

Cultura Organizacional na Gestão Hospitalar

Organizational Culture in Hospital Management

Pedro Thiago de Souza Guimarães¹ e Cecília Leão Oderich²

1. Administrador pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste), *Campus Foz do Iguaçu*, PR.
 ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5224-0784>

2. Administradora. Mestre e Doutora em Administração (PPGA/UFRGS). Professora do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste), *Campus Foz do Iguaçu*, PR.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1776-7019>

pedrothiago1996@live.com e cecilia.oderich@unioeste.br

Palavras-chave

Ambiente organizacional
 Cultura organizacional
 Estrutura organizacional
 Gestão hospitalar

Keywords

Organizational environment
 Organizational culture
 Organizational structure
 Hospital management

Resumo:

O objetivo do artigo é analisar e identificar as implicações da cultura organizacional na gestão hospitalar. A metodologia utilizada foi a técnica de pesquisa bibliográfica, com pesquisa no Google Acadêmico, Scielo, PubMed e Science Direct, na qual utilizou-se das palavras chaves: ambiente organizacional, cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão hospitalar. A construção do aporte teórico ancora nos conceitos básicos de ambiente organizacional, organização e gestão hospitalar. Pode-se concluir que a cultura organizacional no ambiente hospitalar tem implicações profundas na gestão do hospital, bem como no processo de tomada de decisão em termos operacionais, gerenciais e institucionais.

Abstract:

The objective of the article is to analyze and identify the implications of organizational culture in hospital management. The methodology would be through the technique of bibliographical research, with research in Google Scholar, Scielo, PubMed and Science Direct, in which the keywords were used: organizational environment, organizational culture, organizational structure and hospital management. The construction of the theoretical support is anchored in the basic concepts of organizational environment, organization and hospital management. It can be concluded that the organizational culture in the hospital environment has profound implications for hospital management, as well as for the decision-making process in operational, managerial and institutional terms.

Artigo recebido em: 21.06.2023.

Aprovado para publicação em: 11.10.2023.

INTRODUÇÃO

Este artigo propõe analisar e compreensão organizacional sobre a gestão hospitalar e a sua cultura organizacional. Salienta-se a importância da humanização hospitalar em conjunto com a cultura organizacional visando o bem-estar do paciente internado ou simplesmente daquele que busca atendimento de qualidade e eficaz, também da equipe de trabalho que necessita de ambiente adequado para a realização do seu trabalho.

Nota-se que a organização hospitalar revela uma das estruturas mais complexas dentre as que participam da sociedade moderna. Conforme explica Senhoras (2007), a razão desse fato é que o hospital foi conduzido ao desempenho de diferentes funções, cada vez mais complexas: recuperar, manter e incrementar os padrões de saúde de seres humanos. Essas funções demandam um conjunto altamente divergente e complexo de atividades, tais como a realização de atendimentos, exames, diagnósticos e tratamentos, o planejamento e execução de internações, intervenções cirúrgicas e outros procedimentos.

Para conseguir organizar essas diferentes funções, um hospital estrutura-se, por meio de políticas direcionadas, com sentido de cima para baixo, de formação de setores encarregados de atividades bem caracterizadas e, por outro lado, pelo desenvolvimento relacional de uma cultura própria.

O resultado disso é a inclusão de uma estrutura de complexidade e conflitos, que tem por objetivo o trabalho integrado de seu corpo organizacional na prestação de serviços de saúde, mas é marcada por uma cultura relacionada à pulverização do poder e à disputa de espaços.

Os hospitais são clássicos exemplos do que Mintzberg (1994) chama de organizações profissionais, cuja análise demanda motivações, incentivos e cuidados especiais, que são mecanismos de orientação e coordenação que subsidiam as estratégias de decisões gerenciais e administrativas, e se mostram como espaços culturais consideráveis de ajustamentos mútuos de motivações e de compatibilização de interesses.

A caracterização funcional de uma organização hospitalar faz com que ela seja considerada um sistema social aberto, em que estão atuando outros subsistemas técnicos representados pelas especializações dos conhecimentos e habilidades de profissionais como médicos, enfermeiros, psicólogos, nutricionistas entre outros. Por isso, nenhuma pessoa ou grupo é responsável completamente pelo sucesso ou pela qualidade da experiência do paciente, porque os profissionais são responsáveis por parte do processo.

Os hospitais são organizações prestadoras de serviços, de grande utilidade e importância para a comunidade em geral. Nessas organizações, o trabalho é marcadamente complexo, compreendendo grupos profissionais de diferentes capacitação e formação, mas que estão organizados, predominantemente, em torno de uma base hierárquica composta de especialidades e por especialistas em setores de operação médica, técnica e administrativa.

Segundo Abadala (2006), as estruturas hospitalares tradicionais geralmente se caracterizam como pró-cíclicas, porque funcionam muito bem quando as variações do ambiente externo não produzem impacto significativo sobre as rotinas organizacionais, embora em um ambiente mutável e que geralmente exige constantes adaptações, esse estilo de estrutura não se mostre eficiente, já que centraliza ações e não estimula a cooperação nem o aprendizado.

Questões técnicas e práticas de gerência administrativa têm sido um dos pontos mais criticados nas organizações hospitalares devido ao fato de serem consideradas organizações complexas que envolvem uma série de processos e atividades paralelas à atividade-fim do hospital que é o cuidado ao paciente (Lima-Gonçalves, 2002).

Esta pesquisa tem como questão norteadora: como a cultura organizacional implica na gestão hospitalar? Para responder este questionamento o objetivo do artigo é analisar, compreender e identificar as implicações da cultura organizacional na gestão hospitalar. Tem como objetivos secundários identificar as publicações sobre o tema e os aspectos importantes que envolvem os conceitos de organização.

Assim, a razão básica de realizar este estudo fundamentou-se no conhecimento que foi construído no âmbito de pesquisas bibliográficas referente ao tema, como a cultura organizacional interfere na gestão hospitalar.

MÉTODOS

No presente trabalho teórico, realizou-se pesquisa qualitativa na literatura existente a partir dos temas de cultura organizacional e gestão hospitalar considerando suas relações na visão de um constructo social.

O levantamento bibliográfico sucedeu-se a partir de buscas online sobre os assuntos em plataformas nacionais e internacionais, como Google Acadêmico, Scielo, PubMed e Science Direc, com amplitude para

fontes e com foco em trabalhos de diversas linhas temporais, a fim de trazer conteúdos já estabelecidos e ideias desenvolvidas, escolhidos com o uso de filtros por palavras chaves e a partir da relevância e complementação com os temas cultura organizacional e gestão hospitalar.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Conforme Certo e Porter (2010), as organizações são sistemas abertos, isto é, recebem influência do ambiente e estão em constante interação com ele. Logo, o ambiente organizacional é composto por todos os fatores internos e externos que ao interagirem podem influenciar a organização de maneira positiva, negativa ou até mesmo não provocar mudanças.

Com base nisso, o ambiente organizacional é dividido em dois níveis, interno e externo. O ambiente interno é aquele que está dentro da organização, portanto é mais perceptível e controlável. Envolve os aspectos organizacionais, como marketing, finanças, produção e recursos humanos.

O ambiente externo é muito amplo, e pode ser subdividido em duas camadas. À primeira camada, mais próxima da organização, Certo e Porter (2010) atribuem os elementos sobre o qual a organização pode exercer uma influência relativa no qual figuram os clientes, concorrentes, fornecedores e o mercado de mão de obra [mercado de trabalho]. A segunda camada está mais distante da organização e é formada por elementos sobre o qual ela não possui controle. Nesta camada estão incluídos os fatores econômicos, sociais políticos, legais e tecnológicos (Certo; Porter, 2010). É um ambiente indireto, a organização consegue identificá-lo, mas têm dificuldades de avaliar o grau de influência exercido, expõe Oliveira (2010).

Cultura organizacional é um termo genérico utilizado que equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como ideias, crenças, costumes, regras, técnicas e etc.

De acordo com Chiavenato (2014), a cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas que é compartilhado por todos os membros de uma organização. Refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que faz seus negócios, a maneira com que trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e colaboradores da organização. Mais do que isso, a cultura organizacional é uma forma de interpretação da realidade organizacional e constitui uma modelagem para lidar com questões organizacionais. Por essa razão, ela condiciona fortemente a gestão das pessoas.

A cultura representa um espaço simbólico da organização e proporciona um referencial de padrões de desempenho entre os funcionários, influenciando a pontualidade, produtividade e a preocupação com a qualidade e serviço ao cliente. A cultura exprime a identidade da organização, ela é construída com o tempo e passa a infiltrar-se aos poucos em todas as práticas, criando um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir (Chiavenato, 2014)

A cultura é aprendida, transmitida e partilhada entre os membros da organização. Ou seja, a cultura organizacional representa as normas informais que direcionam o comportamento dos membros de uma organização que acontece habitualmente e que direciona suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. Intrinsecamente, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da

organização. A cultura precisa ser alinhada juntamente a outros aspectos das decisões e ações da organização, como planejamento, organização, direção e controle, para que se possa conhecer melhor a organização (Chiavenato, 2014)

Continuando com Chiavenato (2014), alguns aspectos da cultura organizacional são percebidos mais facilmente, enquanto outros são menos visíveis e de difícil percepção. A cultura reflete um iceberg. Apenas uma pequena porção do iceberg fica acima do nível da água e constitui a parte visível. A parte maior permanece oculta sob as águas e fora da visão das pessoas. Da mesma maneira, a cultura organizacional mostra aspectos formais e facilmente perceptíveis, como suas políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e a tecnologia adotada. Contudo, ela oculta alguns aspectos informais, como percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais, etc. Os aspectos ocultos da cultura organizacional são os mais difíceis de compreender e interpretar, como também de mudar ou sofrer transformações

ORGANIZAÇÃO

Uma organização e a sua inserção no contexto político, econômico e social na economia moderna deve ser estudada, para compreensão de sua natureza, suas metas, seus objetivos e suas aspirações. O objetivo de se estudar as organizações é que elas fazem parte naturalmente da vida humana, nascemos nelas e fatalmente morreremos nelas (Hall, 2004).

Para Drucker (1990, 1996), uma organização é um grupo humano, composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma atividade comum, isto é, pode ser definida também como um grupo de pessoas, que trabalham juntas, sob orientação de um líder à realização de um objetivo comum.

Mintzberg (1995) expressa que as organizações são estruturadas para aprender e dirigir sistemas de fluxos, como também determinar os inter-relacionamentos das diferentes partes. Tais fluxos e inter-relacionamento dificilmente são de formato linear, com os elementos seguindo um depois do outro. As palavras ainda devem seguir esta forma linear, e disto resulta ser muito difícil descrever a estruturação das organizações exclusivamente com palavras, devendo ser suplementadas com imagens, tal é o grau de complexidade das organizações.

O movimento da realidade tem direcionado os estudos organizacionais a examinar as organizações sob pontos de vistas que envolvam a sua interação com o contexto ambiental mais amplo (Mintzberg, 2001). Considerando a complexidade da sociedade, as organizações estão contidas neste ambiente, portanto, o estudo das organizações deve levar em conta esta interação. Isto porque as organizações são fenômenos complexos e ilógicos que podem ser compreendidos de muitas maneiras diferentes (Morgan, 1996).

GESTÃO HOSPITALAR

Uma instituição hospitalar pode ter na junção dos serviços de hotelaria e da hospitalidade uma capacidade rara que poucos concorrentes atuais possuem uma capacidade difícil de imitar (Hitt *et al.*, 2002). Para Boeger (2003, p. 24), “a Hotelaria Hospitalar é a reunião de todos os serviços de apoio, que, associados aos serviços específicos, oferecem aos clientes internos e externos conforto, segurança e bem-estar durante seu período de internação”.

Godoi (2004, p. 31) faz algumas considerações entre as diferenças de hospitalidade convencional e hospitalidade hospitalar:

A diferença significativa entre hotelaria convencional e hospitais se volta para os seus objetivos (razão de ser), os profissionais que atuam em seus interiores e os resíduos que cada um produz. O hotel é o edifício onde se comercializa a hospedagem de pessoas em trânsito ou não com a oferta ou não de serviços parciais ou completos. Já o hospital é o edifício onde se comercializa os serviços de saúde, onde se resgata a qualidade de vida ou trata de doenças e problemas relativos à saúde. Oferece serviços de tratamento médico-hospitalar, hospedagem e alimentação completa.

É importante que os hospitais atentem ao fato de que, assim como os hóspedes nos hotéis vislumbram alguns serviços e atendimento, os pacientes e seus acompanhantes também o fazem, porque além de os hospitais proporcionarem a cura, tem de visar o bem-estar daqueles que procuram seus serviços, porque isto contribui para a própria cura do paciente.

Ainda para Boeger (2003, p. 25):

O Departamento ou cluster de Hotelaria deve ser gerenciado por uma comissão multiprofissional [...] que mantenha o foco na preocupação com o conforto, bem-estar, novos serviços a serem implantados no hospital, vislumbrando sempre a necessidade do cliente, [...] separado paciente e acompanhante e dando aos dois tipos de clientes os serviços que eles, muitas vezes, nem sabem que poderiam receber.

Durante algum tempo, os hospitais tinham como sua principal atribuição a cura, desconsiderando a hospitalidade, a humanização nas relações de trocas entre médicos, enfermeiros, demais funcionários e pacientes. A cura pode ser beneficiada com algumas ações empreendidas nos hospitais, de forma que estes deixam de ter a cara de hospital, oferecendo alguns serviços que estejam voltados também para o estado emocional do paciente.

ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR

As origens do sistema hospitalar remontam à Idade Média. Segundo Foucault (1979), a medicina nessa época não era uma prática hospitalar, bem como o hospital não era uma instituição médica, sendo até o século XVIII um local essencialmente de assistência aos pobres.

Até meados do século XVIII, quem detinha o poder da organização hospitalar era a parcela das lideranças religiosas, raramente leigas, destinadas a assegurar a vida cotidiana do hospital, bem como a salvação e a assistência alimentar das pessoas internadas. O médico estava, portanto, sob a dependência administrativa do pessoal religioso.

Entretanto, a partir do momento em que o hospital é concebido como um instrumento de cura e a distribuição do espaço torna-se um instrumento terapêutico, o médico passa a ser o principal responsável pela organização hospitalar.

Graça (1996) explica que, depois da Segunda Guerra Mundial, em função do peso do desenvolvimento tecnológico, o hospital passa a ser dirigido como uma empresa, modificando todo o sistema técnico de trabalho que foi acompanhado por mudanças organizacionais, podendo ser expresso na criação de áreas antes inexistentes nesta estrutura, como a engenharia hospitalar acompanhada com a gestão de qualidade.

O hospital contemporâneo abandonou a prestação da assistência para assumir a produção dos cuidados com a saúde por meio da prestação de serviços. O hospital passa a fazer parte do processo de atenção à saúde, enquanto subsistema de cuidados secundários e terciários, para um lugar além de ensino e de investigação biomédica.

Trevisan (1988) afirma a necessidade de refinamento profissional tanto assistencial como gerencial, tendo em vista o fato de o hospital ser uma instituição considerada imprescindível para o desenvolvimento da ciência e para a formação de recursos humanos.

Gonçalves (1987) analisando a sociedade contemporânea, diz que é possível perceber o lugar de destaque que os hospitais vêm ocupando. O autor diz que são organizações complexas que utilizam tecnologia sofisticada e precisam ter uma reação dinâmica às exigências de um meio ambiente em constante mudança.

CULTURA ORGANIZACIONAL HOSPITALAR

O conceito de cultura organizacional, está diretamente ligada aos valores, normas e hábitos adotados por uma empresa, com o propósito de alinhar os comportamentos dos colaboradores no ambiente corporativo. Ou seja, ela serve como um guia para a tomada de decisão e comportamentos em todos os setores de uma organização, assim como também uma forma de se relacionar com os clientes. De acordo com Chiavenato (2014), a prática tem um papel indispensável na motivação dos colaboradores. Ele defende que para chegar ao sucesso, a empresa precisa investir no seu público interno, já que ele é o principal responsável pelos resultados, e no crescimento do empreendimento.

A cultura de uma organização pode ser considerada como um dos componentes do ambiente social das instituições hospitalares, o qual segundo Malagón-Lodoño (2003, p. 490), “resulta do trato amável e compreensivo de todos os trabalhadores do hospital, o do espírito de sensibilidade social imperante, o da decência e bom tom de todos”. Segundo o mesmo autor, “o doente espera compreensão, decência, além de competência de todo o pessoal que lhe atende, e isto também constitui a maior aspiração de familiares e visitantes”. Estes itens, são alguns dos componentes da cultura de uma instituição, a qual, comprometida com sua missão, visa oferecer ao seu cliente, um atendimento em que, acima de tudo, esteja contemplando seu bem-estar e satisfação.

Por estarem inseridas em um ambiente, em uma sociedade com uma determinada cultura, as organizações contarão com pessoal com determinadas características, determinados traços que podem tanto considerar a hospitalidade como importante aspecto no trato com os clientes como também pode ser dispensável. De acordo com Hofstede (2006), todo ser humano é de fato o socializado de determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual se insere.

Por isso, uma organização demanda tempo e envolvimento, aceitação e compartilhamento dos pressupostos e valores adotados por uma organização, bem como os valores individuais. Segundo Trompenaars e Reine (2004), a cultura está enraizada na história e tradições da organização, bem como os valores compartilhados por aqueles que dela fazem parte. É a forma como as coisas são feitas, o sistema de regras informais e não escritas. São as crenças, valores compartilhados, comportamentos, sistemas e práticas da organização, além daquilo que é percebido como central e duradouro pelos seus colaboradores.

Para os mesmos autores, a cultura organizacional é o conjunto de valores que guiam as atitudes comportamentais, sistemas e práticas, não sendo tão facilmente alterados como as normas e regras presentes em uma

organização. Porém, são os valores mesmos que dão identidade à organização, devendo ser preservados ou alterados, de acordo com as situações com as quais a organização se depara.

Apesar de que a cultura das organizações de saúde tem uma coluna única, dada na maioria das vezes pelo histórico da própria instituição, aliado à missão, visão e valores organizacionais, são muito suscetíveis a criar uma diversidade de subculturas, correspondentes aos diversos departamentos, classe social e profissões, que convivem, interagem e trabalham juntos no mesmo ambiente.

De acordo com Macedo (1996), o processo de formação da cultura organizacional é idêntico à formação de grupos, que compartilham das crenças, pensamentos, sentimentos e valores, que resultam de experiências e do aprendizado coletivo. Isto significa que, sem a formação de grupos, não haverá cultura e que estes grupos, para justificarem suas existências, tornam-se focos de formação de subculturas. Com isso, para Burmester (2012), “talvez uma das mais importantes funções do líder na organização seja tornar-se o responsável por moldar uma cultura organizacional que busque a excelência”

ANÁLISE DAS IMPLICAÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO HOSPITALAR

Pode-se dizer com base no aporte teórico que a cultura tem impacto considerável no ambiente interno do hospital e no seu processo de governança, por mais que os gestores implementem ações e trabalhem o planejamento estratégico, se o hospital não tiver uma cultura alinhada a estas ações e estratégias, resultará uma série de dificuldades.

Identifica-se a ideia de burocracia profissional de Mintzberg (1994) na cultura do Hospital. Essa estrutura, segundo Mintzberg (1994), localiza seu fundamento na coordenação da padronização das habilidades, atentando para o treinamento e para a doutrinação. Uma organização que tem uma estrutura burocrático-profissionalizada apoia-se em profissionais qualificados, devidamente treinados e doutrinados para seguirem os objetivos essenciais da empresa, aloca-os no núcleo operacional e concede-lhes quase que total controle sobre a execução de seu próprio trabalho, permitindo-lhes agir independentemente de seus pares, tendo seu trabalho avaliado diretamente pelos cientistas ou diretivos a quem serve. Com base nessa teoria que o gerenciamento não é realizado pelos métodos que é conhecido e normalmente tem-se a supervisão direta com o mecanismo de supervisão ou tem-se a padronização de resultados, metas, indicadores.

Na organização hospitalar tem-se um viés que é baseado neste número grande de profissionais que têm visões distintas do ambiente de trabalho e com conhecimento de modelos de trabalhos e gerenciamentos aprendidos nas universidades. O médico tem sua formação modelada na universidade, o enfermeiro, fisioterapeuta, farmacêutico, psicólogo, a mesma coisa. Então o gestor tem um grande número de pessoas, com formações não específicas na área de gestão e com uma série de tipos e completudes de métodos e procedimentos de trabalhos. A maioria dos gerentes dos Hospitais são enfermeiros, nutricionistas, psicólogos e são pessoas que no currículo não tiveram treinamento em gestão, seja geral ou hospitalar. Então estes profissionais trazem a cultura adquirida na universidade, e o gestor tem que reconstruir essa cultura para o ambiente do hospital tanto em termos de gestão como de cuidado com a saúde humana.

Como alguns dos setores desenvolvem tarefas tão características, que fora do hospital têm frequentemente vida autônoma, a organização hospitalar torna-se o somatório de hotel, lavanderia, farmácia, escola, centro comunitário, além de centro de atendimento curativo e preventivo.

A gestão precisa fazer com que a base da operação consiga realmente entender o porquê de fazer aquela ação, não é algo que tenha que fazer porque tem que fazer, ela precisa ter, pelo menos, esse conhecimento. Independentemente de qual for a intenção da empresa em gestão, a cultura tem que ser repassada para a equipe, e isso também necessita passar para os diretores, e com isso, comunicar para os coordenadores e gerentes. Assim, o todo vai fazendo um desmembramento.

A cultura organizacional influencia diretamente com a gestão hospitalar e o gestor, para isso deve existir uma ligação muito clara para conseguir atingir os objetivos organizacionais, que está definido no planejamento estratégico, ou seja, necessariamente ele tem que alinhar essas visões às pessoas, e criar um ambiente colaborativo no hospital.

O ambiente hospitalar é um ambiente colaborativo e muito colegiado, nas áreas assistenciais tem-se uma visão totalmente diferente, em que tem-se que criar um mecanismo de colaboração entre as pessoas, evidenciando que todas as profissões são iguais, quando se olha o atendimento ao paciente por uma equipe multiprofissional. Presume-se que o médico, farmacêutico, nutricionista, psicólogo, assistente social, são todos do mesmo nível e empregam o que seja melhor em termos de cuidados terapêuticos ao paciente, que implica em uma mudança de cultura enorme, que tem-se que desenvolver e exaltar na cabeça das pessoas.

Antes de olhar os conflitos de interesses entre os prestadores de serviços (médicos) e funcionários, tem-se que olhar dois conceitos que foram chamados de diferenciação e integração. Nesta teoria de Lawrence e Lorsch (1973), na diferenciação, as organizações, como por exemplo, as empresas, ao tratarem com os seus ambientes externos, vão-se segmentando em unidades, cada qual desempenhando uma tarefa especializada para um contexto ambiental também especializado. Cada subsistema ou departamento tende a reagir unicamente àquela parte do ambiente que é relevante para a sua própria tarefa especializada. Já a integração refere-se ao processo oposto, ou seja, ao processo gerado por pressões vindas do ambiente global da organização, no sentido de ser alcançada unidade de esforços e de coordenação entre os vários departamentos (ou subsistemas), com a finalidade de se atingirem os objetivos estabelecidos pela organização.

O gestor precisa compreender como as grandes áreas da empresa enxergam aquela empresa. Então um exemplo, o médico tem uma visão da organização, porque ele presta um serviço pontual para o paciente, ele não tem visão clara dos processos, já o corpo de enfermagem é a que realmente fica todo tempo com o paciente, enquanto a direção culmina em uma visão e as áreas administrativas outra visão, que são visões distintas do negócio. Percebe-se que as grandes áreas da organização enxergam o ambiente organizacional de forma distinta. A forma que um diretor enxerga o hospital não é a forma como os médicos enxergam, às vezes os médicos têm uma visão de que ele é o cliente do hospital, mas, na verdade, o cliente é o paciente, existe um atrito entre enfermagem e médico na busca de espaço dentro da organização. Então tem-se a totalidade dos bastidores. Assim, quando se olha isso, e vê que existem diferentes visões, o gestor tem que utilizar mecanismos de integração que evitem o conflito.

Existem inúmeras ferramentas que promovem mudanças na estrutura organizacional, criando áreas colegiadas, comissões, grupos colegiados, e também introduzir médicos na gestão de protocolos clínicos, na gestão de alguns processos. Existem alguns processos e protocolos que podem ser gerenciados por médicos, protocolos que podem ser gerenciados por médicos, então tem-se que vir trazendo esse médico para dentro da gestão e começar a ter uma visão um pouco mais aberta e flexível, da mesma forma todas as outras áreas assistenciais, que tem esse mesmo viés de dificuldade de ver essa área de gestão.

Percebe-se que quando um hospital toma decisões para melhorar a qualidade do atendimento ao paciente, conseqüentemente surge a mudança cultural que resulta nos conflitos organizacionais, como a implanta-

ção de um sistema que una os diversos setores da organização; modelos de meio de comunicações mais eficientes, onde todos possam saber das normas e objetivos do nosocômio.

Faz-se necessário também criar maneiras mais eficientes de integração entre todos os colaboradores e prestadores de serviços para que entendam que todos estão ali para um principal objetivo: fazer com que o paciente fique o menor tempo possível dentro do ambiente hospitalar (ganhando alta saudavelmente, o quanto antes) e que essa estadia seja o mais confortável possível, mas para que isso ocorra de forma categórica, exige níveis de treinamentos constantes, apoios constantes, avisos constantes para que todos que estão nesse ambiente hospitalar entendam o seu principal objetivo.

Segue abaixo, no quadro 1, o resumo da análise realizada:

Quadro 1 - Aspectos da cultura organizacional na Gestão Hospitalar

Cultura organizacional alinhada ao planejamento estratégico;
 Identifica-se uma burocracia profissional de Mintzberg (1994), na cultura organizacional;
 Profissionais com formações distintas no ambiente hospitalar;
 É um ambiente bastante colaborativo e colegiado;
 Percebe-se a Teoria da diferenciação e da Integração na cultura organizacional.

Fonte: Os autores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O objetivo da pesquisa foi a análise e a compreensão sobre as implicações da cultura organizacional na gestão de um hospital privado na conversão dos procedimentos tácitos em procedimentos explícitos alinhados à cultura hospitalar. Em resposta à questão de pesquisa, afirma-se que a cultura organizacional tem implicações tanto nos setores assistenciais quanto administrativos.

A dinâmica hospitalar revela que os processos de inter-relações são produzidos por uma complexidade de agentes que negociam a partir de diferentes lugares de poder, especialização e de identidade organizacional.

Enquanto os demais setores ou cultura, como os setores administrativos e assistenciais têm vínculos formalizados com a organização, e com isso, sujeitos a relações de autoridade formal, a cultura médica tem autonomia derivada da ausência da possibilidade de controle funcional e hierárquico.

Por outro lado, entre as culturas administrativas e de enfermagem, aquela é orientada pela dinâmica da eficiência administrativa, com cadeia de comando relativamente clara, enquanto a segunda está entre a autoridade médica e a administrativa. O reconhecimento dessas diversidades é parte central desse processo, porque cabe ao gestor a tradução de diferentes demandas entre as culturas de forma que todas sintam-se pertencentes ao processo, minimizando possíveis processos de apatia que dificultam mudanças culturais.

A difusão do pensamento complexo ajuda na compreensão do papel das pessoas na construção da realidade, tendo em vista que este paradigma incorpora a subjetividade. Com isso, a complexidade da organização hospitalar é um desafio para o processo de gestão, particularmente no que diz respeito à liderança e cultura organizacional.

Por fim, ressalta-se que a cultura organizacional e os comportamentos que se referem ao uso no ambiente de administração hospitalar estão sendo abordados cada vez mais subjetivamente, porém carecem de mais

debates que demonstrem na prática as ferramentas, instrumentos e métodos que transformem a importância do gerenciamento da cultura organizacional em resultados mensuráveis e reais nas instituições hospitalares.

REFERÊNCIAS

- ABDALA, E. C.; SOUZA, D. A.; CASTRO, J. S.; et al. **A gestão orientada por processos**: um estudo de caso em uma organização hospitalar brasileira. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006, Resende. Anais... Resende: AEDB, 2006.
- BACKES, Dirce Stein; LUNARDI FILHO, Wilson D.; LUNARDI, Valéria Lerch. **O processo de humanização do ambiente hospitalar centrado no trabalhador**. Rev. esc. enferm. USP, São Paulo, v. 40, n. 2, June 2006.
- BACKES DS, LUNARDI VL, LUNARDI WDFilho. **A humanização hospitalar como expressão da ética**. Rev Latino-am Enfermagem 2006 janeiro-fevereiro; 14(1):132-5.
- BOEGER, Marcelo Assad. **Gestão em Hotelaria Hospitalar**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BURMESTER, H. Manual de Gestão Hospitalar. São Paulo: Editora Senac, 2012.
- BRUYNE,P., HERMAN, J., SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- CERTO, S.C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implementação de estratégias. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Manole, 2014
- DASILVA, A. J. **Estratégias em organizações cooperativistas**: o caso da Cotrefal no período de 1964-2000 [dissertação]. Florianópolis: Programa de Pós-Graduação Em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina; 2001.
- DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.
- DRUCKER, P. F. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo: Pioneira,1980.
- _____. **A gestão numa época de grande mudança**. Lisboa: Difusão Cultural, 1996.
- FLEURY, M. T. **O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica**. In: FLEURY, M. T.; FOUCAULT M. **Power and Knowledge**. Brighton: Harvester Press; 1979.
- GODOI, Adalto Felix de. **Hotelaria Hospitalar e humanização no atendimento em hospitais**: pensando e fazendo. São Paulo: Ícone, 2004.
- GONÇALVES E. **Administração de recursos humanos nas instituições de saúde**. São Paulo: Pioneira; 1987.
- GONÇALVES, Islaine Cristina Oliveira; FERREIRA, Lissa Valeria Fernandes. **Gestão de hotelaria hospitalar**: percepções e fundamentos. Turismo: Estudos & Práticas, Mossoró/RN, v.2,n.2,jul./dez.2013. Disponível em: <http://periodicos.uern.br/index.php/turismo>.
- GRAÇA, Luís. **Evolução do sistema hospitalar**: uma perspectiva sociológica. Lisboa: Escola Nacional de Saúde Pública da Universidade Livre de Lisboa,1996.
- HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HITT, Michael A. e outros. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- HOFSTEDE, G. **Culture and organizations**: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival. London: Harper Collins, 1994.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente**: diferenciação e integração administrativas. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LIMA-GONÇALVES, E. **Condicionantes internos e externos da atividade do hospital-empresa**. Revista de Administração de Empresas RAE eletrônica, São Paulo, v.1, n.2, 2002.

- MACEDO, J. N. Cultura organizacional e gestão descentralizada do SUS. Revista Eletrônica de Administração - REAd, v.2 n.3, 1996.
- MALAGÓN-LODOÑO, Gustavo. Introdução. In: MALAGÓN-LODOÑO, Gustavo; MORERA, Ricardo Galán; LA-VERDE, Gabriel Pontón. **Administração Hospitalar**. 2. ed. Traduzido por Antonio Francisco Die Paulo. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2000. Tradução de: Administración Hospitalaria.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. 4º. reimpressão, São Paulo: Ed. Atlas, 2008.
- MINTZBERG, H. QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1980.
- _____. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PEREIRA, M. **Desenhando Estruturas Organizacionais: Das burocracias de Weber e Mintzberg às organizações contemporâneas**. VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2011.
- PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. (co-ord.). Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.
- SENHORAS, E. M. **A cultura na organização hospitalar e as políticas culturais de coordenação de comunicação e aprendizagem**. Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde, v. 1, n. 1, 2007. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/v/a/18762>>.
- TREVIZAN, M. A. **Enfermagem hospitalar: administração & burocracia**. Brasília: Universidade de Brasília, 1988.
- TROMPENAARS, Fons; REINE, Peter Prud'homme van. **Managing Change – Across Corporate Culture**. Capstone Publishing, 2004.
- VENDEMIATTI, Mariana et al. **Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança**. Ciênc. saúde coletiva [online]. 2010, vol.15, suppl.1, p. 1301-1314. ISSN 1413-8123.
- VERBIST CF. **A gestão da hospitalidade sob a perspectiva da humanização dos hospitais: um estudo de caso** [dissertação]. Caxias do Sul: Programa de Mestrado Acadêmico em Turismo, Universidade de Caxias do Sul; 2006.

