visão sistêmica.

Notou-se que nas pesquisas que existe uma falta de preparo dos líderes para a gestão de pessoas no momento atual, pois foram demonstradas carências no uso da habilidade humana para a conquista de resultados mais efetivos através de pessoas, não são líderes, estão líderes, e assim limitados de ações motivacionais, de flexibilidade, favorecendo conflitos pessoais e bloqueio de talentos.

Percebe-se que existe um desequilíbrio na valorização das competências técnicas em detrimento das competências humanas e de gestão, gerando descontentamento, medos e bloqueio de talentos e resultados, os líderes praticam a centralização, reconhecem pouco e não efetuam o *feedback* positivo para os colaboradores.

Foi constatado que existem dificuldades relacionais, de gestão e motivacionais. Percebe-se que mesmo a mais elaborada estratégia de desenvolvimento não conseguirá alavancar resultados positivos, sem que haja o engajamento e comprometimento dos líderes e colaboradores no processo de mudança e melhoria da empresa.

Outros problemas evidenciados foram: i) problemas com a comunicação entre as áreas, líderes e colaboradores, ii) quadro de instabilidade sugerindo quebra da “zona de conforto”, iii) ausência de uma política de recursos humanos, vi) falta de planejamento de carreira, v) aspectos negativos ligados a duas dimensões: sentimento de recompensa e relacionamento interpessoal e finalmente vi) aspectos positivos ligados a diretoria e vice-presidência.

Segundo os resultados as intervenções necessárias explicitadas pela superintendente para que esses pontos apresentados possam ser sanados são:

- Partilha orientada do material resultante da pesquisa, envolvendo todos os colaboradores participantes, evidenciando a importância do engajamento e envolvimento de todos na elaboração e prática dos planos de melhoria.
- Engajamento e envolvimento dos líderes no que se refere à gestão de pessoas.
- Melhoria do processo de comunicação interna com clareza, objetividade e maior posicionamento relativamente às mudanças nos processos, aos momentos e situações vivenciadas.
- Estruturação do Departamento de Recursos Humanos para um atendimento mais eficaz das necessidades das unidades, diminuindo o tempo de resposta para os colaboradores.
- Definição das Políticas de RH e implementação de Programas de Desenvolvimento e avaliação do desempenho, plano de treinamento direcionado e acompanhado, plano de desenvolvimento profissional, plano de benefícios, cargos e salários.
- Revisão do Organograma Funcional, clarificando e partilhando posições e autonomia.
- Treinamento dos líderes no que se refere à Gestão de Pessoas com foco e resultados.
- Treinamento e integração dos colaboradores objetivando desenvolver relações de trabalho mais produtivas e pró-ativas, alinhados com os objetivos organizacionais.

Quanto à divisão da percepção dos valores organizacionais dividido por setores dentro da empresa, pode-se perceber que para os colaboradores que trabalham na área administrativa hospitalar o valor organizacional com maior percepção foi realização profissional seguido por motivação pessoal e o valor com maior índice de insatisfação foi reconhecimento. Para os colaboradores que trabalham na área de administração de convênio, o valor organizacional com maior percepção foi realização profissional seguido por autonomia e o valor com maior índice de insatisfação foi remuneração. Os colaboradores que fazem parte do corpo do setor de enfermagem perceberam mais os valores realização profissional e condições de trabalho e o valor com maior índice de insatisfação foi remuneração, e finalmente para a área de medicina preventiva/ ocupacional os valores com um alto nível de satisfação foram segurança do trabalho e autonomia, e o valor com maior índice de insatisfação foi remuneração.

Considerações Finais

A correlação da cultura organizacional o perfil junto com os valores organizacionais, apresentaram uma correlação que ajudaram a diagnosticar e mensurar os valores organizacionais mais relevantes ao ambiente organizacional através da percepção dos colaboradores visando aplicar estratégias apropriadas à melhoria dos relacionamentos e desempenho organizacional.

O tema Cultura Organizacional é considerado complexo pela comunidade científica, entretanto Garnett, Marlowe e Pandey (2008) ao tratar de perfis culturais e cultura como sinônimo, os autores não apenas estão propondo uma forma simplificada de entendimento da Cultura, os autores afirmam que o que promove é um desentendimento entre a base teórica exposta no trabalho e a forma de operacionalização do termo.

Na empresa estudada, a cultura Hierárquica foi a que se apresentou mais correlacionada com os valores organizacionais, com ambiente de trabalho formal e estruturado, em que os procedimentos governam o que as pessoas fazem, com diversos níveis hierárquicos, preocupada em longo prazo com a estabilidade, previsibilidade e eficiência, entretanto nota-se que a empresa em estudo atua no mercado e está focada em questões relacionadas a processos internos, como conformidade às normas e regras existentes, preocupação com a tradição e estabilidade, e um pouco menos envolvida com metas no que se refere a comunicação das mesmas os empregados, o que gera um grau de insatisfação com a liderança imediata, a qual teve o menor índice na pesquisa realizada.

Tendo em vista a percepção dos empregados das organizações pesquisadas, segundo Cameron e Quinn (1999), a cultura do tipo Hierarquia está associada aos valores Tradição, Conformidade e Prestígio, enquanto o tipo Clã, neste estudo, ficou caracterizado, pois se relaciona com ao valor Bem-Estar dos Empregados através do bom índice do nível de realização, segurança do trabalho e relacionamento e ambiente de trabalho.

Os valores organizacionais percebidos dentro da empresa são nível de realização profissional e autonomia, o que também se refletiu em todos os setores da empresa, ou seja, as pessoas gostam de trabalhar na empresa, tem uma motivação e realização profissional, sentem-se seguradas, tem autonomia e condições de trabalho satisfatório, entretanto em contrapartida todos os setores tem como o valor organizacional negativo a remuneração seguida por liderança imediata, e esse pode ser um dos motivos pelo qual existe uma grande rotatividade de colaboradores com menos de um ano dentro da empresa.

A pesquisa teve como objetivo principal estudar os perfis culturais através dos valores organizacionais utilizando o método exploratório. O modelo utilizado de perfis de cultura elaborado por Cameron e Quinn (1999) e aprofundando o entendimento pode-se relacionar com os valores organizacionais Oliveira e Tamayo (2004). Verificou-se que há uma possibilidade de relacionar as teorias e modelos apresentado acima com os de Hofstede que afirma que os valores constituem o centro da Cultura e que os símbolos pertencem a camadas externas e no nível intermediário temos os mitos e rituais e qual a sua relação com os valores apresentados por Trompenaars (2004) a fim de aplicar o entendimento sobre a camada mais profunda, chamada de premissas básicas implícitas. Ressalta-se que esse estudo foi realizado somente em uma empresa do seguimento de serviços médicos, o que

limita a pesquisa, abrindo assim a possibilidade de novos estudos em outras culturas com a junção de todos os modelos supracitados.

Referências Bibliográficas

BARON, H. Strengths and limitations of “ipsative” measurement. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 69, p.49-56, 1996.

BAUER, Rubens. **Gestão da Mudança: Caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAMERON, K. S. & QUINN, R. E. Diagnóstico da Cultura Organizacional. Mimeo, 1996.

_____. E. Diagnosing and changing organizational culture. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

DOMENICO, Silvia Marcia Russi De; LATORRE, Sidney Z; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes **A Relação entre Tipos de Cultura Organizacional e Valores Organizacionais**. ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. Salvador – BA, 2006.

FAGUNDES, Patrícia M.; SEMINOTTI, Nedio. **Competências de Liderança e Competências Gerenciais: um Olhar Dialógico**. XXXIII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2009.

FLORENCIO, C. S.; SOUSA, A . M .S; BEZERRA, E. P.; **Relação Entre a Percepção de Valores Organizacionais e Diagnóstico da Cultura Organizacional: um Estudo na Área de Recursos Humanos de uma Empresa Calçadista Cearense**. Segete, 2011.

FLEURY, M. T. L. & FISCHER, R. M. - **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a diversidade cultural** – experiências de empresas brasileiras. Revista de Administração de Empresas. vol. 40 no.3 São Paulo Julho/Setembro 2000.

FROST, P. **Reframing organizational culture**. Newbury Park: Sage, 1996.

GARNETT, James L.; Marlowe, JUSTIN; PANDEY & Sanjay K.- **Penetrating the performance predicament: Communication as a mediator or moderator of organizational culture’s impact on public organization performance**. Public Administration Review. March/April (2008), 68, pp. 266-282.

GORDON, G. G., DITAMASO, N.. Predicting corporate performance from organizational culture. **Journal of Management Studies**. 1992.

HOFSTEDE, Geert et al. **Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases**. Administrative Science Quarterly, v. 35, p. 286-316, 1990.

HULT, G. T. M.; KETCHEN JR, D. J. e ARRFELT, M. Strategic supply chain management: Improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. **Strategic Management Journal**, No. 28, p. 1035–1052, 2007.

MARTIN, J. **Cultures in organizations: three perspectives**. New York: Oxford University: Press, 1992.

MENDES, A.M.; TAMAYO, A. **Valores e vivências de prazer-sofrimento nas organizações**. Anais do EnANPAD, 1999.

- MELO, W.F.; DOMENICO M.R.D. **A Influência dos Valores Organizacionais no Desempenho de Agências Bancárias**. RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, art. 8, pp. 137-156, Jan./Fev. 2012.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro para selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MURDOCCO, S. O.; OLIVA, E. C. (2010). **Cultura Organizacional e a Centralidade nas Redes Sociais: Um Estudo Exploratório em uma Empresa de Serviços**. In: Anais XXXIV Encontro Anual da Anpad. Rio de Janeiro/RJ
- OLIVEIRA, A.F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v.39, n.2, abr./maio/jun. 2004.
- PETERS, T., WATERMAN Jr., R. H., **Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la**. São Paulo: Harpeter & Row do Brasil, 1983. 351p
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 7ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004
- SAKS, A. M.; ASHFORTH, B. E. Organizational socialization: making sense of past and present as a prologue for the future. **Journal of Vocational Behavior**, v. 51, p. 234-279, 1997.
- SALAMÃO, Aretha H. Martins & ASHLEY, Patrícia Almeida. **Equipes de excelência para o sucesso empresarial: um modelo analítico para diagnóstico e aplicação gerencial**. Niteroi 2008.
- SILVA, M.T. da; KISHORE, A.; REIS, G.G.; BAPTISTA, L.L.; MEDEIROS, C.A.F. (2009). **Cultura Organizacional e Liderança: Uma relação Possível?**. In: Anais XXXIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. São Paulo/SP. CD-Rom.
- SCHEIN, E. Culture: the missing concept in organizational studies. **Administrative Science Quarterly**, V. 41, June, p. 229-240, 1996.
- SENGE, Peter. **A Dança das Mudanças: Os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. 8. ed. São Paulo: Campus, 2000.
- SCHWARTZ, S.H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (ed). **Advances in experimental social psychology**. Orlando, FL., Academic, v.25, 1992, p.1-65.
- TAMAYO, A.; BORGES, L. O. **Valores del trabajo y valores de las organizaciones**. In ROS, M.; GOUVEIA, V. (Orgs.). **Psicología social de los valores** (pp. 325-352). Madrid: Biblioteca Nueva, 2001.
- TAMAYO, A.; GONDIM, M.G.C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v.31, n.2, abril/junho 1996.
- TAMAYO, A.; MENDES, A.M.; PAZ, M.G.T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v.5, n.2, 2000.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3ed. Bookman, Porto Alegre. 2005.