

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

MÔNICA FERRAZ DE ARRUDA

CULTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO:
estudo de caso em um hospital privado com características
de inovação no município de São Paulo

SÃO PAULO

2006

MÔNICA FERRAZ DE ARRUDA

CULTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO:
estudo de caso em um hospital privado com características
de inovação no município de São Paulo

Dissertação apresentada à Escola De Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Área de Concentração: Administração e Planejamento em Saúde

Orientadora: Prof^a Dr^a. Ana Maria Malik

SÃO PAULO

2006

MÔNICA FERRAZ DE ARRUDA

CULTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO:

estudo de caso em hospital privado com características de
inovação no município de São Paulo

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Área de Concentração: Administração e Planejamento em Saúde

Data de aprovação:

____/____/____

Banca examinadora:

Prof^a. Dr^a Ana Maria Malik
FGV - EAESP

Prof^a. Dr^a Ana Carolina Spolidoro Queiroz
UNINOVE

Prof. Dr. Djair Picchiali
FGV – EAESP

*Este trabalho é dedicado especialmente ao meu pai, por
tudo o que já me deu na vida, amor, esperança, apoio,
e à minha mãe, sempre presente no meu coração.*

AGRADECIMENTOS

Qualquer expressão de agradecimento às pessoas que compartilharam comigo desta jornada jamais conseguirá contemplar o verdadeiro significado da importância que tomaram em minha vida.

À Prof^a. Dr^a. Ana Maria Malik por seu apoio, compreensão e orientação dada ao longo desta jornada e pela atenção com que me recebeu desde o início das minhas atividades acadêmicas. Agradeço principalmente a sua amizade, fundamental em inúmeros momentos.

Ao professores Álvaro Escrivão Jr. e José Manoel de Camargo Teixeira, pelos ensinamentos na área da saúde e a todos os professores da pós-graduação que me mostraram os caminhos das organizações.

À Leila, sempre disponível para ouvir as lamúrias de todo dia, pronta para ajudar a resolver os problemas de última hora.

A todos os meus colegas da pós, pela convivência saudável e pelas experiências trocadas, pelo apoio e amizade que tanto me ajudaram ao longo desta jornada.

À minha família, tão importante no dia a dia, nas alegrias e nas dificuldades, especialmente você pai, obrigada pelos importantes ensinamentos que me fizeram buscar e alcançar objetivos nobres em minha vida.

A você, Heitor, que chegou no meu caminho em um período de mudanças, pelo carinho e dedicação, e por acreditar mais em mim do que eu mesma.

Aos profissionais do Hospital do Coração por me abrir as portas e me deixar entrar no universo da organização, principalmente à Silvana e ao Robson, sempre prontos em me ajudar nestas últimas horas.

À CAPES, pelo apoio financeiro.

*“Em relação a todos os atos de iniciativa e de criação existe uma verdade fundamental cujo desconhecimento mata inúmeras idéias e planos esplêndidos: a de que no momento em que nos comprometemos definitivamente, a providência move-se também”.
Toda uma corrente de acontecimentos brota da decisão, fazendo surgir a nosso favor toda a sorte de incidentes e encontros e assistência material que nenhum homem sonharia que viesse em sua direção.
O que quer que você possa fazer ou sonhe que possa, faça.
Coragem contém genialidade, poder e magia.
Comece agora”.*

Johann von Goethe

RESUMO

A inovação tem sido considerada um tema estratégico na administração, assim com a implantação de novas tecnologias levando a um maior desafio para as organizações. O trabalho apresenta um instrumento de análise da cultura organizacional e da sua relação com a inovação, incluindo o ambiente em que as organizações se situam. A intenção foi verificar a presença de elementos da cultura e sua relação com a implantação de inovação nas organizações. Para isso foi realizada uma pesquisa em uma organização hospitalar do município de São Paulo. É um fato que as organizações de saúde atualmente investem em inovação tecnológica, mas procurou-se analisar inovação com caráter de mudança de processo. Conceitos de cultura, valores, conhecimento, aprendizagem organizacional foram abordados. A metodologia consistiu em um estudo de caso com entrevistas com 20 funcionários de nível gerencial e operacional, nas diversas áreas envolvidas, tanto administrativas como assistenciais. Estudou-se a implantação de um projeto que envolvia principalmente as áreas de enfermagem, farmácia e hotelaria do hospital.

Palavras chave: cultura organizacional; inovação; inovação organizacional; tecnologia.

ABSTRACT

Innovations, such as new technologies, have been considered a strategic subject in management and have offered bigger challenges to organizations. This paper presents an instrument to analyze the organizational culture and its relation to innovations, including the organization environments. The intention was to verify the presence of culture elements and their relation to the implantation of new technologies in organizations. For this, it was done a research in a hospital of São Paulo City. It is a fact that health organizations currently invest in technological innovations, but here innovations were analyzed as a factor that changes processes. It was worked the concepts of cultures, values, knowledge and learning of the organization. The methodology consisted of a study of a case with half-structured interviews. The methodology consisted of studying cases through interviews. Twenty employees, on management and operational levels, were interviewed, what included management and assistance areas. It was also studied the implantation of a project that mainly involved the nursing, pharmacy and hotel services areas of the hospital.

Key Words: organizational culture; innovation; organizational innovation; technology.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – OS NÍVEIS DA CULTURA DE SCHEIN.....	25
FIGURA 2: MODELO DA DINÂMICA DA CULTURA DE HATCH.....	29
FIGURA 3 : CAMADAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGUNDO HOFSTED	33
FIGURA 4: CAMADAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL SEGUNDO TROMPENAARS	35

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: PRESSUPOSTOS DA CULTURA DE SCHEIN.....	26
QUADRO 2: PERFIL DOS ENTREVISTADOS SEGUNDO A ÁREA DE ATUAÇÃO.....	80
QUADRO 3: PERFIL SEGUNDO O TEMPO NA ORGANIZAÇÃO	80
QUADRO 4: CARGO X TEMPO	81

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	5
RESUMO	7
ABSTRACT	8
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE QUADROS	10
SUMÁRIO	11
1. INTRODUÇÃO	13
2. DEFINIÇÃO DA QUESTÃO DE PESQUISA.....	15
2.1 JUSTIFICATIVAS	15
2.1 OBJETIVOS.....	16
2.1.1 <i>Objetivo Geral</i>	17
2.1.2 <i>Objetivos Específicos</i>	17
2.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	17
3 CULTURA ORGANIZACIONAL	18
3.1 O MODELO DE SCHEIN.....	24
3.2 O MODELO DE HATCH.....	28
3.3 O MODELO DE HOFSTED	32
3.4 O MODELO DE TROMPENAARS	34
3.5 A CULTURA SEGUNDO FLEURY.....	37
4 OS ELEMENTOS CULTURAIS	39
5 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL	49
5.1 ORGANIZAÇÕES INOVADORAS.....	56
5.2 A CULTURA DE INOVAÇÃO	58
5.3 AMBIENTE DE INOVAÇÃO.....	60
5.4 AS NOVAS TECNOLOGIAS.....	62
6 METODOLOGIA.....	65
6.1 FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS	65
6.2 LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO	66
6.3 O MÉTODO DO ESTUDO DE CASO	66
6.4 A PESQUISA DE CAMPO	68
6.4.1 <i>A Coleta de Dados</i>	69
6.4.2 <i>O Instrumento de Pesquisa</i>	70
7 CAMPO DE ESTUDO	71

7.1	O COMEÇO DE TUDO	71
7.2	O HOSPITAL DO CORAÇÃO	73
7.3	O HOSPITAL EM 2006	75
7.4	UMA NOVA TECNOLOGIA	76
7.5	PERFIL DOS ENTREVISTADOS	79
8	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	82
8.1	VALORES	83
8.2	CRENÇAS E PRESSUPOSTOS	85
8.3	RITOS, RITUAIS E CERIMÔNIAS	86
8.4	HISTÓRIAS E MITOS	87
8.5	TABUS	88
8.6	HERÓIS	89
8.7	O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	90
8.8	NORMAS	92
8.9	ARTEFATOS E SÍMBOLOS	93
8.10	AMBIENTE DE INOVAÇÃO	95
9	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	97
10	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	105
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108
	ANEXOS	116
	ANEXO A: ROTEIRO A (GERENTES)	117
	ANEXO B: ROTEIRO B (OPERACIONAL)	118
	ANEXO C: ORGANOGRAMA DO HOSPITAL	119
	ANEXO D: PERFIL DOS ENTREVISTADOS	120

1. INTRODUÇÃO

São freqüentes no mundo organizacional, referências tanto a problemas e turbulências como à necessidade de criatividade e inovação para a solução das dificuldades organizacionais. A inovação organizacional traduz-se como um conceito positivo, e geralmente implica em que algo novo vai acontecer. Isso ajuda a criar a esperança de melhoria e incentiva a sonhar. A “inovação”, genericamente, é desejada por todos. No mundo organizacional a “inovação” é específica e coletiva, altera crenças, hábitos e interesses de indivíduos e grupos.

Nas últimas décadas , o mundo organizacional tornou-se cada vez mais ágil, com empresas que obtinham lucro facilmente vendo-os caírem através do tempo. Muitas delas, tradicionais, hoje lutam pela sobrevivência. No final do século XX a inovação passou a ser reconhecida como um fator essencial para a competitividade e foi incluída na agenda estratégica de muitas organizações.

Peter Drucker destaca em seus livros a inovação como uma das duas únicas funções básicas das empresas. Para o autor qualquer empresa tem duas, e somente duas, funções básicas: o marketing e a inovação. São estas as suas funções empresariais. (DRUCKER, 1989; 1998).

A inovação é aplicável à descoberta do potencial do negócio e à criação do futuro. Mas sua primeira aplicação é como estratégia, para tornar a empresa mais eficaz e para levar a empresa existente para mais perto do ideal (DRUCKER, 1998). As empresas, então, têm que aprender a administrar uma organização inovadora, aprender a construir e administrar um grupo humano capaz de prever o novo, transformar idéias em processos, tecnologia, produtos, que sejam capazes de aceitar o novo.

Uma organização inovadora começa determinando quando uma inovação será necessária para manter o mesmo nível. Acima de tudo ela se organiza para

abandonar o que não é mais produtivo. Este abandono é uma maneira segura pela qual uma organização pode orientar a visão e as energias de seu pessoal para a inovação.

As novas formas organizacionais exigem intensa interação vertical e horizontal para a aquisição de novos conhecimentos. E a cultura organizacional tem um papel relevante na sustentação destas estruturas. Novos valores incorporados à organização podem ser de dois tipos, revolucionária, quando os novos valores são antagônicos aos anteriores, o que gera a destruição dos elementos simbólicos e a redefinição das práticas organizacionais; e gradual, quando os novos valores são complementares (FLEURY e FLEURY, 1995).

2. DEFINIÇÃO DA QUESTÃO DE PESQUISA

2.1 Justificativas

As atividades que compõem um processo de inovação são, de alguma forma, estruturadas. A questão é saber quais características da cultura organizacional favorecem ou impedem o surgimento de inovações.

Este trabalho possui relevância na tentativa de contribuir para o entendimento da relação entre inovação e cultura organizacional por meio da identificação de elementos desta cultura. O estudo pretende identificar elementos para os dirigentes das organizações quando da implantação de inovações organizacionais.

Muitas características são apontadas como facilitadoras das inovações. A organização que favorece a inovação é fluída, as idéias fluem sem esforço entre as diversas partes da organização, entre os diversos níveis hierárquicos, entre fornecedores e parceiros. As organizações são conectadas, se baseiam mais e mais em redes e equipes multifuncionais. Baseiam-se na camaradagem e não na autoridade. (JONASH e SOMMERLATT, 1999).

A cultura de uma organização nos leva a valores nos quais se baseiam os comportamentos e atitudes dos membros de uma organização, e que estão relacionados com a história da empresa. Uma das maneiras de se chegar a estes valores é utilizando a análise de práticas organizacionais e dos elementos simbólicos visíveis tais como o comportamento aparente das pessoas, as formas de comunicação, os rituais organizacionais, as formas de recompensas, o significado do trabalho, as relações de poder, as relações com o ambiente, etc. (FLEURY, 1996). Para apoiar a inovação os ambientes de trabalho precisam se tornar mais fluídos e adaptáveis a situações de mudança.

Partimos então do pressuposto:

“As organizações possuem elementos dentro de sua cultura organizacional que favorecem as inovações”.

Embora a inovação seja apontada como um fator crítico para a obtenção de vantagem competitiva e estar presente em toda a história da humanidade, pouco se sabe realmente sobre quais são suas variáveis incentivadoras. Sendo assim, a presente pesquisa pretende analisar a organização no intuito de verificar se os elementos de sua cultura propiciam inovações.

Assim, o objetivo geral da presente pesquisa é a identificação de elementos que possam formar uma cultura da inovação. Para isso serão abordadas questões como criatividade, inovação, cultura da organização, mudança e resistência.

2.1 Objetivos

Nesta perspectiva o trabalho pretende analisar os processos inovativos nas organizações, com a intenção de identificar os aspectos de cultura organizacional que facilitam a implantação de inovações. Para isso serão abordadas questões como criatividade, inovação, cultura da organização, mudança e resistência.

Este trabalho tem a finalidade de verificar a importância da cultura organizacional como fator de influência nos processos de implantação de inovações. A questão é saber se há elementos da cultura organizacional que se relacionam com inovações.

2.1.1 Objetivo Geral

- Identificar os elementos que possam caracterizar uma cultura de inovação na organização.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar os elementos da cultura da organização estudada;
- Analisar se estes elementos estão identificados em um processo de inovação;
- Analisar o ambiente da organização e a sua relação com a inovação;
- Verificar possíveis resistências à implantação de inovações;

2.2 Estrutura da dissertação

A presente dissertação tem como objetivo propor uma discussão sobre os aspectos da cultura das organizações e a sua relação com as inovações. Em um primeiro momento será apresentado o contexto em que a pesquisa está inserida e a relevância dos temas cultura organizacional e inovação.

Nos capítulos seguintes serão apresentados uma revisão da bibliografia orientada para os assuntos cultura organizacional e elementos da cultura, e inovação organizacional, tratando das organizações inovadoras, ambiente organizacional e novas tecnologias. Mais adiante, no capítulo 6 será abordada a metodologia do trabalho sendo que nos capítulos 7 e 8 estão a descrição da organização estudada e a análise das entrevistas. E concluindo, os capítulos 9 e 10 apresentam as discussões e considerações finais.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL

As atitudes, crenças, valores, símbolos [...] são gerados, alimentados e sustentados pelos elementos materiais. Apenas os deuses e as imanências transcendentais conseguem impor ao homem simbolismos abstratos ou credos cuja essência é pura espiritualidade. É preciso render-se à evidência de que, nos negócios de nossa vida terrestre, um símbolo, um significativo - mesmo que carregado de forte conotação emotiva - só existem na medida em que remetem a um significado ligado a uma experiência concretamente vivida. (AKTOUF, 2001)

Encontramos na literatura um vasto referencial sobre cultura organizacional. O tema apresenta uma simplicidade aparente, mas que leva os autores a diferentes posicionamentos epistemológicos, teóricos e metodológicos

A partir do avanço das Ciências Humanas, Antropologia e Sociologia, a noção de cultura apareceu para responder *o que nos diferencia como humanos*. O conceito se alterou com o avanço da pesquisa para se concentrar nas diferenças entre os grupos humanos como culturas próprias (HATCH, 1997).

Segundo Fleury (1996), o antropólogo aproxima-se da realidade social a ser investigada com um quadro de referências teóricas formulado previamente, “mergulhado” na vida organizacional, agindo como observador, vivenciando as diversas faces da organização pesquisada.

Fleury mostra que a perspectiva antropológica concebe os padrões culturais não como um molde que produz condutas idênticas, mas sim como as regras de um jogo. Pode-se dizer que os antropólogos estudam a cultura como variável única, cujo significado emerge das relações simbólicas e dos significados de suas

relações sociais. Sob o ponto de vista epistemológico, os antropólogos apresentam uma visão subjetivista e interpretativa da realidade.

Entre os sociólogos, destaca-se a corrente do interacionismo simbólico, que procura explorar o processo de elaboração do universo simbólico, considerando importante a recuperação de certos momentos de sua trajetória. Para os sociólogos, a realidade é constituída por uma série de acontecimentos, ou seja, os fenômenos estão pré-arranjados em padrões que parecem ser independentes da apreensão que cada pessoa faz deles.

Os sociólogos discutem os processos de socialização vivenciados pelos indivíduos como socialização primária e secundária. A socialização primária acontece quando o indivíduo se torna membro da sociedade. Já a secundária, ocorre quando o indivíduo já socializado é introduzido a novos setores no mundo, sendo que a sua extensão é determinada pela complexidade da divisão do trabalho (FLEURY, 1993). Os sociólogos consideram como pontos fundamentais para o desenvolvimento do conceito de cultura organizacional, as idéias sobre a construção do universo simbólico, seus processos de legitimação, de socialização primária e secundária.

Na postura epistemológica existem duas abordagens nos estudos da cultura organizacional: “a organização tem uma cultura” e “a organização é uma cultura”. Na premissa “a organização tem uma cultura”, esta é estudada como uma variável organizacional, existe uma realidade passível de ser observada de fora, onde se assume a cultura como um elemento. Esta é uma abordagem dos objetivistas, descritiva e pragmática, e que privilegia métodos quantitativos (MOTTA; VASCONCELOS, 2002; MORGAN, 1996).

Alguns autores deixaram para trás a visão de que “a organização tem uma cultura”, em favor de que é uma cultura. A cultura como uma metáfora de raiz, promove uma visão das organizações como formas e manifestações expressivas da consciência humana. As organizações são entendidas e analisadas não de

modo precípua em termos econômicos e materiais, mas em termos de seus aspectos expressivos, ideacionais e simbólicos (SMIRCICH, 1983). Smircich expõe a correspondência entre os conceitos de cultura nas diversas correntes antropológicas e os conceitos de organização na teoria das organizações.

Figura 1 – Intersecções entre Teoria da Cultura e Teoria das Organizações

CONCEITOS DE 'CULTURA' EM ANTROPOLOGIA	Temas de Pesquisa sobre Organização e Gerenciamento	CONCEITOS DE 'ORGANIZAÇÃO' EM TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES
A cultura é um instrumento a serviço das necessidades humanas, biológicas e psicológicas. Por ex. o funcionalismo de Malinowski	Intercultural ou Gerenciamento Comparativo	Organizações são instrumentos sociais para realização de tarefas. Por ex: teoria do gerenciamento clássico
A cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador. Une os indivíduos em estruturas sociais. Por ex: o funcionalismo estrutural de Radcliffe-Brown	Cultura Corporativa	Organizações são organismos adaptativos que existem por processos de troca com o ambiente. Por ex: teoria do contingenciamento
A cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera cultura por meio de um número finito de regras. Por ex: a etnociência de Goodenough	Cognição Organizacional	Organizações são sistemas de conhecimento. A "organização" se apóia em uma rede de interações de significados subjetivos, compartilhados pelos membros da organização em graus diferentes, que parecem funcionar como regras. Por ex: teoria organizacional cognitiva
A cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica precisa ser interpretada, lida ou decifrada para ser compreendida. Por ex: a antropologia simbólica de Geertz	Simbolismo Organizacional	Organizações são padrões do discurso simbólico. Uma "organização" é mantida por modos simbólicos, como a linguagem, que facilita os significados compartilhados e as realidades compartilhadas. Por ex: a teoria organizacional simbólica
A cultura é uma projeção da infra-estrutura inconsciente da mente. Por ex: o estruturalismo de Levi-Strauss	Processos e Organização Inconscientes	As formas e práticas organizacionais são as manifestações de processos inconscientes. Por ex: a teoria organizacional transformacional

Fonte: Smircich (1983)

Smircich reconhece a ausência da orientação marxista, mas admite que os paradigmas acima são os representativos das pesquisas correntes. A autora afirma que organizações são formadas por um conjunto de pessoas que compartilham muitas crenças, valores e pressupostos que as levam a construir interpretações dos seus próprios atos e dos atos de outros. A autora aborda a interpretação pela ótica da estabilidade, ou seja, a estabilidade de um grupo social está relacionada a um certo modo comum ou habitual de interpretar e compartilhar as experiências. O compartilhamento no dia-a-dia fará com que uma rotinização das atividades ocorra e estas se tornem internalizadas. A repetição desse processo faz com que o grupo constitua o seu próprio *ethos*, seu caráter distinto, que se expressa por padrões e crenças (ideologia), por atividades guiadas por normas de conduta, por linguagem comum e por outras formas simbólicas. Todos esses fatores unidos são produto de uma história comum e, mesmo que haja a saída de muitos dos atores, esse "caráter" permanece (SMIRCICH, 1983).

Muitos autores se manifestam sobre a cultura de uma organização. Para Sroufe (1998), nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. O autor explica que esses são reflexos de representações mentais, cujas manifestações, na concepção do autor assumem formas variadas: princípios, valores e códigos; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas, tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiches. Sroufe identifica quatro campos de saber para análise da cultura nas organizações:

- Saber ideológico – evidências doutrinárias, não-demonstráveis, retóricas;
- Saber científico – evidências explicativas, demonstráveis, '*know-why*';
- Saber artístico – expressões estéticas;

- Saber técnico – procedimentos, regras operatórias, '*know-how*'.

O autor trata da cultura organizacional expressando que a esta é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades. (SROUR,1998).

Para Daft (1999), a cultura de uma organização geralmente começa com um fundador ou um líder pioneiro que articula e implanta idéias e valores particulares como visão, uma filosofia ou uma estratégia comercial. Além de expor como ela surge, o autor cita duas funções decisivas da cultura nas organizações: integração interna e adaptação externa.

Já, para Mintzberg (2000), a força da cultura na gestão empresarial é clara. A cultura organizacional passa a ser a mente da organização, a crença comum que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais perceptíveis (histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos). A cultura organizacional não existiria sem as pessoas. Neste sentido, ao abordar a cultura é válido mencionar como as pessoas estão estruturadas nas organizações. As cinco partes das organizações seriam: núcleo operacional, cúpula estratégica, linha intermediária, tecno-estrutura e assessoria de apoio. (MINTZBERG, 1995; 2000)

A cultura da organização pode provocar mudanças nas estratégias, nas estruturas, no sistema financeiro, e nos procedimentos, chegando a ocasionar, inclusive, modificações no comportamento de seus membros. Entretanto, mudança comportamental não implica necessariamente em mudança cultural, pois esta envolve socialização do comportamento. A mudança comportamental produz uma transformação cultural, quando há incorporação de valores e crenças condizentes com a cultura estabelecida pela organização. É freqüente se mencionar que qualquer mudança é difícil pois a cultura já está estabelecida e

aceita, sendo este mais um mecanismo de defesa do grupo que definiu os pressupostos vigentes contra a necessidade de se reverem os mesmos frente a novas realidades (FREITAS, 1991a; MALIK, 1992).

Cultura então é um processo cumulativo de conhecimento e a utilização do mesmo fornece ao homem possibilidades de adaptação ao seu ambiente. Segundo Geertz (1989), este conhecimento se expressa através de símbolos, partilhados entre os membros. Isto significa que podemos saber o que fazer em determinadas situações, mas que não conseguimos prever qual seria nosso comportamento dentro delas. Assim, o estudo da cultura situa-se no entendimento e descrição dos códigos de símbolos que são partilhados pelos membros de determinada cultura.

A concretização da cultura, então, dá-se por meio de seus elementos. Isto fornece aos membros da organização o direcionamento para os relacionamentos intra-organizacionais. A assimilação destes elementos é efetuada de várias formas, entre elas a linguagem, o que lhe dá um caráter concreto, necessário para o entendimento entre os indivíduos. Os elementos mais citados na cultura são os valores, as crenças e pressupostos, os ritos e cerimônias, as histórias e mitos, os tabus, os heróis, as normas e a comunicação. (FREITAS, 1991a)

Há de se considerar também que há um número grande de variáveis, em níveis de importância, que condicionam o dimensionamento de recursos humanos, como a estrutura organizacional, os números de departamentos setores organizacionais, a complexidade da organização, a absorção de novas tecnologias, além das características culturais (PICCHIAI, 2000).

3.1 O Modelo de Schein

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com ele recebendo influências e influenciando-o. Elas são constituídas por pessoas que têm modos diferentes de agir, pensar e sentir. Hall (1982) cita que uma das condições do ambiente externo de importância vital e mais difícil de medir é a cultura e seu impacto sobre as organizações. A cultura não é uma constante, nem mesmo num contexto isolado.

Na definição de Schein (1991), cultura organizacional é:

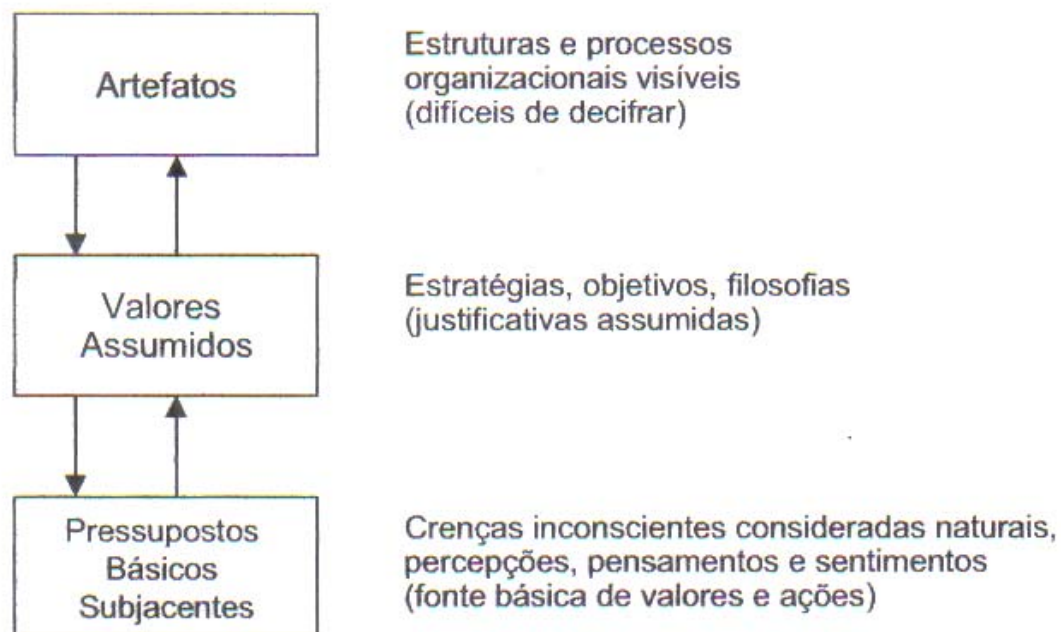
“O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”.

Assim, o ponto de vista de Schein, a organização como um todo vivenciou experiências comuns, pode existir uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre as subculturas das unidades. Ele atribui uma grande importância ao papel dos fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais. Os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir a sua visão de mundo aos demais e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo. Para Schein não é possível compreender cultura sem o seu aspecto dinâmico, como é aprendida, passada para frente e transformada, o que faz compreender cultura como um processo contínuo de formação e mudança que está presente em todos os aspectos da experiência humana (SCHEIN,1984;2001).

Segundo este autor, a cultura de uma organização pode ser aprendida em vários níveis:

- Nível dos artefatos visíveis (ambiente constituído da organização, representado por sua arquitetura, tecnologia, comportamentos visíveis, manuais de instruções e procedimentos, disposição dos escritórios, comunicações abertas, etc.);
- Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas, que são os fundamentos para os julgamentos a respeito do que está certo e errado, ou seja, o código ético e moral do grupo. É o nível intermediário, entre o consciente e o inconsciente, e são os conjuntos de princípios que definem os artefatos.
- Nível dos pressupostos básicos (paradigmas inconscientes e invisíveis, que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem o mundo externo, a natureza da realidade, do tempo e do espaço, a natureza da atividade humana e das relações humanas). (SCHEIN, 1984, p.6)

Figura 1 : Os níveis da Cultura de Schein



Fonte: Schein (1991)

Para Schein, a cultura está sempre em evolução, pois há, constantemente, alguma forma de aprendizado acontecendo sobre como se relacionar ao ambiente externo e como gerenciar as situações internas da organização. Para ele o aprendizado não é apenas cognitivo, é também emocional, uma vez que envolve o grupo em busca de soluções para problemas apresentados pelos ambientes externo e interno, os quais criam incertezas e ansiedades. (SCHEIN, 1984; 1996)

Nesta constante evolução, pode haver mudanças culturais nos artefatos e valores, sem que haja alterações nos pressupostos básicos, o qual tem a função de defender o grupo das incertezas.

Os pressupostos são considerados pelo autor como a parte mais profunda da cultura organizacional, que não sofre mudanças ou transforma-se muito lentamente.

Schein sugere que o caminho para a compreensão da cultura organizacional está no entendimento dos pressupostos básicos, através de entrevistas complexas, da observação e da investigação conjunta.

Do ponto de vista de Schein, se as pessoas da organização apresentam vivências comuns, pode existir uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre as várias subculturas das unidades. Também, em um processo histórico, na convivência diária, sub-culturas podem surgir pela experiência departamental de cada departamento, onde áreas da organização se fecham em sub-culturas próprias com suas crenças compartilhadas específicas (SCHEIN, 1984, p. 7).

Quadro 1: Pressupostos da Cultura de Schein

1.A natureza da realidade e da verdade	Os pressupostos compartilhados que definem o que é real e o que não é; o que é um fato de natureza física e de natureza social; como, na sua essência, a verdade deve ser determinada; se a verdade é revelada ou descoberta.
2.A natureza do tempo	Os pressupostos compartilhados que definem o conceito básico de tempo no grupo; como o tempo é definido e medido; quantos tipos de tempos há; a importância do tempo na cultura.
3.A natureza do espaço	Os pressupostos compartilhados do espaço e a distribuição; como o espaço é alocado e apropriado; o significado simbólico do espaço ao redor das pessoas; o papel do espaço na definição dos aspectos de relacionamentos, como por exemplo o grau de intimidade ou definições de privacidade.
4.A natureza da natureza humana	Os pressupostos compartilhados definem o que significa ser humano e quais atributos humanos são considerados intrínsecos ou básicos. A natureza humana é boa, má, ou neutra? Os seres humanos são passíveis de perfeição ou não?
5.A natureza da atividade humana	Os pressupostos compartilhados que definem o certo a ser feita pelos seres humanos em relação ao seu meio ambiente, com base em pressupostos anteriores sobre a realidade e a natureza da natureza humana. Na orientação básica da vida, qual o nível adequado de atividade ou passividade? No nível organizacional, como a organização está relacionada ao seu meio ambiente? Qual a linha divisória entre o trabalho e o lazer?
6.A natureza dos relacionamentos humanos:	Os pressupostos compartilhados que definem a conduta básica adequada para os relacionamentos, para a distribuição de poder e para o amor. A vida é colaborativa ou competitiva, individualista, de colaboração em grupo ou comunitária? Qual o contrato psicológico adequado entre empregadores e empregados? A autoridade se baseia, por princípio, na autoridade tradicional e linear, no consenso moral, na lei ou no carisma? Quais os pressupostos básicos para fundamentar os conflitos a serem resolvidos e as decisões a serem tomadas?

Fonte: Schein, 1997.

Ao decifrar a cultura de uma organização é preciso, ao pesquisar os pressupostos básicos, investigar as relações hierárquicas da empresa (se são de dominação, submissão ou harmonia), se as regras de comportamento são reveladas pela organização, e como são as relações humanas (se a vida organizacional é cooperativa, competitiva, individualista).

Schein sempre adotou uma postura clínica para o estudo dos fenômenos culturais, sempre foi observador participante (o que para ele oferecia melhores possibilidades de se aprender coisas sobre a organização).

Metodologicamente Schein propõe como processo de identificação do universo cultural de uma organização:

- Analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros.

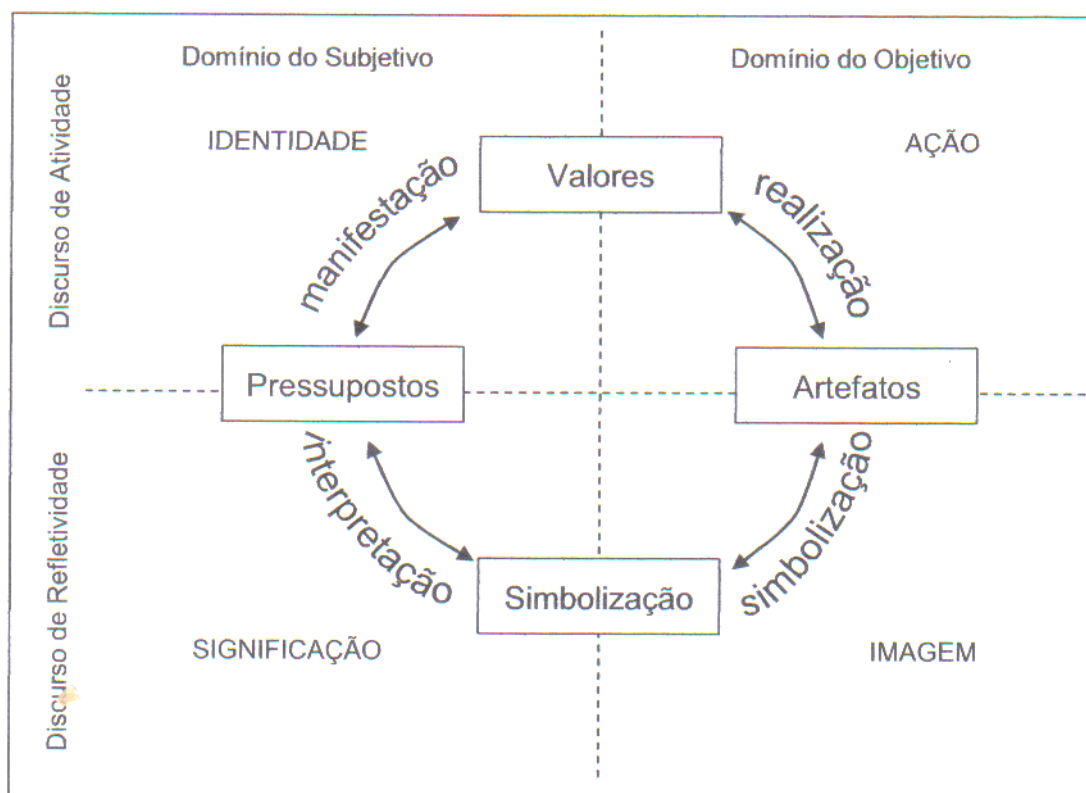
- Analisar as respostas a incidentes críticos da história da organização. A partir de documentos e entrevistas é possível identificar os principais períodos de formação de cultura.
- Analisar as crenças, valores convicções dos criadores e portadores da cultura (é preciso recuperar suas propostas, metas, sua visão de mundo e da organização, seu modo de agir e de avaliar resultados).
- Explorar e analisar junto a pessoas de dentro da organização as observações surpreendentes descobertas durante as entrevistas, o que auxiliará no processo de desvendar as premissas básicas e seu padrão de interação para formar o paradigma cultural.

3.2 O Modelo de Hatch

Mary Jo Hatch (1993) considera de grande relevância o modelo de Schein, mas considera que este teria a sua utilidade ampliada ao se incorporar idéias de perspectiva simbólico-interpretativa. A autora constrói um modelo de cultura a partir do modelo de Schein através de duas mudanças: a inclusão de símbolos como um dos elementos culturais e o fato de esses elementos deixarem de ser o foco central para descrever os processos de inter-relações.

Schein considera o dinamismo de acordo com os processos de liderança e socialização, argumentando que os valores dos fundadores são ensinados aos novos membros das organizações e, se validados com sucesso, passam por um processo de transformação cognitiva que os transforma em pressuposições básicas.

Figura 2: Modelo da dinâmica da cultura de Hatch



Fonte: Hatch (1993)

Já Hatch (1993) incorpora a dialética da mudança e da estabilidade (como por exemplo as implantações tecnológicas, inovações, resistência a mudanças), através da dinâmica dos processos de manifestação, realização, simbolização e interpretação. A autora concebe um modelo circular, onde os processos correm nos dois sentidos, horário e anti-horário, de forma integrada, não havendo como ocorrerem de forma separada.

Assim é possível compreender e analisar aspectos contraditórios na organização, tais como estabilidade e mobilidade ou inovação e resistência. Hatch faz uma associação de posturas teorias opostas (subjetivas e objetivas), tentando compreender a inovação dentro da realidade subjetiva das organizações.

Analisando o modelo da dinâmica da cultura de Hatch identificam-se quatro processos (HATCH, 1993):

1. Manifestação:

É o processo que ocorre entre os pressupostos e os valores, articulando a passagem de um para o outro, no sentido pró-ativo ou retroativo. É representado no lado esquerdo superior do modelo, e corresponde ao domínio da atividade subjetiva através da qual é construída a identidade coletiva.

A manifestação pró-ativa (no sentido dos pressupostos para os valores) é o processo que gera valores e expectativas e que podem organizar a ação e a experiência. Os valores, em si, são constituídos de percepções, cognições e emoções ativadas pelos pressupostos da cultura.

É importante lembrar que os valores podem ser baseados em aspirações ou assumidos como norma de como a organização deveria ser, e os pressupostos podem ser inúmeros, sem correspondência direta com os valores.

A manifestação retroativa (no sentido dos valores para os pressupostos) explica como os valores manifestados culturalmente reafirmam os pressupostos básicos e como os valores originados fora da cultura podem realinhar os pressupostos básicos.

2. Realização:

É o processo que ocorre entre valores e artefatos, trazendo os valores à existência, transformando as expectativas em realidades sociais ou materiais (artefatos) e reafirmando os valores quando os artefatos são introduzidos. É representado do lado direito superior do modelo como atividade objetiva.

O processo de realização pró-ativo (de valores para artefatos) define a transformação das expectativas manifestadas nos valores em artefatos através da ação (objetos, reuniões, discursos, histórias, rituais, etc.).

A realização retroativa (de artefatos para valores) define o alinhamento de valores e expectativas em função da introdução de novos artefatos na cultura. Para HATCH (1993) a introdução de uma nova tecnologia representa, primeiramente, a manifestação de expectativas e valores culturais de um determinado grupo. Em um segundo tempo ela seria percebida como um novo artefato por outros grupos que não participaram da sua definição, o que poderia levar estes grupos, então, a rejeitá-la, aceitá-la ou ignorá-la.

3. Simbolização:

É o processo entre artefatos e símbolos, representado no lado inferior direito do modelo. Mas é necessário diferenciar símbolo de artefato. Para HATCH (1993) os símbolos são algo a mais que os artefatos. O símbolo é qualquer coisa que represente uma associação, consciente ou inconsciente, com algum significado mais amplo. É através dos símbolos que os membros da organização podem agregar significados aos objetos físicos, denominados pela autora de surplus *meanig* (significado adicional).

A simbolização prospectiva é a transformação de um artefato em símbolo, para que possam ser percebidos como objetos, discursos e eventos com significado cultural. A simbolização retrospectiva é a revisão do artefato, através da memória simbólica, confirmando ou não este artefato como símbolo.

4. Interpretação:

É o processo subjetivo pelo qual o significado de algo (um evento, uma experiência, um artefato) é estabelecido. É representado do lado inferior esquerdo

do modelo. O significado que a interpretação estabelece envolve tanto o aspecto literal como os significados adicionais dos artefatos.

Hatch sugere que a ciência hermenêutica permite que as interpretações se movam nos dois sentidos, dos pressupostos básicos para novas formas de entendimento. Há, assim, dois resultados de interpretação: retrospectivo (alteração do significado dos símbolos, reconstrução dos símbolos através de uma referência cultural existente) e prospectivo (revisão dos pressupostos).

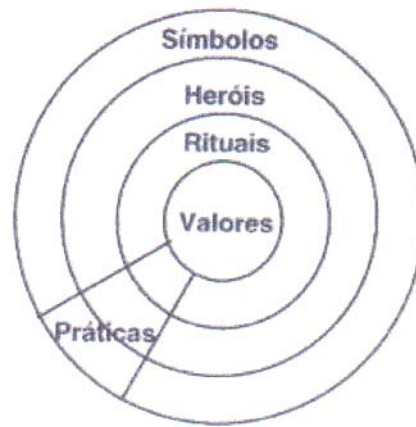
Para a autora a distinção entre a visão objetivista (paradigma funcionalista) e a visão subjetivista (paradigma interpretativista) fornece duas apreciações diferentes da realidade. Através de seu modelo, Hatch desenvolveu uma ponte entre estes dois paradigmas, criando um referencial de análise organizacional satisfatório.

3.3 O modelo de Hofsted

O autor realizou uma pesquisa comparativa em 61 países sobre cultura organizacional. Para ele a cultura pode ser aplicada a organizações, nações, profissões, grupos religiosos ou étnicos. Para ele a cultura é uma idealização de uma mentalidade coletiva que distingue os membros de um grupo (ou categorias de pessoas) uns dos outros. (HOFSTED, 1997)

Hofsted divide a cultura em níveis. Segundo o autor, os níveis da cultura podem ser comparados às camadas de uma cebola, cuja visualização parte da camada externa para a mais interna, sendo que as camadas são representadas em símbolos, heróis, rituais e valores. Na camada mais superficial encontram-se os símbolos, e na camada mais profunda os valores.

Figura 3 : Camadas da Cultura Organizacional Segundo Hofsted



Fonte: Hofsted, 1997.

Esse autor ainda apresenta uma segunda forma de analisar a cultura através de camadas. O autor afirma que os diferentes grupos e categorias de pessoas pertencem a programações mentais que correspondem a diferentes camadas de cultura que seriam: o País de origem; o grupo regional, étnico ou religioso e que pertencem; sexo; geração e nível social (associado ao nível educacional e à profissão exercida).

Em sua pesquisa, Hofsted pode descobrir que tanto administradores quanto funcionários e operários podem ser situados ao longo de quatro dimensões básicas:

- Individualismo x coletivismo;
- Distância do poder;
- Aversão à incerteza;

- Masculinidade x feminilidade.

O autor adota as dimensões acima para a classificação da cultura em tipologias, realizando uma análise comparativa com o emprego de questionários para a investigação dos padrões comuns às organizações pesquisadas.

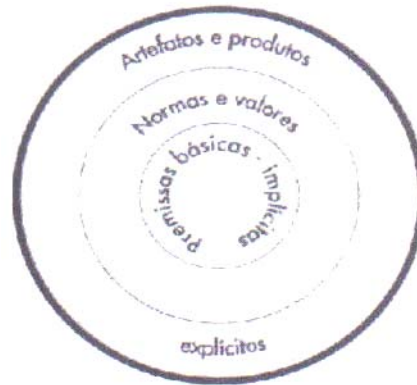
3.4 O modelo de Trompenaars

Através dos conceitos estabelecidos por Trompenaars em sua obra, percebe-se que os mesmos possuem relação com os conceitos estabelecidos por Schein, quando se utiliza deste autor como o primeiro passo para se entender cultura. O autor também procura mostrar que os valores e normas que estão submersos na semi-consciência e nas crenças não examinadas são diferentes de acordo com o país ou parte do mundo, visão esta que possui relação com os estudos de Hofstede (TROMPENAARS, 1993)..

Trompenaars realiza diversas comparações de forma a explicar os motivos pelos quais os processos de gerenciamento perdem a eficácia quando são ultrapassadas as fronteiras culturais. Para ele cultura organizacional é a forma pela qual as atitudes são expressas dentro de uma organização e distinguem-se uma das outras por meio de soluções específicas para determinados problemas (TROMPENAARS, 1993).

A semelhança entre os modelos de Trompenaars e Hofsted pode ser verificada pela representação gráfica. O modelo de Trompenaars também dispõe as camadas em forma de “casca de cebola”. No entanto, o conteúdo de cada camada assemelha-se com o modelo proposto por Schein.

Figura 4: Camadas de Cultura Organizacional Segundo Trompenaars



Fonte: Trompenaars, 1993.

Trompenaars também relata que as dimensões da cultura variam de uma organização para a outra em função das soluções dadas aos problemas comuns. O autor distingue sete dimensões de cultura, que têm o objetivo de explicar como o processo de gerenciamento intercultural pode ser afetado, partindo da proposição de que a cultura oferece resposta e orienta o comportamento em situações conflitivas.

Para o autor as dimensões da cultura são:

- Universalismo x particularismo;
- Coletivismo x individualismo;
- Neutro x emocional;
- Difuso X específico;
- Conquista x atribuição;

- Tempo;
- Relação com a natureza.

Em sua obra o autor apresenta um estudo comparativo que classifica as empresas em quatro tipologias, de acordo com as dimensões apresentadas: cultura incubadora, voltada à satisfação; cultura família, voltada ao poder; cultura míssil guiado, voltada ao projeto e cultura Torre Eiffel, orientada à função.

Trompenaars (1993), utiliza a metáfora da família para a cultura pois é pessoal com relações próximas e diretas, mas ao mesmo tempo é hierárquica no sentido de que a experiência e autoridade do “pai” de uma família são muito maiores do que a dos filhos.

O resultado é uma cultura voltada ao poder, na qual o líder é considerado um pai carinhoso que sabe mais do que seus subordinados o que deve ser feito e o que é bom para eles. Esse tipo de relação é muito íntima e o trabalho na empresa imita em muitos aspectos a atmosfera da casa.

O autor ainda explica que a cultura familiar deseja que o líder saiba de tudo, o que gera de forma positiva, uma grande movimentação de informações de baixo para cima, o que propicia o aprendizado da organização. Desta forma, o autor alerta para o fato de que se deve evitar a classificação da metáfora da família como retrógrada e ineficaz, pois ela é capaz de movimentar um grande número de informações complexas em pouco tempo e de forma eficaz.

3.5 A cultura segundo Fleury

Partindo da concepção de Edgard Schein, a autora em sua obra aponta a necessidade de uma proposta conceitual que incorpore a dimensão política à interpretação de cultura. A autora expõe o conceito de cultura da seguinte forma:

“Cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como resulta e instrumentaliza as relações de dominação”. (FLEURY, 1996)

A autora oferece caminhos sobre como desvendar a cultura de uma organização. Para isso ela sugere os seguintes temas:

- Histórico das organizações: o momento da criação da organização e sua inserção no contexto político e econômico, identificar o papel dos fundadores, aqueles que imprimiram a sua visão à organização, investigar os incidentes críticos pelos quais passou a organização. Tais investigações permitem ter uma idéia do ambiente em que a empresa está inserida;
- Processo de socialização de novos membros: quando os valores e comportamentos são transmitidos e incorporados pelos novos membros através de treinamentos e integração do indivíduo à organização;
- Política de recursos humanos: a forma de desenvolvimento de recursos humanos, em seus processos de recrutamento, seleção e treinamento, bem como as políticas de remuneração e carreira desempenham um papel fundamental no sentido de decifrar os padrões culturais;

- Processos de comunicação e decisão: é necessário identificar os meios formais orais (reuniões, telefonemas, contatos diretos) e escritos (jornais, circulares, memorandos) como os meios informais. Isto permite desvendar as relações entre as categorias, grupos, áreas da organização;
- Organização do processo de trabalho: que permite a identificação das categorias presentes na relação de trabalho, subsidiando ainda o mapeamento das relações de poder existentes na organização (FLEURY, 1996).

4 OS ELEMENTOS CULTURAIS

Os artefatos culturais representam a forma concreta da cultura de uma organização. São os instrumentos materiais utilizados para direcionar a cultura organizacional, dando estímulo sensorial para executar atividades culturalmente expressas.

A descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e, ainda, as mudanças comportamentais que eles provocam são maneiras de dar à cultura um tratamento mais concreto ou de mais fácil identificação. Esses elementos fornecem uma interpretação para os membros da organização, (no todo ou em parte) onde a passagem dos significados se dá como uma coisa aceita. Contudo, em decorrência dessa aceitação, nota-se um processo quase hipnótico, através do qual as mensagens e comportamentos convenientes são objetos de aplauso e adesão, levando à naturalização do seu conteúdo e à transmissão espontânea aos demais membros (FREITAS, 1991b).

Os artefatos culturais têm por objetivo disseminar a cultura dentro da organização. Classificam-se em ritos, cerimônias, histórias e mitos, heróis e tabus, normas, comunicação e símbolos. Entre os outros elementos culturais encontram-se os valores e as crenças e pressupostos.

Os valores da organização são elementos definidores e identificadores dos grupos sociais humanos, pressupostos básicos das distinções culturais, uma vez que orientam comportamentos, sentimentos e outras expressões típicas e próprias de um determinado grupo. Os valores são como fins socialmente selecionados, introjetados pelos indivíduos atuantes no sistema, de acordo com suas posições culturalmente definidas e que orientam suas ações nas diversas interações que executam no seu cotidiano. É importante reter que um mesmo conjunto de valores será introjetado e operacionalizado, preferencialmente pelos indivíduos,

conforme suas localizações nos sistemas interativos que atuam (TAVARES, 1993).

Pode-se dizer que os valores são o direcionamento do que é importante para a organização, levando em consideração o seu objetivo para atingir o sucesso esperado. Conforme Feitas (1991b), os valores mais enfatizados são comuns a várias organizações, entre eles estão a importância dada ao consumidor, a busca de um alto padrão de desempenho, o foco na qualidade e na inovação e a motivação dos empregados.

Schein (1984) advoga que são os pressupostos, e não os valores, os pontos centrais da cultura. Quando um grupo ou uma organização resolve seus problemas coletivos, este processo inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade, e, se o sucesso na resolução dos problemas ocorre, aquela visão de mundo passa a ser considerada como sendo correta e válida.

As crenças e pressupostos referem-se ao que é tido como verdade na organização, levando à internalização destas crenças. Conforme Peter e Waterman (apud FREITAS, 1991), as crenças de empresas tidas como de alto padrão estão relacionadas à importância de ser “o melhor”, com a preocupação com os detalhes da execução, em focalizar as pessoas enquanto indivíduos, proporcionar assistência e qualidade superiores, possuir membros inovadores, ter a informalidade como estímulo à comunicação e buscar lucros e crescimento econômico. O reforço e a difusão destas crenças são atribuídos aos administradores que, através de suas ações, vão repassando tais crenças aos demais atores organizacionais.

Os artefatos culturais são utilizados para estabelecer uma linguagem na organização. Segundo Smircich (1983) são meios de comunicação, pelos quais as regras são transmitidas, além do que facilitam a socialização. Fleury e Fisher

(1996) afirmam que é uma forma de tornar a cultura concreta na organização. É através da comunicação que as normas e os valores são afirmados.

Os membros da organização assimilam a cultura vigente quando entendem e a internalizam. Os artefatos culturais são importantes, principalmente, num processo de inovação da cultura. Estruturam a cultura indiretamente, através de jornais de circulação interna, festas e comemorações, ritual e cerimônias, prêmios e cartazes, etc. (DAMANPOUR; SZABAT; EVAN, 1989).

A cultura torna-se consistente através da história da organização, incluindo o depoimento dos heróis que a compõem, as solenidades de recompensas para o membro destaque, os mitos utilizados, os jornais internos que transmitem mensagens, normas, deveres e direitos dos membros (FREITAS, 1991). A utilização de artefatos determina uma estratégia para que os membros se adaptem à cultura vigente e suas mudanças, a fim de criar um mesmo modo de agir, pensar e sentir considerado como adequado pelos indivíduos.

Os artefatos podem ser verbais, comportamentais e físicos. Os primeiros são os mitos, os heróis, os tabus e as histórias. Os comportamentais são os rituais e as cerimônias, e os físicos as normas e símbolos (KILLMAN, 1988).

Os mitos, considerados artefatos verbais, relacionam-se com histórias fictícias consistentes com os valores organizacionais. São narrativas dramáticas de eventos imaginados, com o objetivo de explicar origens e transformações das coisas. Feyersen e Lannoy (apud CHANLAT, 1993) afirmam que o mito é um fator relevante para a constituição das crenças, valores e identidade organizacional. O mito emana de civilizações, modernas ou não, tendo por função explicar a conexão entre o saber e o agir, o passado e o presente, possibilitando a transformação da imaginação em rituais que se estabelecem entre os membros da organização.

Ao transpor-se o mito para as organizações, cria-se sua mitologia, que é o conjunto de histórias ali acontecidas e as mais variadas interpretações dadas aos fatos que constituem a realidade vivida interna e externamente.

Um mito conhecido é o da Grande Família, onde se constrói uma imagem de camaradagem e confiança na organização com o propósito de substituir o conflito entre capital e trabalho por cooperação. Este mito está fundamentado em duas concepções. Uma da família como eixo da sociedade, fundamental para a sobrevivência da espécie humana, caracterizada pela ajuda mútua entre os membros, que demarca uma visão positiva da organização. A outra se fundamenta na dominação-submissão, como necessidade fundamental da família (FREITAS, 1991).

Enquanto os mitos referem-se a histórias consistentes com os valores da organização, porém que não são sustentadas pelos fatos, considera-se como histórias as narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional.

As histórias, classificadas como artefatos verbais, são narrativas baseadas em fatos reais, podendo misturar o verdadeiro com a ficção. Elas divulgam os exemplos concretos de fatos passados, detalham situações específicas descrevendo sobre a época e o local em que ocorreram (WILKINS apud FREITAS, 1991).

As histórias têm a função de organizar as crenças sobre a organização e o seu sistema de valores, atuando como um guia que ajuda os seus membros a compreenderem como as “coisas são feitas”. Desta forma, as histórias têm um papel central na conformação dos comportamentos ou ações dos membros organizacionais. As histórias são simbólicas e flexíveis, podendo ser reinterpretadas e mudadas, de acordo com a situação em que serão aplicadas (FREITAS, 1991a).

Os heróis são figuras simbólicas classificadas como artefatos verbais. Deal e Kennedy (1982) consideram-nos pivôs de uma cultura forte, por apresentarem caráter motivador, despertando capacidades que podem estar sublimadas. Heróis são dirigidos pela idéia da criatividade, inspirando os membros da organização, expandindo um senso de responsabilidade que consiste em cada qual dar o melhor de si para o progresso da empresa.

Os tabus têm o relevante papel de orientar o comportamento dos membros da organização, demarcando áreas de proibições e colocando em evidência o aspecto disciplinar da cultura, com ênfase no não-permitido. Eles demarcam as áreas de proibições, com o objetivo de orientar o comportamento organizacional e manter a disciplina enfatizando o não-permitido (FREITAS, 1991).

Deal e Kennedy (1982) os definem como rituais que atrasam o desenvolvimento da organização, como por exemplo, a discriminação de mulheres e negros, que não participam de reuniões, eventos decisivos, onde poderiam contribuir apresentando soluções, instaurando idéias.

Essas diferenças sociais na organização não são demonstradas, mas podem ser percebidas, indiretamente, através das relações entre discriminados e discriminantes.

Rosa (1994) afirma que a organização foi instaurada por homens, até porque, desde o século XIX, eles têm um a posição privilegiada. As mulheres permanecem no oposto, como assalariadas sub qualificadas. O preconceito que sofrem na sociedade repercute, também, na sua função profissional e em sua vida privada, determinada pelo modo como vive sua condição de mulher.

O trabalho feminino na organização é discriminado acentuadamente, segundo Rosa (1994), principalmente em virtude dos estereótipos tais como: mulher não faz esforço físico, realiza tarefas menos complexas, manuais, tem menor carga de responsabilidade, baixas perspectivas promocionais. Em conseqüência, a

remuneração é menor que a do gênero masculino, menores cargas de trabalho, sendo as mulheres controladas de forma severa pelos trabalhadores. As organizações justificam estas atribuições, legitimando as mulheres como incapazes de ocupar certos cargos por falta de conhecimentos, por estarem satisfeitas, por não terem ambições. E, sobretudo, tudo isso acontece, por estarem submetidas a uma sociedade predominantemente masculina.

Miltroff e Kilmann (1985) afirmam que os tabus são subprodutos de acontecimentos que provocaram a negação do próprio acontecimento. Isto significa que um tabu pode ter origem numa tragédia ocorrida na organização e que não quer ser lembrada.

Assim, o tabu é algo do que não se fala, do que não se evidencia e se procura ao máximo nem mencionar, mas que está ali, participando, mesmo que invisivelmente do cotidiano das pessoas.

Freitas (1999) argumenta que a questão do humor tem uma ligação pertinente com os tabus nas organizações. O humor além de aliviar tensões, simbolizar camaradagem, humanizar pessoas e tarefas, serve também para transmitir de maneira leve o que é pesado, para tornar sustentável a leveza do pesado, para sinalizar de maneira descomprometida o que deve ser tomado como comprometedor. Apreender o código de linguagem humorístico de uma organização é decifrar em parte as áreas demarcadas como “perigo”, como “constrangedor”, como “tabu”.

As organizações zelosas de suas culturas costumam não reconhecer a existência de tabus, elemento importante para preservar aquilo que realmente é tido como zona proibida, salienta Freitas (1999). O fato de não serem reconhecidos não significa que não existem. Se for certo que as organizações têm valores considerados positivos, também é certo que elas têm uma definição, ainda que implícita daquilo que deve ser excluído, que não pode nelas encontrar abrigo, que não deve ser falado.

Quando se faz perguntas sobre um tema atual e inquietante, como por exemplo, o preconceito contra as mulheres executivas, não raro as respostas vêm em forma de “humor”: “não é nossa empresa que tem preconceito, nosso cliente é que não gosta de tratar de assuntos financeiros com mulheres”; ou “as mulheres são fantásticas no controle de qualidade, mas para tomar decisões são muito emotivas”; ou ainda: “a empresa não tem preconceito, mas a tarefa é machista”. Em todo caso, ficar atento ao humor nas organizações é uma boa forma de ter acesso ao que normalmente se mascara, se oculta e se nega no riso malicioso.

Os ritos, rituais e cerimônias representam os artefatos comportamentais, são atividades planejadas pela organização, executados através de interações sociais.

Do ponto de vista antropológico o rito pode ser visto como uma seqüência de comportamentos rigidamente prescrita, envolvendo símbolos, que transmitem cadeias condensadas de significados, expressando a visão de mundo, normas de conduta e valores de um grupo social delimitado culturalmente (TAVARES, 1993).

Ritos podem envolver elaborações dramáticas que consolidam várias formas culturais em um único evento. Os membros de uma organização comungam expressões corporais que delimitam um código comunicativo. Este conjunto de comportamentos constitui um ritual (TRICE e BYER, 1984; FEYRENSSEN E LANOY apud CHANLAT, 1993).

Ao realizar um resgate da noção antropológica dos ritos das sociedades primitivas e compará-los com os ritos das organizações contemporâneas, Trice e Beyer (1984) sistematizam seis tipos de ritos que se destinam a manter a unidade e a identidade organizacional: os ritos de passagem; integração; degradação ou de exclusão; reforço; renovação e de mediação de conflitos.

Os ritos de passagem servem para facilitar a mudança de status, seja por introdução do indivíduo na organização ou no retreinamento pessoal (podemos tomar como exemplo as aposentadorias ou as atividades de integração).

Os ritos de degradação são usados para dissolver identidades sociais e retirar o seu poder (como exemplo há os afastamentos ou as demissões).

Os ritos de reforço são a apresentação pública dos resultados organizacionais positivos, a fim de enfatizar as identidades sociais e seu poder. O reconhecimento público de um funcionário motiva os outros membros para que atinjam o mesmo resultado.

Os ritos de renovação visam renovar as estruturas sociais e aperfeiçoar seu funcionamento, como programas de desenvolvimento organizacional, assistência ao empregado, a fim de encontrar soluções para os problemas existentes.

Os ritos de redução de conflitos são usados para restaurar o equilíbrio das relações sociais perturbadas, reduzindo o nível de conflitos e agressões, os quais podem ser causados pela hierarquia da autoridade formal, divisão do trabalho, recursos e poderes diferenciados e idade dos grupos.

Por fim os ritos de integração permitem a liberação de emoções e o afrouxamento temporário das normas, mantendo as pessoas comprometidas com o sistema social.

A última classificação diz respeito aos artefatos físicos, considerados como a arte da organização, aspectos tangíveis que possibilitam as pessoas a ouvir, ver, sentir, incorporar a cultura, sendo representados pelas normas e símbolos. Normas são as regras que definem o comportamento que é esperado, aceito e depois sancionado. Padronizam os modos de agir do indivíduo através de situações delimitadas e esperadas, por meio de um documento escrito.

Segundo Schall (1983) e Kotter e Heskett (1994) normas são “meios comuns ou difusos de agir que são encontrados em um grupo e persistem porque os membros do grupo tendem a se comportar de modo a ensinar essas práticas (e

também os valores compartilhados) a novos membros, recompensando os que se adaptam e punindo os que não o fazem”.

Toda organização é regida por normas a fim de delimitar os padrões, valores e comportamentos dos grupos. As normas conduzem a ética, a moralidade, instituem leis relacionadas aos conceitos bom e mau, certo e errado, dever e direito, para padronizar os comportamentos. Em qualquer grupo humano pode haver uma tendência para a transgressão das regras. Devido a tal fato, o grupo deve sempre compreender meios institucionalizados que estabeleçam punições.

As normas referem-se ao comportamento esperado, formal ou não, que é repassado aos indivíduos na organização através de outros elementos culturais. Segundo Freitas (1991a), a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando as violam.

Símbolos são os objetos ou sinais visíveis utilizados para disseminar a comunicação da cultura. Segundo Fleury e Fischer (1989) agem como instrumento de comunicação, constroem uma identidade organizacional, atribuem significações à cultura. Kilmann, Saxton e Serpa (1988) consideram-nos instrumentos condensadores da cultura, dando como exemplo, os jornais de circulação interna, os quais possibilitam uma comunicação entre os membros, através de recados, novidades da semana, curiosidades. Os símbolos designam objetos, podendo evocar múltiplos significados, servindo como veículo informativo das concepções organizacionais, funcionando como o vocabulário da organização, delineando a construção dos valores referentes ao uso e à distribuição do poder, legitimando-o através dos mitos e rituais (PETTIGREW, 1979).

Os símbolos dão um significado ao comportamento expressivo, por relacionarem os padrões observados externamente com as imagens mentais. É através deles que as idéias e os pensamentos são convertidos em objetos materiais externos representativos. A representação artística dos mesmos é convencionalizada

culturalmente, adquirindo significados diferentes em culturas diversificadas. Os símbolos são uma forma de persuasão por usarem códigos próprios entendidos pelos componentes do grupo que criaram a referida codificação.

A comunicação, como um dos elementos culturais, é abordada enquanto processo. Conforme Schall (apud FREITAS, 1991), as pessoas interagem através da troca de mensagens por meio de verbalizações, vocalizações e comportamentos não-verbais. Após o seu uso repetido, os significados anteriormente negociados tornam-se aceitos e assumidos. O comportamento que reflete estes significados é transformado em modelo, e assume sentidos gerais ou específicos para os atores envolvidos. Segundo o autor os modelos refletem e reforçam valores e crenças dos atores, sendo repassados para os demais via modelagem, instrução ou correção.

5 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Uma inovação pode ser uma nova idéia, uma nova prática ou também um novo material a ser utilizado em um determinado processo. Desta forma, podemos visualizar a inovação em diferentes naturezas, que podem ser refletidas em esquemas classificatórios, diferenciando-se entre inovações administrativas e técnicas (KIMBERLY e EVANISKO, 1981), inovação no trabalho organizacional, inovações em produtos e inovações em processos (WHIPP E CLARK, 1986).

A relação entre administração e inovações tecnológicas causa impacto na performance organizacional, levando a mudanças na estrutura social determinada por inovações técnicas. O sistema social é composto pelos membros organizacionais e o relacionamento entre eles é mediado pelas regras, estruturas e procedimentos do sistema administrativo (DAMANPOUR, SZABAT AND EVAN, 1989)

Damanpour (1991) também descreve a inovação conforme tipos específicos, técnicos ou administrativos. O autor especifica como inovações técnicas aquelas que se referem a produtos ou serviços e aos processos e operações de produção. Ele relaciona as inovações, que se encaixam neste perfil, como pertencentes aos objetivos técnicos da organização. Desta forma, uma inovação em produtos se refere à introdução de novos produtos ou serviços que vão ao encontro das necessidades dos consumidores. Inovação em processos é a introdução de novas operações ou serviços no processo produtivo, podendo incluir novos materiais, equipamentos ou tarefas. As inovações administrativas, por outro lado, estão mais diretamente relacionadas com o gerenciamento organizacional. As mesmas referem-se às mudanças na estrutura organizacional ou às atividades administrativas, e pertencem aos objetivos administrativos da organização. O termo inovação também se refere ao “processo” através do qual uma nova idéia, um objeto ou uma prática é criado, desenvolvido ou reinventado. (DAMANPOUR, 1991)

Rogers (1995) define que a inovação é a “percepção” do novo, não importando sobremaneira se a idéia é ou não objetivamente nova. Existe um tempo entre o desenvolvimento e a adoção da mesma, denominado pelo autor de “processo de inovação”. Neste processo a inovação pode ser conhecida (embora não adotada), há a decisão, onde a inovação é reconhecida e se inicia o processo de “venda” da idéia, e então é definido o processo de comunicação da inovação.

Para Van de Ven et al (1999) a inovação é um processo de desenvolvimento e implantação de uma novidade incluindo novos processos ou o desenvolvimento de novas idéias como uma nova tecnologia, produto, processo organizacional ou novos arranjos, contribuindo para reforçar o conceito de Rogers (1995).

Schumpeter destacou a importância de inovar para o desenvolvimento econômico e apontou aspectos com os quais as organizações têm se confrontado no século XXI, considerando a inovação como o esforço de combinar diferentemente os muitos elementos envolvidos na geração de riquezas. (SCHUMPETER, 2000)

As condições para a inovação, segundo Schumpeter, são: a introdução de novos produtos, a introdução de um novo método de produção, a abertura de novos mercados, a conquista de uma nova fonte de suprimento, uma nova composição organizacional, aspectos importantes para o dinamismo no desenvolvimento do capitalismo.

Para Schumpeter (1985) inovação significa a introdução de um bem que é novidade para os consumidores. Assim, tudo que não é familiar ao consumidor do bem pode ser considerado uma inovação. Neste caso, estamos relacionando os produtos ao seu contexto de absorção e utilização. Por outro lado, a introdução de um novo método de produção, ou a abertura de um novo mercado, a conquista de uma nova fonte de suprimentos de matéria prima ou o aparecimento de uma nova estrutura de organização em um setor, também, podem ser considerados inovações.

O autor argumenta que invenção é a descoberta e desenvolvimento de novos processos, novos bens e novos métodos feitos por engenheiros e cientistas. Mas, enquanto isto não é colocado no mercado e utilizado, não se transforma em algo economicamente útil. Desta forma, enquanto não forem levadas à prática, as invenções são economicamente irrelevantes (SCHUMPETER, 1985, p. 62).

A inovação pode ser vista como um processo e tem nos trabalhos de Van de Ven et al. (1999) uma particular abordagem, focalizando aspectos humanos e estruturais que envolvem a inovação. O tipo de processo analisado por esse grupo de pesquisa de Van de Ven et al. (1999) envolve a descrição e análise de seqüências temporais que ocorrem no desenvolvimento e implementação de inovações. Esta abordagem possibilita a visualização dos eventos que propiciaram ou inibiram o processo de inovação, fornecendo com isto a interação entre comportamentos humanos, através da análise de grupos organizacionais, bem como da estrutura organizacional, que possibilitou estes agrupamentos. A análise destes eventos é feita através da triangulação entre percepção dos agentes organizacionais, da interação entre os mesmos e das formas de agrupamento existentes na organização, envolvendo a estrutura e as comunicações organizacionais.

Estudos sobre inovação na Universidade de Minnesota incluíram inovações tecnológicas, de produtos, de processos e administrativas, em organizações públicas, privadas e do terceiro setor. Os princípios fundamentais definidos para esses estudos foram que a pesquisa estudaria o processo de inovação em múltiplos níveis, dentre uma diversidade de aspectos organizacionais, a pesquisa seria multidisciplinar e longitudinal.

Van de Ven (2000), ao falar da metodologia do MIS (*Minnesota Innovation Survey*), que busca verificar como as inovações são obtidas, ressalta que existem certos elementos de gestão recorrentes em qualquer empresa inovadora, independentemente do setor em que atuam. Cabe, então, às equipes gerenciais analisar a possibilidade de estimular, implementar e monitorar estes elementos, de

forma a alinhá-los à missão e visão da empresa, potencializando suas capacidades essenciais.

Sendo assim, uma metodologia única de estudo deveria ser usada e deveria permitir generalizar ao máximo as conclusões abstraídas dos casos. Para tal, a equipe do MIRP¹ concluiu que a metodologia estaria baseada em 5 conceitos fundamentais: idéias, pessoas, transações, contexto e resultados. Esses conceitos definem o que o MIS entende por processo de inovação desde uma perspectiva administrativa, ou seja, o processo de inovação consiste em motivar e coordenar pessoas para desenvolver e implementar novas idéias através de transações ou relacionamentos com outras pessoas ou entidades, realizando as adaptações necessárias para atingir os resultados planejados, dentro de um contexto institucional em mudança” (VAN DE VEN et al., 1999, 2000).

Este estudo permitiu ao grupo desenvolver um modelo para o processo de inovação, baseado em seis observações:

- a. A inovação é estimulada por choques tanto internos como externos à organização. Às vezes a inovação já existia, mas não tinha sido difundida ou adotada, e com o choque ela passa a ser necessária.
- b. Uma idéia inicial tende a dar origem a várias outras idéias no decorrer do processo de inovação. As idéias fluem mais rapidamente com a interação das pessoas, a comunicação fica mais fluída.
- c. No gerenciamento da inovação, incertezas e surpresas são inevitáveis, mas de alguma forma o aprendizado irá ocorrer e o processo de inovação continuará. Este aprendizado pode ser por imitação, por extrapolação (do passado para o futuro) ou por tentativa e erro.

¹ MIS: Minnesota Innovation Research Program

- d. Durante o desenvolvimento de uma inovação, o velho e o novo coexistem, com caminhos paralelos de atividades.
- e. A reestruturação da organização geralmente ocorre durante o processo de inovação, e pode se dar de diversas formas como *joint ventures*, mudanças na responsabilidade da organização, alteração de sistemas de controle entre outros.
- f. O envolvimento das gerências, através de uma participação mais ativa, é observado em todo o período em que transcorre o processo de inovação.

Inovação pode ser definida como novas idéias que são desenvolvidas e implementadas para atingir resultados desejados, por pessoas que se empenham em transações com outras, para mudar contextos institucionais e organizacionais. (VAN DE VEN et al., 1999)

Van de Ven ressalta que uma idéia percebida como nova pelas pessoas envolvidas é uma “idéia inovadora”, mesmo que pareça a outros uma “imitação” de algo que já existe em outro lugar.

No livro *The Innovator's Dilemma*, Christensen (1997) identifica a dificuldade que organizações competentes encontram com a necessidade de inovar, enfrentando obstáculos ou até não conseguindo inovar. Ele identificou três fatores da vida organizacional como sendo cruciais: os recursos, os processos e os valores da organização. Os valores possuem um significado mais amplo, pois é por meio deles que as pessoas nas organizações estabelecem suas prioridades.

De outro lado, Gaynor (2002) faz uma extensa categorização das inovações: incrementais (melhorias ou refinamentos de produtos, processos, produção), descontinuadas (que tornam obsoletos os processos e tecnologias já instalados), arquiteturas (que promovem reconfigurações sem perda dos conceitos do

produto), de sistemas (investimentos de setores diferentes), radicais (novos produtos), de ruptura (inovações que trazem algo totalmente novo) e *breakthrough* (que transformam a história da humanidade).

Inovação também se refere ao processo pelo qual uma idéia nova, um objeto ou uma prática é criada, desenvolvida ou até reinventada. Rogers (1995) define inovação como a percepção do novo, afirmando que pouco importa se a idéia é ou não realmente nova, levando-se em conta o tempo de uso ou da sua descoberta. Ou seja, existe um tempo entre o seu desenvolvimento e a sua adoção, chamado de processo de inovação pelo autor, podendo ser definido em três etapas: o conhecimento da inovação, a persuasão (reconhecimento) e a comunicação da inovação.

Encontramos na literatura conceitos diversos sobre o que vem a ser uma organização inovadora. Considera-se a estrutura da organização, a sua forma de gerenciamento e até o seu capital humano. Mas a maioria dos autores concorda que uma organização inovadora possui o potencial de criar valor para o cliente.

Quatro aspectos que sustentam uma organização foram propostos por Knox (2002): a cultura e o clima organizacional; capacidades e habilidades de gerenciamento; controle e estrutura organizacional; e novos produtos e desenvolvimento de processos. O autor aborda o mercado, mas argumenta que a inovação contínua está baseada nas capacidades e atitudes das pessoas que trabalham na organização. E estes aspectos dependem de uma cultura de encorajamento ao empreendedorismo individual e ao trabalho em equipe. E como exemplo a este tipo de atitude cita a 3M.

Para Wind e Main (2002), a empresa 3M é considerada a mais inovadora organização conhecida no meio administrativo.² A cultura da 3M levou tempo para

² Os autores afirmam que a cultura da 3M é reforçada por lendas que contam sobre o reconhecimento de William McKnight por ter proibido o engenheiro Richar Drew de trabalhar sobre a idéia de uma fita-crepe gomada. O engenheiro, contrariando a ordem dada por McKnight, acabou descobrindo um dos produtos mais bem-sucedidos da 3M. Isto ocorreu em 1930, e foi o mesmo

se consolidar e firmar, mas a própria organização procura líderes dentro dela própria possibilitando, assim, a continuidade desta cultura, mantendo-a intacta. A política da empresa é de possibilitar o surgimento de amizades na empresa, colocando os funcionários em constante contato um com o outro, além do contato com o cliente (WIND E MAIN, 2002).

Os princípios que norteiam as políticas de Recursos Humanos da 3 M são embasados na pessoa. Conforme Gundling (1999) os recursos mais valiosos da organização são as pessoas. Os dirigentes da organização acreditam que objetivos e metas pré-estabelecidos, somente serão atingidos a partir do momento que se crie um clima organizacional que:

- Respeite a dignidade e os valores individuais. E estes são respeitados através da comunicação aberta e fluída entre e para todos os níveis organizacionais;
- Encoraje a iniciativa de cada empregado, através da direção e da liberdade para se efetuar um trabalho criativo. Este encorajamento é feito por meio da criação de uma atmosfera de integridade e respeito mútuo;
- Desafie as capacidades individuais através de orientação, colocação e desenvolvimento de cada indivíduo na organização em todos os níveis;
- Proporcione às pessoas iguais oportunidades, e que todos sejam avaliados segundo sua performance, através do reconhecimento e compensação sobre a mesma.

Gundling (1999) afirma que para se poder gerenciar com sucesso inovações técnicas, é necessário que a cultura organizacional tenha algumas características.

engenheiro que depois inventou a fita Scotch. Depois deste ocorrido, McKnight assumiu que não deveria ter proibido tal ação do engenheiro e prometeu não mais interferir sobre iniciativas deste tipo (WIND E MAIN, 2002).

O autor cita os heróis, a liberdade, atividade e antecipação, nunca desistindo, tirando proveito das falhas e se divertindo no trabalho. Os heróis servem para mostrar que é possível conseguir-se sucesso na promoção de novas idéias e no início de novos negócios. A liberdade se refere não somente ao fato de a pessoa poder expressar suas idéias, mas, também, de ser encorajada e amparada neste intento.

5.1 Organizações Inovadoras

Organizações são mais do que indivíduos e grupos compreendem ainda as estruturas e processos característicos de cada organização. A diversidade de processos comportamentais existentes em uma organização e a sua interação acaba por estabelecer padrões de comportamento mais ou menos aceitáveis, que podem ser reforçados ou reprimidos, respectivamente, pela organização.

As pessoas se adaptam a uma organização por meio de dois processos básicos: integração e socialização. É pela socialização que se adquirem as habilidades e atitudes necessárias para se tornar membro de uma organização, e pela integração se alinham objetivos e metas pessoais aos organizacionais. As visões compartilhadas são imagens que pertencem a pessoas que fazem parte das organizações, elas desenvolvem um senso de comunidade que permeia a organização e dá coerência a diversas atividades (SENGE, 2002).

No contexto organizacional a visão compartilhada não é necessariamente percebida da mesma forma pelos indivíduos. Para Senge (2002) para a visão compartilhada ser eficaz ela deve ter origem na coletividade e ser alvo de atenção permanente por parte dos líderes da organização.

Essa visão compartilhada passa pela identificação das *core competences* da organização, e que são as competências essenciais ou aprendizado coletivo. Prahalad e Hamel (1990), utilizam o termo *essencial* para designar certas competências. Segundo eles, competência essencial é “um conjunto de

habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um certo benefício aos clientes”. Assim competência essencial abrange comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais, de forma que seu entendimento leva a uma maior integração e cooperação eficaz entre as unidades de negócio de uma organização. A identificação das *core competences* pode levar a organização a reforçá-las, garantindo um ganho organizacional de capacidade inovativa (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Segundo Manas (2003), as motivações que conseguem mudar o estado de espírito de uma empresa são: a busca de novas oportunidades de mercados e negócios, desenvolvimento de capacitação tecnológica própria, elevação do padrão de qualidade de seus produtos ou serviços, racionalização e modernização da sua produção, e capacitação técnica e gerencial de seu pessoal especializado e dos recursos humanos em geral.

O autor também indica algumas barreiras burocráticas à inovação:

- O isolamento da alta administração;
- A intolerância com os pesquisadores, aliada a incentivos inadequados;
- O horizonte de curto prazo;
- As práticas contábeis conservadoras;
- O racionalismo e a burocracia excessivos.

O contexto organizacional está tipicamente definido em termos de medidas descritivas: tamanho da firma, a centralização, a formalização, a complexidade de sua estrutura gerencial, a qualidade dos recursos humanos, as relações informais entre empregados e as transações alcançadas (tomada de decisão e

comunicação interna). Já o potencial competitivo de uma organização não depende tão profundamente de seu tamanho e estrutura, mas da velocidade com que é capaz de se adaptar às mudanças ambientais e, preferencialmente, se adiantando a elas, impondo tendências (SCHENATTO, 2002).

5.2 A Cultura de Inovação

Os elementos culturais fornecem uma forma de interpretação onde os comportamentos são aderidos pelos membros de uma organização. Eles servem para repassar uma cultura (FREITAS, 1991, p.11).

Assim a cultura passa a ser um mecanismo de controle, pois faz com que o homem tenha pensamentos sociais e públicos, que serão divididos com seus próprios interesses. Uma palavra, um gesto, um desenho, um som ou um objeto qualquer vai imputar ao homem um significado que será ligado à sua existência, transformando sua experiência. Neste contexto, pensar em cultura organizacional como tendo dois níveis. Um nível profundo, onde podemos enumerar os valores, as crenças e pressupostos e as visões partilhadas pelas lideranças, e que são mais difíceis de mensurar. No entanto são os que mais persistem, pois acompanham as pessoas. Em outro nível estão os artefatos culturais, representados pelos ritos, rituais, cerimônias, símbolos e objetos que possibilitam uma visualização física da cultura.

Pettigrew (1992) afirma que a cultura organizacional é um sistema de significados aceito pelos atores organizacionais, em determinado tempo, e que serve de parâmetro para a interpretação das situações cotidianas.

Para Berger e Luckmann (1990), este cotidiano apresenta-se ordenadamente e não se limita a interpretações individuais, pois a realidade existe antes da existência do indivíduo. Através dos processos de socialização primária, o

indivíduo é introduzido em um mundo já existente. Este tipo de socialização ocorrido na infância envolve aspectos emocionais e cognitivos, incorporando o conhecimento de forma automática. Na socialização secundária, os indivíduos são introduzidos em novos setores do mundo objetivo, interiorizando valores sociais. Este processo permite uma seqüência racional de aprendizado, possibilitando a aquisição do conhecimento através de técnicas de educação que apresentam ao indivíduo a cultura da organização.

Inovações organizacionais, como a adoção de uma nova tecnologia, o lançamento de um novo produto, uma nova forma de se analisar um processo ou de fazê-lo diferentemente, ou ainda uma nova forma de gestão, podem alterar a cultura organizacional.

Como afirmam Price e Chen (1993), a organização necessita escolher o equilíbrio próprio entre a “velha” e a “nova” cultura. O estilo gerencial, as contribuições que os indivíduos devem dar à organização e a forma como os negócios são efetuados indicam uma nova forma de exteriorização de seus valores.

Para Fleury (1993), a inovação tecnológica que se explicita na adoção de um novo sistema implica mudanças culturais significativas, para que os novos valores sejam, realmente, incorporados à prática organizacional. A autora salienta que, em pesquisas recentes, constatou-se que empresas que adotaram novas estratégias produtivas e organizacionais desenvolveram uma cultura da qualidade, envolvendo não apenas novas relações com o mercado, com o cliente, mas também novas formas de interação interna. Por outro lado, Corral (1993), com base em estudos em um grupo de empresas mexicanas, conclui que a relação entre cultura e inovação é natural como o próprio desenvolvimento da cultura, afirmando que os trabalhadores necessitam conviver com a inovação para assimilá-la, resultando em uma mudança cultural.

5.3 Ambiente de inovação

As variáveis formadoras de um meio inovador estão relacionadas com a percepção das pessoas na organização:

- Percepção do seu valor na empresa: os funcionários percebem os resultados oriundos da inovação na organização e acreditam neles. Pode-se dizer que os funcionários não imaginam que as inovações possam vir a falhar ou que não venham trazer resultados positivos. Este otimismo os leva a atrelar esses resultados e a própria inovação aos objetivos da organização;
- Percepção de que o reconhecimento pelo trabalho é coletivo: todos os funcionários visualizam o reconhecimento pela sua participação na organização. O bom desempenho resulta em reconhecimento, e o mau desempenho não é vislumbrado como um fator crítico, ou seja, não existe uma punição. Isso leva a uma alta motivação e satisfação na consecução das atividades;
- Reconhecimento das lideranças da inovação: os funcionários vislumbram a capacidade de poder emitir opinião sobre a liderança, denotando grande preocupação com a manutenção de um bom relacionamento intra-equipes;
- A percepção de que a aprendizagem é valorizada: a aprendizagem é vista como uma prioridade na empresa, a qual valoriza o aprendizado, minimizando o peso dos erros;
- Percepção de comprometimento dos participantes da organização: as pessoas acreditam que cada uma cumpre com as suas responsabilidades e compromissos, e o relacionamento é equilibrado e satisfatório, fazendo valer trabalhar na empresa;

- Enfrentar os problemas abertamente: os conflitos não são evitados na empresa, e quando existem são colocados em aberto para serem solucionados.

As abordagens de organização inovadora, incluindo as ferramentas e/ou estratégias para a inovação, podem sugerir que uma organização que tenha estas técnicas seja inovadora, e outra que não as tenha, não o seja. As formas diferentes de organização influenciam diferentemente o ritmo e o tipo de inovações, conforme as características do seu ambiente. Por exemplo, organizações muito estruturadas, com divisão de trabalho e rotinas descritas com minúcias e cadeia de comando rígida, não são adequadas para ambientes que apresentem mudanças técnicas e mercadológicas rápidas (BARBIERI et al, 2003).

Conforme Barbieri et al (2003), existem fatores, internos e externos, que condicionam a inovação, de forma positiva ou negativa, na realização de inovações organizacionais. Dentre os fatores externos são apontados a estrutura de mercado, como tamanho da empresa, o grau de concentração, as barreiras às entradas e às saídas. Outros fatores externos que podem condicionar a inovação são o ambiente nacional e as normas sociais e culturais de uma sociedade. Todos podem servir para incentivar, inibir ou até mesmo impedir uma inovação.

Os fatores internos, chamados por Barbieri et al (2003) de “ponto de vista administrativo”, são delimitados pelo modelo de gestão que poderá favorecer o surgimento de inovações. A motivação, a satisfação no trabalho, o estímulo à criatividade, a redução de conflitos entre gerências, a liderança, comunicação interna, gestão de projetos de inovação, empreendedores internos, sistemas de recompensas e clima inovador são alguns temas relacionados com modelos de gestão que interferem em processos de inovação.

Barbieri et al (2003) resume as formas de percepção de um ambiente de inovação em fatores que consistentemente aparecem no ambiente interno das organizações que obtiveram sucesso com inovações. São eles:

- Eficiência percebida com a inovação;
- Nível de incerteza que envolve a inovação;
- Escassez de recursos;
- Padronização de procedimentos;
- Grau de influência nas decisões;
- Expectativa de prêmios e sanções;
- Liderança de influência nas decisões;
- Liberdade de expressar as suas dúvidas
- Aprendizagem encorajada.

Outros autores consideram que para uma organização ter características inovadoras ela deve ter uma descentralização da responsabilidade; reduzir seus níveis hierárquicos; mudar o seu estilo gerencial, tornando-o facilitador e não controlador; disseminar através de seus recursos humanos; utilizar-se de formas de comunicação eficientes, seja ela formal ou informal (PETTIGREW, MASSINI, 2003, P.6).

5.4 As Novas Tecnologias

A tecnologia define o horizonte de nosso mundo material porque define os limites do possível e do imaginável: ela altera suposições sobre a natureza da nossa realidade, a forma como vivemos e cria novas alternativas. É neste sentido que a tecnologia não pode ser considerada neutra (ZUBOFF, 1994).

A mais forte relação “causa-efeito” entre tecnologia e empresa é a de natureza estratégica. Isto se dá porque a competência tecnológica influencia as estratégias da organização, e, assim, diretamente os sistemas e estrutura operacionais, com impacto direto no contexto, na configuração, no arranjo e na natureza das atividades produtivas (GONÇALVES, 1994).

Quanto ao aspecto da gestão organizacional, as tecnologias e a inovação tecnológica podem ser vistas como fonte de incertezas para as organizações, não apenas por causa dos desafios que trazem ao alterar as suas características internas, mas também por causa dos impactos nas condições de competição, investimento e rentabilidade (WEICK, 2001).

A nova tecnologia é aquela utilizada em substituição a procedimentos anteriormente adotados na organização, mesmo que ela não seja nova no mercado (GONÇALVES, 1994; WEICK, 2001). As novas tecnologias são aquelas capazes de incrementar as habilidades de registrar, armazenar, analisar e transmitir grandes volumes de informações complexas de maneira segura, flexível, confiável, imediata e com independência geográfica. A tecnologia da informação é capaz de transformar e re-estruturar operações que fazem uso de informações para realizar transações, acompanhar registros, desenvolver análises, controlar e comunicar (ZUBOFF, 1988).

A tecnologia, por si só, não é capaz de colocar em marcha as inovações. A maneira como os gerentes e seus funcionários responderão às alternativas de automação ou informatização, propostas pelas novas tecnologias, determinará se haverá uma nova concepção da organização, de seu trabalho e de poder, dependendo da liderança que será exercida por seus gerentes (ZUBOFF, 1988).

A tecnologia de informação tem sido utilizada para perseguir metas como a redução do esforço do trabalho, o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade de seus produtos e/ou serviços. Entretanto, a mesma tem causado um impacto mais amplo nas organizações, que pode ser sentido em nível individual,

grupal ou organizacional. É importante ressaltar que este impacto irá variar em função de uma série de fatores como estrutura da organização; história da organização com relação ao uso de TI; conhecimento dos usuários quanto ao tipo de TI que está sendo implantada; tipos de tarefas que estão sendo alteradas; envolvimento dos usuários e apoio da alta gerência no processo; dentre outros (ZUBOFF, 1988).

As novas concepções da organização do trabalho e do comportamento emergem da interação entre as demandas de Tecnologia de Informação, sua organização social e as reações de homens e mulheres que devem trabalhar com novos sistemas tecnológicos. Os impactos causados pela tecnologia podem ser analisados tanto em nível micro, quanto macro. Em nível micro, seu foco pode ser direcionado ao indivíduo, ao grupo e à empresa. Em nível macro, pode-se focar a economia na sua totalidade, o mercado de consumo, o mercado de trabalho e o ambiente em que se insere a organização (ZUBOFF, 1988; GONÇALVES, 1994).

As novas tecnologias são tanto causa como consequência da estrutura organizacional, e seus efeitos dependem de como elas são integradas à organização (WEICK, 2001).

De fato, as novas tecnologias, por sua capacidade de informatizar além de automatizar, podem permitir que a organização inicie um processo de inovação que culmine em maior autonomia e liberdade para seus membros (QUEIROZ, 2003).

6 METODOLOGIA

6.1 Fundamentos Metodológicos

Os métodos aplicados na busca de conhecimento poderiam ser chamadas de paradigmas, suposições filosóficas ou de metodologia de pesquisa (CRESWELL, 2003). O autor salienta que estes paradigmas são envolvidos por questões subjacentes que devem ser consideradas em uma proposta de estudo. Qual a epistemologia a ser seguida, qual a perspectiva teórica, qual a metodologia a ser usada (pesquisas experimentais, “*survey*”, etnografia, estudo de caso, etc.), quais as técnicas e procedimentos (questionários, entrevistas, “*focus group*”, etc.).

O autor identifica quatro paradigmas, que merecem ser ressaltados: o pós-positivismo (observação e medição empírica), o construcionista (compreensão), o ativista (participação) e o pragmatista (foco no problema).

A postura epistemológica a ser adotada nesta dissertação será de caráter interpretativista³, pelo fato de a pesquisa se desenvolver por meio de um estudo de caso, utilizando a entrevista como processo principal na coleta de dados. A entrevista consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social, como a conversação. Como fonte de informação, fornece dados primários e secundários, referentes a fatos, opiniões, maneiras de atuar, conduta e razões, conscientes ou inconscientes. (GOODE e HATT, 1969; MINAYO, 2000).

³ Postura epistemológica que busca discutir formas de investigações humanas, baseadas nas experiências vivenciadas de cada ser humano. Isto pode ser percebido a partir do envolvimento proposto com as experiências diárias, um forte desejo em compreender os significados, e testemunhos dos atores sobre algo específico. (SCHWANDT, 1994)

6.2 Levantamento Bibliográfico

A pesquisa bibliográfica foi feita inicialmente por meio do levantamento no acervo da biblioteca Karl A. Boedecker, da Fundação Getúlio Vargas. Neste primeiro contato foram pesquisados autores que abordavam os temas cultura organizacional e inovação. Também foi levantada bibliografia pertinente à metodologia a ser adotada e de assuntos correlatos.

Posteriormente foram realizadas pesquisas no catálogo de dissertações e teses da FGV e da CAPES e de artigos nas seguintes bases de dados EBSCO (Business Source Premier), Jstor (Journal Storage), Proquest e Portal CAPES. Os termos pesquisados foram cultura organizacional, inovação, inovação organizacional, tecnologia (ou organizational culture, innovation, organizational innovation, technology).

6.3 O Método do Estudo de Caso

YIN (2001) afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas". Esta definição, apresentada como uma "definição mais técnica", nos ajuda, segundo ele, a compreender e distinguir o método do estudo de caso de outras estratégias de investigação como o método histórico, a entrevista em profundidade, o método experimental e o *survey*.

BONOMA (1985) ao tratar da coleta de dados, coloca como objetivos do método do estudo de caso não a quantificação ou a enumeração, mas, ao invés disto a descrição, a classificação (desenvolvimento de tipologia), o desenvolvimento teórico e o teste limitado da teoria. Ou seja, o objetivo é a compreensão.

De forma sintética, YIN (2001) apresenta quatro aplicações para o Método do Estudo de Caso:

- Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos '*surveys*' ou pelas estratégias experimentais;
- Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
- Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada;
- Para explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

O estudo de caso pode ser único ou múltiplo, usando como unidade de análise um ou mais indivíduos, grupos, organizações, regiões. Mas mesmo quando mais de um caso for pesquisado, a individualidade de cada caso é mantida (PLATT, 1999).

Para Roesch (1999) o estudo de caso apresenta algumas características:

- É adequado quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, limitando o estudo de caso para fenômenos contemporâneos;
- É adequado para estudo de processos, sendo seu ponto forte a capacidade de explorar processos sociais à medida que eles se desenvolvem nas organizações;
- Permite a exploração de grande número de variáveis, é conduzido em grande detalhe, e, freqüentemente, baseia-se em múltiplas fontes de dados. Pode combinar vários métodos de coleta de dados como entrevistas,

questionários, observação, técnicas de história de vida ou uso de dados secundários.

6.4 A Pesquisa de Campo

A organização que foi objeto de estudo faz parte de um grupo de hospitais do município de São Paulo e é conhecida por apresentar um grande investimento em tecnologia médica (principalmente diagnóstica) e que atualmente está passando por um período de mudanças devido ao processo de Acreditação Hospitalar pelo qual está passando.

O primeiro contato com a organização foi feito com o responsável pelo departamento de recursos humanos e desenvolvimento organizacional pessoalmente, mediante carta de apresentação da instituição de origem da pesquisadora em nome de sua orientadora e do projeto de pesquisa.

Em entrevista com profissionais da gerência administrativa buscou-se identificar uma inovação que tivesse sido implantada recentemente e que envolvesse diversos profissionais da organização. Foi escolhida como inovação a implantação de um sistema de dispensação de materiais e medicamentos pelo PDA (*Personal Digital Assistance*), que envolvia a enfermagem, a farmácia, a escrituração e o almoxarifado.

A amostragem foi intencional, não probabilística⁴, sendo observados alguns critérios para escolha das pessoas a serem entrevistadas. Em encontros com a gerente de recursos humanos foi estabelecido como critério para a seleção da amostra a escolha de profissionais, de nível gerencial e operacional, das áreas assistencial e administrativa, englobando os setores envolvidos na inovação

⁴ Optou-se por amostragem não probabilística uma vez que as preocupações do trabalho não se referem à frequência na qual os eventos ocorrem, mas sim como ocorrem e quais as suas implicações.

estudada (médica, enfermagem, hotelaria, farmácia), e que trabalhassem em turnos diferenciados (manhã, tarde e noite).

Os funcionários foram contatados pela equipe de recursos humanos, que lhes enviou um e-mail informativo sobre a pesquisa, pedindo a sua colaboração. Este primeiro contato tinha por objetivo sensibilizar os funcionários e solicitar que recebessem a pesquisadora para um encontro, onde seriam expostos os objetivos e a forma de condução da pesquisa, e verificação da aceitação.

O encontro caracterizou-se pela apresentação do trabalho e de seus objetivos. Após a aceitação por parte do funcionário a pesquisadora prosseguia com a entrevista. Na maioria dos casos foi demonstrado bastante interesse por parte dos participantes do estudo. Apesar de muitos ressaltarem a dificuldade de tempo disponível para participarem da pesquisa todos compreenderam a necessidade de utilizar como instrumento de pesquisa a entrevista direta e pessoal.

6.4.1 A Coleta de Dados

As informações necessárias para o estudo foram coletadas de duas fontes. As fontes primárias referem-se aos dados obtidos através das próprias pessoas envolvidas no trabalho e as fontes secundárias foram os dados documentais.

A coleta de dados primários se deu por meio de entrevistas pessoais com o grupo selecionado, tanto gerencial como operacional. Durante as entrevistas as pessoas puderam relatar um pouco da história e dos costumes da organização para que a pesquisadora pudesse compreender melhor o funcionamento da instituição. Como fonte de dados secundários foram utilizados documentos da organização, bem como livros para a compreensão da sua história.

O instrumento para a coleta de dados de fontes primárias foi desenvolvido pela pesquisadora com a colaboração de sua orientadora. A técnica adotada foi a de

entrevista direta, semi-estruturada, constituída por dois roteiros para investigar o fenômeno em questão.

Os roteiros foram formulados de acordo com a teoria estudada pela pesquisadora visando atingir os objetivos da pesquisa. Foram estruturados com algumas questões diferentes para o nível gerencial e para o operacional. Ambos apresentavam uma parte que tratava de aspectos institucionais, contemplando questões sobre a cultura da organização e de processos de inovações existentes.

6.4.2 O Instrumento de Pesquisa

Aplicou-se um roteiro de entrevistas em uma organização hospitalar semelhante à pesquisada, para a validação do instrumento. O pré-teste foi aplicado em seis funcionários desta organização, de áreas assistenciais e administrativas, com o objetivo de verificar a sua validade (conferir se os dados levantados eram essenciais à pesquisa), a sua compreensão (comprovar a clareza do instrumento) e a sua aplicabilidade (testar o tempo necessário para as respostas).

Foi constatada a aceitação de todos os envolvidos no pré-teste, mas a compreensão teve alguma variação. Alguns funcionários expressaram algumas dúvidas em relação a algumas perguntas que necessitaram ser esclarecidas pela pesquisadora durante as entrevistas. Algumas modificações foram realizadas no intuito de dirimir as dúvidas. A versão definitiva do instrumento se encontra nos anexos A e B.

Quanto à sua aplicação as entrevistas duraram, em média, 45 minutos, mas as gerências foram colaborativas quanto ao tempo das entrevistas permitindo que os funcionários ficassem disponíveis durante a coleta de dados.

7 CAMPO DE ESTUDO

O propósito deste capítulo é relatar as descobertas que emergiram do campo de estudo, de modo a possibilitar a interpretação do fenômeno estudado.

O trabalho de campo apontou a questão cultural do hospital como um fator marcante no comportamento das pessoas na organização. A presente seção toma por base o material disponibilizado pela organização para a pesquisa documental, relatos pessoais e observação⁵ dos vestígios de uma cultura rica e forte, já percebidos pela pesquisadora durante o período em que passou no campo de estudo.

O projeto de pesquisa foi encaminhado para o Comitê de Ética e Pesquisa do hospital para aprovação, havendo a liberação para a identificação da instituição nesta dissertação.

7.1 O começo de tudo

O hospital, tal como ele é hoje, começou com a idéia de um grupo de senhoras da comunidade árabe, em 1918, de criar uma sociedade⁶ com o objetivo de arrecadar fundos para auxiliar vítimas da guerra, as quais eram mantidas em um orfanato dirigido pela Igreja ortodoxa de Homs.⁷

Com a experiência adquirida com as ações desenvolvidas pela sociedade estas senhoras se engajaram em um projeto maior, a construção do Sanatório Sírio em Campos de Jordão⁸. Essas senhoras arrecadaram fundos dentro da comunidade,

⁵ As observações são impressões registradas nas da pesquisadora.

⁶ Sociedade Refúgio dos Órfãos

⁷ Homs: cidade onde nasceram as senhoras fundadoras da Sociedade Refúgio dos Órfãos, localizada na Síria, às margens do rio Orontes, com cerca de 800 mil habitantes.

⁸ O sanatório se destinava ao tratamento de pessoas portadoras de tuberculose. O clima de Campos de Jordão era considerado ideal para a recuperação destes pacientes.

através de doações e da promoção de festas, gincanas e na venda de trabalhos manuais feitos por elas.

O Sanatório Sírio foi inaugurado em novembro de 1947, com 80 leitos, sendo 40 atendidos pelo IAPC⁹ e as demais vagas atendiam os pedidos da comunidade árabe de todo o Brasil.

Após a conclusão do Sanatório, e com ele em funcionamento, as senhoras partiram para um novo projeto: a compra de um terreno em São Paulo e a construção de um novo hospital. Nesta época a sociedade alterou o seu nome para Associação do Sanatório Sírio (antes chamada de Sociedade Refúgio dos Órfãos).

O sucesso obtido com a construção do hospital em Campos de Jordão credenciou as diretoras da Sociedade¹⁰ como administradora de hospitais. Em 1957 a Associação do Sanatório Sírio adquiriu um terreno em São Paulo que futuramente abrigaria um hospital especializado em cirurgias torácicas. Os avanços constantes da medicina no tratamento da tuberculose indicavam que as internações de pacientes com a doença seriam cada vez mais raras. Em consequência disto o hospital planejado inicialmente pelas senhoras perderia a sua função original, que era o tratamento cirúrgico de enfermidades pulmonares.

A idéia de se tornar um hospital especializado no tratamento de doenças do coração partiu, na época, do Dr. Adib Jatene, médico que tinha laços com a comunidade árabe e com a Associação, argumentando que São Paulo já contava com vários hospitais gerais.

⁹ IAPC: Instituto de Aposentadorias e Pensões dos Comerciantes

¹⁰ Nesta época a Sociedade passou a se chamar Associação do Sanatório Sírio.

7.2 O Hospital do Coração

Inicialmente as atas se referiam à obra como “Hospital de Cirurgia Cardíaca e Torácica da Associação do Sanatório Sírio”, sendo posteriormente simplificado até chegar a Hospital do Coração. O hospital começou a funcionar em 1974, e com o aumento gradual do movimento, um convênio foi firmado com o INPS¹¹, contribuindo para que o hospital funcionasse integralmente. Além disto aportes de recursos vieram através de doações da comunidade árabe e do Governo da Arábia Saudita,

A primeira diretoria do hospital foi escolhida em 1976, com o Dr. Adib Jatene na direção geral, Dr. Luiz Carlos Bento de Souza na direção clínica e o engenheiro Antonio Carlos Kfoury tendo a responsabilidade pela área administrativa.

O principal objetivo do HCor era atender a pacientes sem recursos. Ele pretendia não só ser um centro de atendimento a doentes cardíacos, como também um centro de pesquisas e formação de profissionais na área.

Em todos os casos as cirurgias foram financiadas pela Associação que, em agosto de 1987, criou um fundo específico para financiar transplantes cardíacos de pacientes sem recursos e para formação técnica de pessoal para atendimento¹². O hospital firmou-se como importante centro de formação de médicos e enfermeiros especializados no tratamento de cardiopatias. Em todo este período a Associação esteve sob a direção da D^a. Nabiha Abdalla Chohfi.

Como a maioria dos pacientes era atendida pelo INPS, cuja remuneração não cobria os custos, e com a clientela particular migrando para outros tipos de convênio médico, a Associação começou a passar por problemas financeiros. O hospital deixou de atender aos previdenciários em 1986, concentrando-se na

¹¹ INPS: Instituto Nacional de Previdência Social, que em 1977 perdeu a sua função de responsável pela assistência médica que foi assumida pelo recém criado INAMPS (Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social: autarquia vinculada ao Ministério da Previdência e Assistência social até o ano de 1990, quando passou a fazer parte do Ministério da Saúde).

¹² A associação recebia recursos através de doações da comunidade árabe.

ampliação do sistema de atendimento social, em especial na cirurgia cardíaca de crianças carentes.

A Associação mal comemorou a sua inauguração e já estava engajada em um novo projeto, a construção de um novo edifício entre o HCor e o Centro de Diagnóstico formando um único complexo hospitalar. O novo prédio do HCor foi inaugurado em 30 de novembro de 1996 e se transformou em um grande centro de tratamento de doenças cardiovasculares.

O novo prédio do HCor foi inaugurado em 30 de novembro de 1996 e em pouco tempo se transformou num dos principais centros de tratamento de doenças cardiovasculares da América Latina.

Desde o início das atividades do Hospital do Coração, o objetivo da Associação do Sanatório Sírio foi atender a crianças carentes portadoras de cardiopatias congênicas submetendo-as a cirurgias de alta complexidade. A missão da Associação do Sanatório Sírio, mantenedora do hospital é o “Atendimento social concentrado em crianças carentes cardiopatas”.

Este período coincidiu com uma fase de extraordinárias conquistas na área médico-hospitalar, com intervenções e técnicas de última geração. O HCor foi o pioneiro no uso de numerosos equipamentos e técnicas de exames no campo médico administrativo, assegurando mais conforto e segurança ao paciente.

A fim de oferecer atendimento especializado aos portadores de problemas cardíacos, o HCor abriu suas portas para equipes de diferentes áreas da medicina, até chegar ao modelo atual que envolve praticamente todas as disciplinas médicas.

A diretoria do hospital permanece desde 1976 até os dias de hoje com a mesma composição.

7.3 O Hospital em 2006

Atualmente o Hospital do Coração (HCor) é uma instituição filantrópica, sem fins lucrativos, especializado no tratamento de doenças cardiovasculares. Está capacitado para atender pacientes de alta complexidade, recebendo pacientes de vários estados brasileiros.

Entre seus recursos tecnológicos apresenta programas de gestão informatizados, com exames de imagem on-line desde 2002 e prescrições médicas eletrônicas. Possui em seu quadro de funcionários 1549 colaboradores, com 700 médicos cadastrados como corpo clínico aberto e 126 funcionários terceirizados. Realiza 90.000 exames por mês (entre análises clínicas, métodos gráficos e diagnósticos por imagem); 8.000 consultas ao mês gerando cerca de 1000 internações ao mês. Estas internações compreendem casos clínicos e cirúrgicos, com uma média de 400 cirurgias no mês e 450 procedimentos de hemodinâmica.

Atualmente o hospital não está voltado somente para as doenças cardiovasculares como também atua nas diversas áreas médicas, tendo se especializado na área de medicina esportiva. Possui também um setor de *check-up* executivo e esportivo.

Atualmente o hospital está passando por um período de grandes transformações uma vez que está em processo de acreditação pela CBA (Consórcio Brasileiro de Acreditação de Sistemas e Serviços de Saúde)¹³. O processo de acreditação teve início em dezembro de 2002, com a realização de um trabalho interno de conscientização e envolvimento por parte dos colaboradores da instituição. A idéia de partir para a acreditação veio da superintendência do hospital que começou a realizar reuniões com os funcionários para que se pudesse esclarecer todo o processo.

¹³ O CBA é o agente autorizado para conduzir a Acreditação da JCI (*Joint Commission International*), no Brasil. A JCI é uma entidade que já acreditou mais de 60 hospitais em vários países. É a subsidiária internacional da americana JCAHO (*Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations*), a maior organização acreditadora do mundo.

A acreditação é um sistema de verificação externa para determinar a conformidade com um conjunto de padrões, consistindo, assim, em um conjunto de avaliações dos recursos da instituição, de caráter voluntário, com reavaliações periódicas. Envolve aspectos relacionados ao desenvolvimento da qualidade em saúde.

O processo de acreditação segue através de uma avaliação conduzida pela entidade e consiste na análise dos documentos, que demonstram conformidade com os critérios estabelecidos, fornecidos pelos profissionais da organização; informações verbais sobre a implementação dos padrões ou exemplos de sua implementação, que permitam determinar a conformidade; observações feitas no local pelos avaliadores; análise sobre a conformidade com os padrões e melhoria do desempenho. Os padrões analisados devem estar em conformidade com os da entidade certificadora e atingir uma pontuação mínima nesses padrões, de acordo com as políticas do programa¹⁴.

7.4 Uma Nova Tecnologia

A tecnologia PDA (*Personal Digital Assistant*), também chamada de *palm top*, ou *hand held*, é um computador de mão capaz de reconhecer a escrita humana, que pode ser carregado no bolso, e carregado por pilhas. Esta tecnologia permite o armazenamento de grandes quantidades de informações e a transmissão e recepção de dados e programas, sem o uso de fios e cabos, e permite a troca de informações com outros computadores sem a necessidade de conectá-los por fios (*wireless*).

Inicialmente o seu uso estava restrito como agenda eletrônica, com os usuários registrando seus compromissos e telefones no *palm* através da escrita ou da digitação, armazenando suas informações de forma a carregá-las para qualquer

¹⁴ Manual internacional de padrões de acreditação hospitalar / (editado por) Consórcio Brasileiro de Acreditação de Sistemas e Serviços de Saúde. - Rio de Janeiro : CBA : UERJ, CEPESC, 2003.

lugar e posteriormente conectando os dados aos seus computadores de mesa. Esta tecnologia pode fazer com que os dados do *palm* sejam enviados para o PC fazendo atualizações e vice e versa através do uso de um *software*.

As organizações, especialmente as de saúde, vêm percebendo a utilidade do *palm* para a área médica e sua implementação, especialmente nos Estados Unidos. A tecnologia permite que os médicos continuem registrando suas informações através da escrita, em um equipamento que pode ser facilmente transportado para todos os seus locais de trabalho, tais como hospitais, consultórios e residências. O hospital pesquisado introduziu esta tecnologia com o objetivo de aprimorar o controle e agregar maior qualidade e segurança na manipulação e ministração de materiais e medicamentos, sejam eles de ordem médica ou administrativa.

A idéia é facilitar a rastreabilidade de um medicamento consumido e agilizar o processo desde o recebimento de um produto até sua respectiva reposição, passando pelas etapas de armazenamento, solicitação, consumo e cobrança.

As áreas envolvidas no projeto foram o almoxarifado, a farmácia, a área médica, as unidades de internação e a enfermagem, sendo que sistema foi desenvolvido por uma equipe interna, utilizando como plataforma operacional o *Pocket OS*.

O processo de recebimento, armazenamento e dispensação segue os seguintes procedimentos:

a. Recebimento

Carrega-se no *palm*, através da rede *Wireless*, o pedido de compra referente ao material que está sendo entregue. Em seguida inicia-se o processo de recebimento, utilizando-se dos leitores de código de barras do próprio *hand held* para identificação dos materiais. Automaticamente, ao identificar os itens, os pedidos vão sendo baixados e os materiais contabilizados no estoque. No momento da identificação, para os itens que exigem um controle de lote e

validade, o sistema automaticamente dispara um aviso e obriga a inserção de tais informações. Todos os itens são identificados por um código de barras do Hcor. Quando necessário, o sistema pode emitir as etiquetas com o código HCor ou do fabricante, ou seja, os materiais que puderem ser manipulados com o código original o serão, de outra forma, as etiquetas serão emitidas, automaticamente, com a complementação das informações e sua respectiva conversibilidade de unidades.

b. Armazenamento

No instante da estocagem, os itens são lidos por seus respectivos códigos de barras, e guardados segundo as orientações do próprio sistema, tais como, localização física. Os que não ficarem depositados no Armazenamento Central serão direcionados para os sub-almoxarifados e ou para a Farmácia.

c. Prescrição médica

O médico, através do sistema *Hosix-V*, faz a prescrição dos medicamentos a serem administrados no paciente, como sua respectiva dosagem e periodicidade. O sistema envia, automaticamente, um aviso ao módulo de Enfermagem, para orientação da administração do medicamento e uma solicitação de dispensação para a Farmácia. Após a administração do medicamento por parte da Enfermagem, o sistema deixará o “*status*” no módulo médico, como forma de aviso do fechamento do processo.

d. Dispensação

Há a captura dos pedidos feitos através da prescrição médica / urgências, depois a separação dos itens de forma individualizada e personalizada. O sistema orienta quanto ao consumo de lotes mais antigos e sua respectiva validade e a localização dos itens. Os produtos são então lançados na conta do paciente / centro de custo.

Há a movimentação do estoque com a manipulação dos itens usando o código de barras e o envelopamento dos medicamentos com identificação personalizada.

e. Administração

É feita a conferência dos materiais e medicamentos recebidos da Farmácia, com a identificação do Auxiliar de Enfermagem ou Enfermeiro responsável pela medicação. O medicamento é conferido pelo código de barras, assim como a identificação do paciente a receber a medicação através da pulseira de identificação por código de barras. Finalmente há a confrontação com a prescrição médica eletrônica.

7.5 Perfil dos Entrevistados

As entrevistas foram realizadas no próprio hospital, em fevereiro e março de 2006, sempre em uma sala onde permaneciam a pesquisadora e o entrevistado, sem quaisquer interrupções durante o período. As entrevistas foram gravadas com a autorização do entrevistado, sendo posteriormente transcritas.

As entrevistas se deram em um clima ameno, com total cooperação das pessoas entrevistadas, e duraram em média 50 minutos, com uma variação de 10 a 15 minutos. As questões eram levantadas segundo o roteiro, dando completa liberdade para as pessoas acrescentarem o que considerassem pertinentes.

Foram entrevistadas 20 pessoas, todas funcionárias do hospital, sendo 9 pessoas do nível gerencial e 11 do operacional. O perfil destes profissionais está destacado nos quadros abaixo, segundo idade, tempo dentro da organização, área de atuação e cargos.

Quadro 1: perfil dos entrevistados segundo a área de atuação

TIPO	VARIAÇÃO	Nº de pessoas
IDADE	de 20 a 30 anos	5
	de 30 a 40 anos	6
	de 40 a 50 anos	6
	mais de 50 anos	3
ÁREA DE ATUAÇÃO	enfermagem	7
	médica	2
	farmácia	3
	hotelaria	2
	nutrição	3
	apoio diagnóstico	1
	direção	1
	RH	1

Quadro 2: perfil segundo o tempo na organização

TIPO	VARIAÇÃO	Nº de pessoas
IDADE	de 20 a 30 anos	5
	de 30 a 40 anos	6
	de 40 a 50 anos	6
	mais de 50 anos	3
TEMPO NO HOSPITAL	de 0 a 5 anos	7
	de 5 a 10 anos	6
	de 10 a 15 anos	3
	de 15 a 20 anos	1
	mais de 20 anos	3

Quadro 2: Cargo X tempo

Tipo de Gerência	CARGO	Tempo no Cargo
ADMINISTRATIVA	Coordenação Acreditação	3 anos e 1/2
	Gerente RH	2 anos
	Assessor Superintendência	6 meses
ÁREA	Gerente de Nutrição	2 anos
	Gerente da Farmácia	2 anos
	Gerente Enfermagem Administrativo	3 anos
	Gerente de enfermagem assistencial	3 anos
	Responsável Laboratório An. Clínicas	5 anos
	Gerente hotelaria	4 anos
	nutricionista	3 anos

Estas sínteses permitem verificar que foi possível entrevistar profissionais de diversas áreas do hospital, mostrando que os funcionários em posição gerencial estão há cerca de 3 anos nos seus cargos atuais. A maioria dos entrevistados tem de 30 a 50 anos de idade, com alguns funcionários, sendo que muitos são funcionários antigos do hospital, 4 funcionários com mais de 15 anos na instituição.

8 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

O objeto de estudo da presente pesquisa situa-se na averiguação de elementos de cultura organizacional que podem propiciar e incentivar o desenvolvimento de inovações.

Os elementos da cultura foram categorizados em valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; histórias e mitos, tabus, heróis, normas, comunicação e artefatos e símbolos. Esta categorização foi apresentada no capítulo 4, e os elementos foram analisados nas entrevistas.

A direção do hospital apresenta uma orientação bastante paternalista, onde os funcionários antigos são tratados com respeito e permanecem por muitos anos, quase até que infinitamente, na organização. A direção faz de tudo para manter os profissionais que estão na casa desde o começo. Uma das entrevistadas está na instituição desde a sua fundação e recebe o respeito de todos, tanto que, apesar de novas pessoas assumirem atividades que antes eram de sua responsabilidade, ela permanece em um cargo praticamente criado para ela, de caráter estritamente assistencial¹⁵.

“...eu participei da formação do hospital, desde a organização da área de enfermagem até a instalação do centro cirúrgico, da UTI, da hemodinâmica, venho acompanhando desde o início. O que eu vejo é que teve uma evolução muito grande, não só na parte tecnológica como no aperfeiçoamento dos funcionários...foi o maior prêmio que eu já tive, poder trabalhar junto com os pacientes, faço visitas diárias, conheço o seu dia-a-dia...”. (enfermeira)

¹⁵ Era coordenadora administrativa mas atualmente trabalha diretamente com os pacientes e seus familiares, dando apoio, explicações sobre o funcionamento do hospital, orientações acerca dos boletins médicos em UTI.

A direção do hospital permanece a mesma desde a sua fundação, com um caráter bastante centralizador. Além da participação ativa da Associação Sanatório Sírío, onde as senhoras têm um papel decisório importante dentro do Conselho. Isto acabou por criar uma organização quase que familiar¹⁶, com o mesmo grupo orientando a tomada de decisão.

A própria direção optou pelo processo de acreditação no intuito de aprimorar a organização e de renovar o seu quadro. Foi uma decisão da superintendência que entendeu que era o momento de renovação. Deste o momento da decisão, que ocorreu em 2002, novos cargos foram criados, novos profissionais foram contratados, principalmente aqueles que já tinham participado de um processo de acreditação. Neste período alguns profissionais foram demitidos, criando um clima ruim entre os funcionários.

Apesar da decisão tomada existe um conflito na organização, onde a direção ficou à parte do processo, e agora estão tendo maior participação, sendo que o grupo operacional já está sendo preparado há algum tempo.

“...quando se coloca para alguém da diretoria alguma situação a reação era a de que não era aqui, eles não sabiam o que fazer...mas é uma organização que tem muita vontade de mudar, apesar da resistência, pela idade dos diretores, e de toda a história do hospital...é muito difícil para eles... e a acreditação veio como uma decisão da diretoria e é um conflito para eles...”
(funcionária do RH)

8.1 Valores

Valores referem-se ao que os empregados de uma organização entendem como importante para o atendimento dos objetivos organizacionais. Um dos elementos

¹⁶ Tem características de organização familiar apesar de não haver descendentes para prosseguir com o trabalho da família.

estudados na pesquisa diz respeito à essência da filosofia da organização, dirigindo seu comportamento rumo ao sucesso. Os valores são elementos definidores e identificadores dos grupos sociais humanos, referem-se ao que os indivíduos sentem pessoalmente em relação à organização. É tudo aquilo que faz com que a organização seja reconhecida.

Os entrevistados manifestaram-se, na sua totalidade, felizes por trabalhar na organização. Aspectos como a valorização do funcionário, segurança no trabalho e respeito pelo profissional e pelo cliente mostraram-se determinantes dessas respostas. As respostas refletiam as perspectivas percebidas pelas pessoas no que se refere ao seu futuro e ao da organização, incluindo questões éticas e a perspectiva do indivíduo na organização.

“... o hospital respeita os seus clientes, aqui é agradável de se trabalhar, quando falo que trabalho aqui todos acham ótimo, é gratificante...” (funcionária da hotelaria)

“... é um hospital ímpar, que consegue alinhar qualidade da assistência com humanização, dá boas condições de trabalho, você se sente seguro, eu sou fã do hospital...” (médico)

“... é o melhor lugar que já trabalhei, aqui tem os melhores profissionais, é um motivo de orgulho... aqui o funcionário é respeitado, sempre estão investindo em treinamento...esta é a minha 2ª casa...” (auxiliar de enfermagem)

Quando as questões envolviam o aspecto inovação dentro da organização, os entrevistados reconhecem que a organização possui valores de inovação e acreditam que estes valores fazem parte do seu cotidiano, orientando-os a segui-los. Os valores de uma cultura de inovação são os sentimentos pessoais de sucesso acerca de uma inovação, sensação de pressão e estresse relacionada ao trabalho e o quanto cada um poderá dispensar de tempo nesta nova atividade, sentimentos de quão importante é a inovação para a organização.

“...este é um hospital de alto padrão tecnológico, sempre inovando, principalmente na área médica, tanto no tratamento como no diagnóstico...e agora, com a acreditação está inovando em outras áreas também...”
(médico)

“...acho que o hospital investe muito em inovação...em treinamento também, a educação continuada sempre está chamando a gente para cursos... acho que isso também é inovar...trazer mais conhecimento...” (técnica de enfermagem)

8.2 Crenças e Pressupostos

Outro elemento da cultura pesquisados foram as crenças e pressupostos, sempre na tentativa de relacioná-las com a inovação. Estes termos simbolizam as “verdades” da organização, aquilo que a empresa tem como verdade e que é inquestionável. Schein (1984) advoga que são os pressupostos, e não os valores, os pontos centrais da cultura. Eles determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem, e que á medida se repetem, vão sendo incorporados ao nível consciente.

A forma como os funcionários definiram os valores da organização mostram como estes conceitos já foram internalizados, principalmente a humanização e a ética.

“...aqui tudo o que eles fazem (a direção) é com ética, aprendi na integração que é importante a humanização, o cliente tem que ser tratado da melhor maneira possível, com carinho...” (técnica de enfermagem)

“...eu entendo que aqui é como uma família, sempre teve respeito...é um hospital humano...” (auxiliar de enfermagem)

O tempo de convivência de um determinado grupo gera a consistência desta variável. Conforme o tempo vai passando esta variável cultural irá também se modificando devido ao seu caráter processual.

8.3 Ritos, Rituais e Cerimônias

Os ritos, rituais e cerimônias referem-se aos artefatos comportamentais que se evidenciam por atividades planejadas pela organização e que são executadas por meio de interações sociais, tornando a cultura mais coesa. Nesta pesquisa procurou-se também identificar se estes elementos apareciam associados com inovações.

Ressalta-se que os ritos, rituais e cerimônias de uma cultura de inovação são os acontecimentos que envolvem uma interação social. Procurou-se identificar a sua presença nos processos de inovação.

Foi possível observar que as pessoas acreditam que os ritos, rituais e cerimônias fazem parte do cotidiano da organização. Os entrevistados ressaltaram as festas de comemoração que acontecem em datas específicas como o Natal, final de ano, Páscoa, dia da criança, etc. Como explicado no capítulo 4, Trice e Beyer (1984) consideram estes ritos como de integração e permitem a liberação de emoções e o afrouxamento das normas, e mantêm as pessoas comprometidas com o sistema social.

“...todas as datas são comemoradas, tem festa para os funcionários, final de ano, dia da criança, quando tem alguma palestra. Tem o Hcor Artes, com teatro, aula de dança...” (auxiliar de farmácia)

“...sempre tem alguma lembrança para datas especiais como o dia das mães, o natal...para nós é um momento de descontração...” (nutricionista)

“...aqui gostam muito de festividades...acho que por ser de origem árabe...há lançamentos de livros, aniversários...” (gerente de hotelaria)

Outro rito percebido na organização e citada na literatura por Trice e Beyer (1984) é o de renovação, onde há a atualização de estruturas sociais através do aperfeiçoamento do seu funcionamento, como programas de desenvolvimento organizacional, assistência ao empregado.

“...aqui a gente aprende todos os dias, sempre tem reciclagem, cursos de aperfeiçoamento...eu já fiz curso de atendimento ao cliente, de neurolinguística...”
(funcionária da hotelaria)

Na identificação destes elementos, os entrevistados não sabiam dizer se estavam associados à inovação. Para eles, somente se comemorava grandes eventos, e não a “simples” implantação de algum projeto novo.

8.4 Histórias e Mitos

O elemento que representa as narrativas baseadas em eventos que já ocorreram na organização é conceituado como histórias e mitos. A diferença entre elas é que as histórias são baseadas em fatos, enquanto que para os mitos os fatos não dão amparo à narrativa. As histórias oferecem aos empregados um “mapa” de como agir, além de serem simbólicas e flexíveis, fornecendo um referencial, podendo ser reinterpretadas de acordo com a situação em que devem ser aplicadas.

As histórias e os mitos podem ser descritos como as comunicações verbais, repassadas aos participantes da organização, relatando fatos envolvendo a inovação.

“...quando eu comecei a trabalhar aqui,,as pessoas já iam contando as histórias das voluntárias, como elas sempre foram dedicadas, estão aqui todos os dias..adoram os pacientes...” (auxiliar de enfermagem)

“... quando as senhoras da Associação começaram o hospital...como elas conseguiam recursos... o queijo que elas vendiam ... isso eu á ouvi falar...” (técnica de enfermagem)

“... aqui a gente sae da história de muitos médicos...até ministro ... é um orgulho ...” (auxiliar e enfermagem)

8.5 Tabus

Conforme Freitas (1991) os tabus quase não são mencionados nos estudos organizacionais. Eles demarcam áreas de proibições, colocando ênfase no não-permitido. Deal e Kennedy (1982) salientam a característica discriminatória referentes a grupos minoritários e mulheres, ou tragédias que não devem ser citadas.

Não foi um aspecto fácil de se abordar, levando a crer que as pessoas “fogem” de situações embaraçosas e preferem não opinar sobre ela. A falta de respostas é mais elucidativa que as respostas conseguidas.

Em relação ao tratamento não discriminatório da organização, relativa à implantação de uma inovação, os entrevistados observaram que não há diferenciação entre as pessoas nos grupos de inovação.

“... aqui todos são iguais...pelo menos eu acho assim...sempre pude trabalhar em todas as áreas...” (auxiliar de enfermagem)

“... hoje em dia não há porque separar mulheres e homens... na enfermagem há mais mulheres, mas sempre foi assim...” (médico)

“... esse é um assunto difícil...acho que não há discriminação... mas não gosto de falar pelos outros...”
(auxiliar de enfermagem)

8.6 Heróis

Os heróis possuem um papel marcante dentro da organização. Eles orientam os atores organizacionais na formação de uma identidade marcante e vitoriosa. Para Deal e Kennedy (1982) os heróis nem sempre possuem uma personalidade fácil de lidar, mas eles direcionam o comportamento dos indivíduos tornando real a possibilidade de crescimento da organização.

Existe uma relação quase que direta entre organizações bem sucedidas e seus heróis, visto que estes condensam, em grande parte, a força da organização. Os heróis são considerados figuras simbólicas, que encorajam, motivam e inspiram os indivíduos da organização. Os heróis podem ser identificados em toda a escala hierárquica, mas freqüentemente assumem papéis de gestores, são modelos a serem seguidos pelos demais membros da organização (FREITAS, 1991a).

Os entrevistados reconheceram a existência de vários heróis na organização, personagens que fazem parte da história do hospital sendo que muitos ainda fazem parte da rotina de trabalho.

“...aqui há muitas pessoas que são como heróis para o hospital, na área administrativa e na área médica...o Dr.Adib...o Dr.Kfour...as voluntárias do hospital, que fazem parte da Associação...elas são a história do hospital, não se apresentam com autoritarismo...”
(médico)

“...as pessoas da história do hospital ainda estão aqui, ainda trabalhando...o Dr. Kfouri, o Dr. Adib...é um orgulho trabalhar com eles...” (gerente da farmácia)

“...como eu estou aqui há pouco tempo, 1 ano, eu não tenho muito conhecimento, mas quem eu sempre vejo todos falarem é o Dr. Adib...” (auxiliar de farmácia)

“...nossa! tem tanta gente na história do hospital...a D. Nabiha que foi a fundadora da Associação e a sua filha que continua com o mesmo trabalho, O Dr. Adib, o Dr. Kfouri, sempre preocupado com o hospital, a Enfª Fumico, que faz parte disto tudo...são exemplos de dedicação...” (gerente de enfermagem)

8.7 O Processo de Comunicação

As organizações podem ser visualizadas como fenômenos de comunicação, uma vez que suas culturas são criadas, sustentadas e principalmente transmitidas, através de um processo de interação social, onde as atividades são baseadas na troca de mensagens, orais ou não, e na interpretação e no significado que cada membro dá a mensagem recebida.

Os entrevistados vêem dificuldades na comunicação, apesar de acharem que o processo de acreditação está melhorando a forma de se comunicar.

“... a comunicação interna do hospital está um pouco conturbada, a própria velocidade com que as coisas estão acontecendo está exigindo melhorias ...o jornalzinho não atende mais o público interno e externo, e o jornal interno é muito importante para as pessoas que não tem acesso à Internet, mas o e-mail é muito usado...” (assessor da superintendência)

“...a gente tem conhecimento de tudo...toda a comunicação chega via e-mail..nós já sabíamos pelo RH que haveria uma pesquisa da FGV...” (enfermeira)

“...não temos força na comunicação...durante o processo de acreditação esta foi uma das ameaças em potencial...” (médico)

“...as informações chegam, a gerente passa tudo o que acontece, há reuniões em todos os plantões e em todos os turnos, a gerente participa uma vez por mês e dá muitas informações...” (auxiliar de enfermagem)

“...eu me preocupo muito com a comunicação, nunca enfrentei problemas, mas acho a comunicação fraca...” (médico)

“...às vezes chega, às vezes não. Quase sempre de “boca-a-boca” quase como fofoca...mas quando é sobre a minha função o gerente sempre envia um e-mail ou vem até a gente passar a informação...” (funcionária da hotelaria)

Quando se trata da comunicação relativa a uma inovação fica claro que somente grandes projetos são comunicados a todos, como é o caso da acreditação. Quanto à inovação do sistema da prescrição médica – farmácia – enfermagem, os profissionais que não estavam no grupo de implantação do projeto se mostraram alheios ao que estava acontecendo. Mesmo profissionais de áreas gerenciais não tinham dados sobre o projeto, apenas ouviram falar.

“... teve informação pela farmácia, não foi informado formalmente...acho que ouvi a respeito em uma reunião...” (médico)

“... ouvi falar em uma reunião, há uns 4 meses...acho que é para o trabalho ficar mais seguro, para melhorar o serviço de enfermagem ... mas de lá para cá não ouvi mais nada...” (técnica de enfermagem)

“... eu achei ótimo, como eu já trabalhei com isso eu ajudei a passar para os outros funcionários...mas eu só sei como é aqui na farmácia ... em outros setores eu não sei nada ...” (auxiliar de farmácia)

8.8 Normas

Toda cultura tem seu próprio modo de fazer as coisas, e que pode ser denominada de norma. Essas têm o poder de influenciar os membros, ditando-lhes os comportamentos esperados, aceitos e apoiados por todo o grupo, sendo este comportamento fixado por uma norma formal ou mesmo informal. Elas são definidas e repassadas através dos outros elementos que compõem a cultura.

Segundo Freitas (1991a), a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando as violam.

As regras escritas direcionam o comportamento das pessoas na organização. Em relação à inovação estudada, todo o processo foi direcionado através de regras. Durante a implantação do projeto elas foram seguidas e atualizadas durante reuniões com as equipes responsáveis do 9º andar (onde ocorreu o projeto piloto). As gerências de enfermagem, de farmácia, de hotelaria e de tecnologia de informação, as quais estavam diretamente envolvidas, acertaram todos os detalhes antes do início e foram acertando os problemas durante o período de implantação.

“...desde o desenvolvimento com o pessoal do CPD até a implantação (junto com a farmácia e a hotelaria), eu até participei ativamente nas reuniões ... encontramos alguns contratempos ... prescrição atrasada, scanner que não funcionava ... inclusive problemas com a enfermagem que não via com bons olhos ... houve muita resistência, hoje há um envolvimento maior, as reuniões semanais ajudaram muito ...” (gerente de enfermagem)

“... foi sendo implantado devagar, começou no 9º andar...e estes erros não foram cometidos nos outros andares ... no início teve muita resistência, principalmente da enfermagem ... pouco a pouco houve mais confiança naquilo que estava sendo feito...o assistente de atendimento hoje pode dar mais apoio para a enfermagem, para os médico s... em reuniões os funcionários expressaram estar mais satisfeitos com o seu trabalho ...” (gerente de hotelaria)

“... no começo foi muito difícil ... mas antes do PDA havia muito conflito com a enfermagem, hoje já não há ... “ (assistente de atendimento)

“... os funcionários acham que melhorou o serviço deles, mas houve muita resistência no início ... muitos se sentiram desinformados, principalmente em outros andares ...” (médico)

8.9 Artefatos e Símbolos

Artefatos e símbolos, como já conceituado no capítulo 3, referem-se a qualquer objeto, flâmula, bandeira, peso de papel, cortador de papel, quadro, portas-caneta ou qualquer objeto que sirva de veículo de informação de uma inovação.

Estes objetos deveriam ser vistos e lembrar a motivação da organização em investir em recursos no processo de inovação, devendo ser um representante concreto da inovação.

Ficou claro durante as entrevistas que há muita veiculação dentro da organização, sobretudo através de cartazes e informativos, sobre procedimentos que estão ocorrendo dentro do hospital, principalmente sobre grandes projetos como é o caso da acreditação. Mas quando se fala de outros projetos não há, entre os entrevistados, conhecimento desta simbologia.

“... a gente sempre vê cartazes informando alguma coisa importante ... por todo lugar há cartaz sobre a acreditação...é o que eu mais vejo ...” (auxiliar de enfermagem)

“... não é comum os projetos serem veiculados por cartazes, algumas coisas são colocadas no jornalzinho interno...somente quando é um projeto que está em todo o hospital, como a acreditação ...” (médico)

Entre os elementos mais percebidos, os valores assumem a maior percepção dos entrevistados, seguidos pelo elemento crenças e pressupostos. Os elementos menos percebidos, mas que assim mesmo fazem parte de uma cultura de inovação são os artefatos e símbolos. Esta observação sugere que as organizações investem menos em elementos concretos e tangíveis, os elementos visíveis da cultura, e mais nos elementos relacionados com as verdades inquestionáveis.

8.10 Ambiente de Inovação

As formas de percepção de um ambiente de inovação foram pesquisadas levando-se em conta a eficiência percebida com a inovação, o nível de incerteza que envolve a inovação, os recursos, o grau de influência nas decisões, a expectativa de prêmios e sanções, a liberdade de expressar as suas dúvidas e a aprendizagem encorajada.

“... o trabalho ficou bem mais fácil depois da implantação do PDA, mas no começo foi muito difícil, havia muita gente na enfermagem que não queria, mas agora elas também acham que o serviço melhorou ...”.
(assistente de atendimento)

“... foi muito difícil no começo ... nós não fomos muito informados... ninguém consultou ... e olha que nos outros andares foi até mais difícil porque começou¹⁷ aqui e só nós sabíamos o que faz r... as pessoas resistiram muito ...” (técnica de enfermagem)

“... eu tenho total autonomia de decisão ... fui consultada quando começaram a ter a idéia do PDA, dei sugestões ... quem mais se envolveu foi a farmácia e a informática ...” (gerente de enfermagem)

“... aqui eu não tenho medo de falar com a chefia ... sempre tem reuniões, a gente pode falar abertamente, brincar...” (auxiliar de enfermagem)

¹⁷ O projeto foi implantado primeiramente no 9º andar, onde é comum a implantação dos projetos piloto da organização e a equipe multiprofissional já está habituada.

“... aqui eu já fiz muitos cursos, pude aprender muito ... a gente sempre é incentivado a estudar ... a educação continuada funciona mesmo...”(auxiliar de enfermagem)

“... o hospital tem investido muito, tanto em tecnologia como em outras áreas, principalmente depois que começou o processo de acreditação... o investimento no PDA foi até pequeno ... R\$ 150.000,00 ... mas o custo maior foi o de treinamento do pessoal ...”
(assessor da superintendência)

9 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Destaca-se que nesta pesquisa em nenhum momento pretendeu-se esgotar o tema, em razão das diversas análises que são possíveis de serem realizadas.

O objeto principal de estudo situou-se na cultura da inovação. A pesquisadora também procurou apurar como os entrevistados percebiam o impacto de suas inovações, através dos relatos históricos, das expressões de entusiasmo, insatisfações, opiniões etc. Essas percepções, embora nem sempre facilmente explicitadas ou reconhecíveis, de algum modo pareceram sempre estar associadas ao significado dado à inovação, ao modo como a interpretavam.

Mas para que isto fosse feito, tornou-se imprescindível o delineamento do que se poderia considerar a inovação em si e o que vem a ser uma organização inovadora. Para chegar-se à definição de ambiente inovador, partiu-se do conceito de inovação adaptado de Gundling (1999).

Para o autor, inovação pode ser visualizada como uma nova idéia que, através de ações definidas ou implementações, vá resultar em uma melhoria, um ganho ou lucro para a organização. A diferenciação entre inovação e criatividade situa-se no impacto que a primeira gera para toda a organização.

Diante desta abordagem mais abrangente de estudo da inovação, procurou-se bibliografias e constatou-se que o foco sempre estava em um tipo específico de inovação: tecnológica, produto / serviço, mercado, processo e negócio.

A pesquisa também abordou os elementos da cultura organizacional presentes neste ambiente organizacional, a partir do pressuposto que “As organizações possuem elementos dentro de sua cultura organizacional que favorecem as inovações”.

É importante ressaltar que não se procurou medir o grau do ambiente de inovação nas organizações. O estudo somente indica a existência ou não de fatores que formam um ambiente propício à inovação. Não se pretendeu indicar quanto cada fator deveria estar presente no ambiente. Além do mais, a organização estuda pode ser considerada inovadora no cenário da saúde.

Esta afirmação leva em consideração seu espaço de mercado, tecnologias implantadas, reconhecimento no meio médico, e outros indicadores, que não fazem parte do objeto desta pesquisa, mas que foram considerados na escolha da organização.

Sinteticamente, diante dos dados referentes à inovação e ao ambiente de inovação, constatou-se que as questões levantadas durante as entrevistas foram atendidas.

Optou-se por analisar a cultura através de seus elementos, adotando como base conceitual os estudos de Geertz (1989), e os elementos concretos de Deal e Kennedy (1982) e Trice e Beyer (1984; 1988). A possibilidade de gerenciamento da cultura teve como base os estudos de Pettigrew (1979, 1989) e os processos de socialização de Berger e Luckman (1967).

Delimitados os elementos da cultura existentes na literatura, partiu-se para a constatação dos mesmos no cotidiano organizacional e sua relação com o ambiente de inovação.

O levantamento inicial levou em consideração todos os elementos citados na literatura. Verificou-se que alguns elementos não possuíam uma percepção tão acentuada quanto outros. Entre eles podemos citar as Normas e os Artefatos e Símbolos.

Os Tabus, que se referem aos aspectos discriminatórios e àquilo que não se quer verbalizar na organização, foi um dos elementos que indicou a característica

citada por Mitroff e Kilmann (1985), ou seja, a própria menção do ocorrido era evitada.

As normas, como elemento da cultura, consideradas as regras escritas que direcionam os comportamentos dos grupos relativos à inovação, ou ao processo, ou ao ambiente inovador, foram abordadas segundo o conceito de Schall (1983) e Kotter e Heskett (1994), onde as normas são vistas como padronizações dos modos de agir, através de situações delimitadas e esperadas, por meio de um documento escrito.

Os entrevistados consideraram as normas como fundamental no desenvolvimento de uma inovação.

Os artefatos e símbolos designam os aspectos tangíveis que possibilitam o sujeito ouvir, ver, sentir, incorporar a cultura, representados pelas normas e símbolos. Símbolos são os objetos, ou sinais visíveis utilizados para disseminar a comunicação da cultura. Os símbolos designam objetos, podendo evocar múltiplos significados, servem como um veículo informativo das concepções organizacionais.

Houve a constatação do pouco uso de artefatos e símbolos, levando a crer que a organização faz pouco uso deste elemento da cultura para a disseminação da inovação, sendo utilizado primordialmente para grandes projetos, como é o caso da Acreditação Hospitalar. Estes elementos poderiam ser mais abordados para criação de uma cultura mais forte de inovação.

Alguns autores não fazem a diferenciação entre valores, crenças e pressupostos, afirmando que os valores são as próprias crenças. No contexto deste trabalho, os valores foram considerados os aspectos centrais que norteiam o comportamento individual, e as crenças significaram o conjunto de valores do indivíduo.

Inovar é um pressuposto, sendo um fundamento presente na origem da organização. O início, a forma de sobreviver e competir no mercado, e hoje as organizações têm seu negócio modelado para continuamente encontrar soluções que lhes permitam se antecipar em seu segmento.

Segundo Hatch (1993; 1997) e Schein (1984; 1997), os pressupostos são fundamentos que estabelecem as crenças sobre a natureza do Homem, sua relação com os outros e com o meio. Portanto, observa-se que inovar subjaz nas crenças profundas que modelam como a organização se posiciona frente ao ambiente, sendo ativa (WEICK, 2001) e voluntarista (BURRELL; MORGAN, 2003). Quando inovar é um pressuposto, serve como mola propulsora para o processo de realização, criando o contexto propício a inovações.

A cultura da organização é forte, com pressupostos e valores bem sedimentados e disseminados. Este fator tende a assegurar a sobrevivência, na medida em que permite enfrentar adversidades com coesão (SCHEIN, 1984, 1997).

Visto que inovações são fenômenos com potencial transformador, demandam coesão para serem levadas a cabo, pode-se inferir que culturas que não são fortes devem ter dificuldades em promover inovações, pela falta de coesão e alinhamento.

Outro fator importante observado é que as novas tecnologias tornam os processos organizacionais mais automatizados, abstratos, contínuos, flexíveis e complexos, dificultando sua análise. Elas causam problemas incomuns e incompreensíveis para as empresas, o que faz aumentar o grau de incerteza na organização. A sua capacidade de informatizar além de automatizar, podem permitir que a organização inicie um processo de inovação que culmine em maior autonomia e liberdade para seus membros e impede sua adaptação (ZUBOFF, 1988. WEICK, 2001).

Quando os entrevistados falavam sobre as condições para inovar, os valores de liberdade e autonomia vinham associados. A palavra liberdade esteve presente de forma espontânea, em diversas expressões, com diversos usos: a liberdade de pensar, de ter idéias e defendê-las, de expressar-se, opinar, discordar, sugerir, debater, "provocar", decidir, agir etc.

Ao interpretarem a si próprios e à "realidade" de modo geral, os membros de uma cultura definem padrões de significados, que depois são assumidos como se fossem a "realidade objetiva", e passam a agir a partir dessas interpretações.

Na pesquisa, os entrevistados falam de si próprios e de sua organização como "assim é", sem se dar conta de que sua linguagem é a expressão do que "crêem que é" (seus pressupostos), do que "deve ser" (seus valores), do que "gostam que seja" (seus símbolos), do que "fazem" (seus artefatos).

O significado coletivo gerado a partir do compartilhamento destas interpretações cria a "realidade" e o fato de se falar e agir sobre essa "realidade" tende a reforçar a percepção de que é "real" (BERGER; LUCKMANN, 2002; WEICK, 1995, 2001; HATCH, 1997).

Segundo Weick (1995, 2001), a forma de interpretar constrói a percepção do "real" e, conseqüentemente, constrói a ação. Assim sendo, pode-se inferir que uma auto-interpretação coletiva positiva tende a modelar uma postura ativa, de forma a gerar os resultados.

Pelas entrevistas foi possível verificar um forte vínculo das pessoas com a organização, este compromisso foi explicitado em declarações, algumas delas com tom emotivo, outras mais racionais, mas igualmente significativas de afeto e laços fortes. Ao responderem a "o que é a empresa para você", muitas respostas foram "é minha vida" ou "é a minha segunda casa".

Para a pesquisadora parece que um vínculo forte, de base afetiva, deve influenciar no compromisso com a organização e seu sucesso, permitindo que atividades de impacto que demandam mobilização, como as inovações, sejam levadas a cabo com "heroísmo" e "garra".

Percebe-se inclusive que esse vínculo de alguma forma parece conferir identidade e significado. O tema "natureza do vínculo" nas organizações mereceria ser devidamente pesquisado, o que permitiria ampliar a compreensão do que faz as pessoas se associarem, qual o significado das instituições em suas vidas, por quê se constituem em organizações e como tudo isso interfere na vida organizacional. Para este trabalho, fica a descoberta de campo, que é a presença de vínculo forte como possível fator que viabiliza inovações.

A ausência de um dos elementos da cultura não significa que a organização não tenha uma cultura de inovação. Indica somente que aquele elemento não se faz presente naquela organização. A falta de um dos elementos pode ser compensada por outros, com maior intensidade na organização.

Quanto às conclusões acerca dos elementos que formam a cultura da organização e sua relação com a inovação, pode-se afirmar que os mesmos são os valores, as crenças e pressupostos, os ritos, rituais e cerimônias, as histórias e mitos, os tabus, os heróis, a comunicação e os artefatos e símbolos.

Os valores e crenças da organização parecem bastante internalizados, como o foco na qualidade e na busca de inovações, a busca de um alto padrão de desempenho, a motivação dos funcionários.

Destacam-se, destes elementos, os tabus, que constituem algo que as pessoas preferem não relacionar. No caso estudo também foi possível observar que não há uma presença forte de artefatos e símbolos favorecendo todos os projetos inovadores.

A organização estudada está passando por uma reestruturação organizacional tentando se tornar mais fluida, com mobilidade e adaptabilidade, mudando na medida da necessidade do negócio. A direção do hospital permanece a mesmo desde o início de suas atividades, quase de uma forma familiar pelo vínculo criado entre os seus diretores. Mas parte desta reestruturação por qual vem passando a organização se deve ao fato de a direção não ter preparado sucessores, tendo que atualizar a sua gestão administrativa.

Para um ambiente de inovações é necessário que haja uma estrutura com suficiente flexibilidade, comunicação e adaptabilidade nas áreas que geram e desenvolvem inovações.

No que se refere à atuação dos gestores com relação a inovações foram registrados que a alta direção lidera o estímulo e de modo geral os gestores orientam as equipes, apontam o rumo, delegam, educam via exemplo, estimulam a geração de idéias, na medida em que outros fatores de inovação estão presentes, como trabalho em equipe, autonomia, liberdade para criar, mas os entrevistados lembram a característica centralizadora da organização que agora passa por um processo de mudança.

Quanto às conclusões acerca dos elementos que formam a cultura da organização e sua relação com a inovação, foi possível evidenciá-los em maior ou menor grau dentro da instituição.

Destacam-se os valores, crenças e pressupostos com forte identificação com inovações. No caso dos ritos, rituais percebe-se que a instituição tem uma forte característica comemorativa, apesar de não haver evidências destas ligadas com inovação.

As normas e regras apareceram ligadas à inovação estudada, sendo que a comunicação apareceu, mas não com muita força. Já artefatos e símbolos não foram relacionados com o estudo.

Um fato observado foi a forte resistência inicial à implantação do projeto, principalmente na área e enfermagem.

Em relação ao ambiente da organização evidenciou-se que as pessoas percebem a eficácia da inovação, mas não há expectativa de prêmios pela realização do trabalho. Há liberdade para expressar sentimentos e um certo grau de influências em decisões. Destaca-se com um fator importante a aprendizagem encorajada na organização.

Finalizando, conclui-se que o pressuposto levantado na pesquisa pode ser confirmado, isto é, as organizações possuem elementos dentro de sua cultura organizacional que podem estar propiciar e incentivar o desenvolvimento de inovações.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

No decorrer deste trabalho muitas dúvidas surgiram. Desde o início se pretendia abordar o tema cultura organizacional, mas havia muito interesse em se aprofundar na área da inovação.

O trabalho apresenta diferentes correntes de estudos, com posicionamentos diversos, na tentativa de fazer um levantamento da literatura sobre o assunto cultura e inovação.

O escopo principal do trabalho era identificar os elementos da cultura organizacional e verificar se estes tinham alguma relação com uma cultura de inovação.

No caso estudado a abordagem foi por meio de um projeto em implantação no setor de farmácia, relacionado com a enfermagem e escrituração. O mesmo fazia uma alteração nos procedimentos e rotinas do hospital através da mudança na forma de dispensação e administração de materiais e medicamentos. Este novo procedimento foi considerado, juntamente com a direção do hospital, como uma inovação, tanto tecnológica como de processos.

Porém, apesar de considerarmos uma inovação para estudar a sua ligação com a cultura, não foi possível identificar se a organização possuía todos os atributos de uma inovação organizadora.

O fato de a inovação escolhida ter sido implantada recentemente, em setembro de 2005, e ainda estar na fase de adaptação, pode ser responsável por não haver uma ligação muito forte desta com a cultura da organização. Seria interessante voltar a campo posteriormente para prosseguir com a investigação, verificar se ela foi introjetada nas pessoas como uma inovação.

Para se fortalecer uma cultura de inovação é importante um ambiente favorável à sua implantação, deve-se valorizar a flexibilidade e a mudança. Em relação ao ambiente estudado, pode-se dizer que os funcionários percebem maior eficiência com o uso da inovação implantada, apesar de ainda ser prematuro dizer que com o tempo esta percepção permanecerá. Quanto às incertezas que envolvem as inovações foi possível observar que os funcionários resistiram muito no início, havia um certo grau de insegurança. A partir do conhecimento a respeito do projeto e as reuniões feitas durante a sua implantação esta insegurança foi minimizada.

Na organização estudada observou-se uma direção com propósitos de modificação gerencial, promovendo toda sorte de interferências na vida organizacional. É uma organização que tem fundamentos centralizadores em processo de mudança, mas que sempre promoveu inovações, principalmente tecnológicas.

O hospital apresenta uma cultura com forte impacto na história da organização, e percebe-se que, conforme definido a priori, possui elementos dentro de sua cultura que podem propiciar o desenvolvimento de inovações. Alia-se a essa percepção o ambiente, que tem se tornado mais flexível, podendo se dizer que a organização tem aspectos inovadores.

Observou-se neste estudo a importância da cultura organizacional para difusão de inovações, assim como da necessidade de se ter uma organização mais flexível, com a gestão voltada para a aprendizagem organizacional e propagação de conhecimento, a comunicação efetiva, assim como a gestão de novas tecnologias.

A pesquisa contribuiu no sentido de fazer uma revisão bibliográfica sobre dois temas da literatura organizacional, a cultura e a inovação. Os autores da teoria das organizações partem de posturas epistemológicas diferentes para abordar a dinâmica da cultura organizacional, mas com pouca discussão sobre o tema inovação.

Resultados mais abrangentes poderiam surgir no estudo comparativo com outras organizações, no intuito de verificar se os elementos da cultura se repetem em outras instituições. Algumas questões poderiam ser pesquisadas: estes fatores estão presentes em outras organizações? Que outras variáveis são importantes na implementação de inovações? Qual o papel do processo decisório?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, O., O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 39-79.

BARBIERI, J. C. et al. **Organizações Inovadoras: Estudos e Casos Brasileiros**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BERGER, P., LUCKMANN, L. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1990

BONOMA, T. V., Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. **Journal of Marketing Research**, Vol 22, May 1985.

CHANLAT, J. F. et alli., **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. São Paulo: Atlas, v.2,1993.

CORRAL, M. J. S. Cultura e assimilação de inovações tecnológicas em empresas mexicanas. **Revista de Administração**, v. 28, n.1, p. 75-80, jan./mar., 1993.

CRESWELL, J.. **Research Design – Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches**. Sage Publications, 2nd E, 2003.

CHRISTENSEN, Clayton M. **The innovator's dilemma**: when new technologies cause great firms to fail. Boston: HBS Press, 1997.

DAFT, R. L., **Teoria e projeto das organizações**. 6.ed., Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DAMANPOUR, F., SZABAT, K., EVAN, W. M., The relationship between types of innovation and organizational performance. **Studie Journal of management**, v. 26, n. 5, 1989.

DAMANPOUR, F. **Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators**. Academy of Management Journal, n. 34, v. 3, 555-590, 1991.

DEAL, T., KENNEDY, A, **Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life**, Massachussets: Adissom-Wesbey, 1982.

DRUCKER, P. F., **As Fronteiras da administração**. São Paulo: Pioneira, 1989.

DRUCKER, P. F., **Administrando para o Futuro**. São Paulo: Pioneira, 1998.

FEYEREISEN, P., LANNOY, J. D. Linguagem de corpo, gestualidade e comunicação. In.: CHANLAT, J. F. (coordenador) et alii.: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, v. 2, 1993.

FLEURY, M. T. L.; FISHER, R. M., **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M. T. L., O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L., FISHER, R. M., **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M. T. L.. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. V. 33, n. 2, p. 26-34, mar./abr., 1993.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A., Os desafios da Aprendizagem e Inovação Organizacional. **Revista de Administração de Empresas, RAE Light**, v.2, n.5, p. 14-20, 1995

FREITAS, M. E., **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991a.

FREITAS, M. E., **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

FREITAS, M. E., Cultura Organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, p.73-82, Jul/set, 1991b.

GAYNOR, G. H., **Innovation by Design: What It Takes to Keep Your Company on The Cutting Edge**. New York: Amazon, 2002.

GEERTZ, C., **A Interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S. A., 1989.

GONÇALVES, J. E. L., **Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços**, Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.34, n.1, p. 63-81, jan/fev., 1994.

GOODE, W. J., HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1969.

GUNDLING, E., **The 3M Way to Innovation: Balancing People and Profit**. Vintage Books: New York, 1999.

HALL, R. H., **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall Do Brasil, 1982;

HATCH, M. J., The Dynamics of Organizational Culture. **The Academy of Management Review**. Briarcliff Manor, v. 8 (4), 1993.

HATCH, M. J., **Organization theory: modern symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.

HOFSTEDE, G., **Cultures and Organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1997.

JONASH, R. S., SOMMERLATTE, T., **O Valor da Inovação: (the innovation Premium) Como as Empresas Mais Avançadas Atingem Alto desempenho e Lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KILLMANN, R. H., et alii. **Gaining Control of the Corporate Culture**. San Francisco: Jossey Bass, 1988.

KIMBERLY, J. R., and EVANISKO, M. J. Organizational innovation: the influence of individual organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. **Academy of Management Journal** 24: 689 – 713, 1981.

KNOX, S. The **boardroom agenda: Developing the innovative organization**. Corporate Governance, v. 2, n. 1, Bradford, UK, 27-36, 2002.

KOTTER, J., HESKETT, J., **A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.

MALIK, A. M., Desenvolvimento de Recursos Humanos, Gerência de Qualidade e Cultura das Organizações de Saúde, **Revista de Administração de Empresas**, v.32, n.4, p.32-41, Set/Out 1992

MANAS, A. V., **Gestão de tecnologia e inovação** 4. ed.- São Paulo : Erica, 2003.

Manual internacional de padrões de acreditação hospitalar / (editado por) Consórcio Brasileiro de Acreditação de Sistemas e Serviços de Saúde. - Rio de Janeiro : CBA : UERJ, CEPESC, 2003.

MINAYO, M. C. S., **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Ed. Abrasco, 9 – 197, 2000.

MINTZBERG, H., **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H., et al. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000;

MITROFF, I. & KILMANN, R. "Corporate Taboos as the key to unlocking culture". In: Kilmann et alii. **Gaining the control of the corporate culture**, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

MORGAN, G., **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P., VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PETTIGREW, A. M., On Studyng Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, 1979.

PETTIGREW, A. M. A **Cultura das Organizações é Administrável?** In: FLEURY, M.T.L. FISCHER, R.M et al. **Cultura e Poder nas Organizações**, São Paulo: Atlas, 1992.

PETTIGREW, A. M., MASSINI, S., Innovative Forms of Organizing: Trends in Europe, Japan and the USA in the 1990's. In: Pettigrew, A. M. et al (editors). **Innovative Forms of Organizing**. London: Sage, 2003. p1-32.

PICCHIAI, D. Dimensionamento Quantitativo de Recursos Humanos em Hospitais Privados e Públicos no Estado de São Paulo. São Paulo: FGV-EAESP, 2000. (Relatórios de Pesquisa, n. 9/2000).

PLATT, J. What can case study do? In: BURGESS, R. G. (Ed.) **Studies in Qualitative Methodology**: a research annual. Londres: JAI Press, v. 1, 1988.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G., The Core Competente of The Corporation. **Harvard Business Review**, Harvard, v.68, n.3, p.79-91, May/June, 1990

PRICE, M. J., CHEN, E. E. Total quality management in a small, high-technology company. **California Management Review** , vol. 35, n. 3, p. 96-117, Spring, 1993.

QUEIROZ, A. C. S., **Novas Tecnologias e Inovação Organizacional: estudos de caso para analisar a relevância da variável confiança nos processos de**

implantação de tecnologia em um hospital privado. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2003.

ROSA, M. I., **Trabalho, Subjetividade e Poder** . São Paulo: Letras e Letras, 1994.

ROESCH, S. M. A., **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração:** guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de casos. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, E. M., **Diffusion of Innovations.** New York: The Free Press, 1995.

SCHALL, M. S. “A communication- Rules approach to organizational culture”. **Administrative Science Quarterly** . vol. 28, dez., 1983.

SCHEIN, E., H Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review.** Massachussets, v.25, 1984.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership** . San Francisco: Jossey Bass, 1991.

SCHEIN, Edgar H. Culture: the missing concept in organization studies. **Administrative science quarterly**, v. 41, n. 2, p. 229-240, Jun. 1996.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHENATTO, F. J. A.; SANTOS, G. D.; BORSOI, B. T. **A model to foster technological development, based in the case of Pato Branco city.** Anais do XX IASP World Conference on Science and Technology Parks. Lisboa, 2003. <http://www3.taguspark.pt/iasp/papers/paralelas/1/gsantos.doc>

SHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico.** Os Economistas. 2a ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SCHWANDT, T. A., **Constructivist, Interpretative Approaches to Human Inquiry**. In Denzin, Norman K. Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks: Sage, 1994

SENGE, P. M., **A quinta disciplina : arte, teoria e prática da organização de aprendizagem** 9ed.São Paulo: Best Seller: 1990.

SMIRCICH, L., Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly** , v.28, n.3, p.339-358, sept 1983.

SROUR, R. H., **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAVARES, M. G. P., **Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

TRICE, H. M., BEYER, J. M., Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. **Academy of Management Review** , vol. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.

TROMPENNAARS, F., **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 1993

VAN DE VEN, A.H. et alii, **The Innovation Journey** ; Oxford University Press; NY, 1999

VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M. S., **Research on the management of Innovation: the Minnesota studies**. Oxford University Press: New York, 2000.

VASCONCELOS, I.; MOTA, F.; PINOCHET, L., O lado Humano da Tecnologia: os paradoxos provocados pela gestão de pessoas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 43, n. 2, Abril/Junho, 2003.

WEICK, K., Technology as Equivoque. In.: **Making Sense of the Organization**. Oxford: Blackwell, 2001.

WEICK, K., What Theory is Not, Theorizing Is. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, n. 40, 1995.

WHIPP, R., and CLARK, P. **Innovation and the auto industry : Product, process and work organization**. London: Francis Pinter, 1986.

WIND, J. Y. e MAIN, J. **Provocar mudanças: como as melhores empresas estão se preparando para o século XXI**; Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

YIN, R. K., **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZUBOFF, S. **In the Age of Smart Machine: The Future of Work and Power**. New York: Basic Books, 1988.

ZUBOFF, S. **Automatizar/Informatizar: As duas faces da tecnologia inteligente**. RAE – Revista Administração de Empresas. São Paulo. Nov/dez, 1994.

ANEXOS

ANEXO A:ROTEIRO A (gerentes)

PERFIL

- Idade
- Formação
- Há quanto tempo trabalha no hospital?
- Qual o cargo atual e há quanto tempo?
- Cargo anterior.

A ORGANIZAÇÃO

- Descrição da organização
- Principais pessoas com quem se relaciona (como é este relacionamento).
- Como se relacionam os diversos níveis da organização? Como é a comunicação?
- Como são tomadas as decisões? Há autonomia? Quem decide?
- Há liberdade para expressar opiniões?

INOVAÇÕES NA HISTÓRIA DO HOSPITAL

- É comum o hospital inovar? Criar projetos no intuito de modificar uma área? Se sim: elas são de que tipo (tecnológicas, administrativas, comerciais)? Existe alguma área dentro do hospital que costuma inovar?
- Há projetos que não deram certo? O que aconteceu? O que (ou quem) foi responsável pelo projeto não ir p/ frente?
- Há algum projeto de inovação acontecendo agora? Ou sendo implantado?

A CULTURA

- Quais os valores (fundamentais) da organização? Sempre foram os mesmos? Mudaram com o tempo?
- Como é o representante típico do hospital? Como é a sua postura? Como ele age?
- Como se encaram os desafios?
- Como se lida com o erro? E com a incerteza?
- Que eventos ou comemorações existem?
- Existem pessoas que estão na história da organização?
- O que é o hospital para você?

O PDA

- Teve participação na decisão e/ou implantação do processo de inovação (PDA).

(se decidiu = o porquê da escolha, se não = o que achou da decisão).

- Acha que houve mudança? Melhorou o processo? Diminuiu o erro? A mudança que percebeu com a inovação era a esperada? (para melhor ou pior?)

Como foi a participação dos funcionários? Como foi o relacionamento entre eles?

- Todos os envolvidos aceitaram da mesma forma? Percebeu alguma resistência?

ANEXO B: ROTEIRO B (operacional)

PERFIL

- Idade
- Formação
- Função e tempo na função
- Tempo no hospital e cargo anterior

A ORGANIZAÇÃO

- Descrição da organização
- Quais as principais pessoas com quem você se relaciona?
- Como é a comunicação dentro do hospital?
- Quais as principais dificuldades que enfrenta no trabalho?
- O que gostaria de mudar na organização?

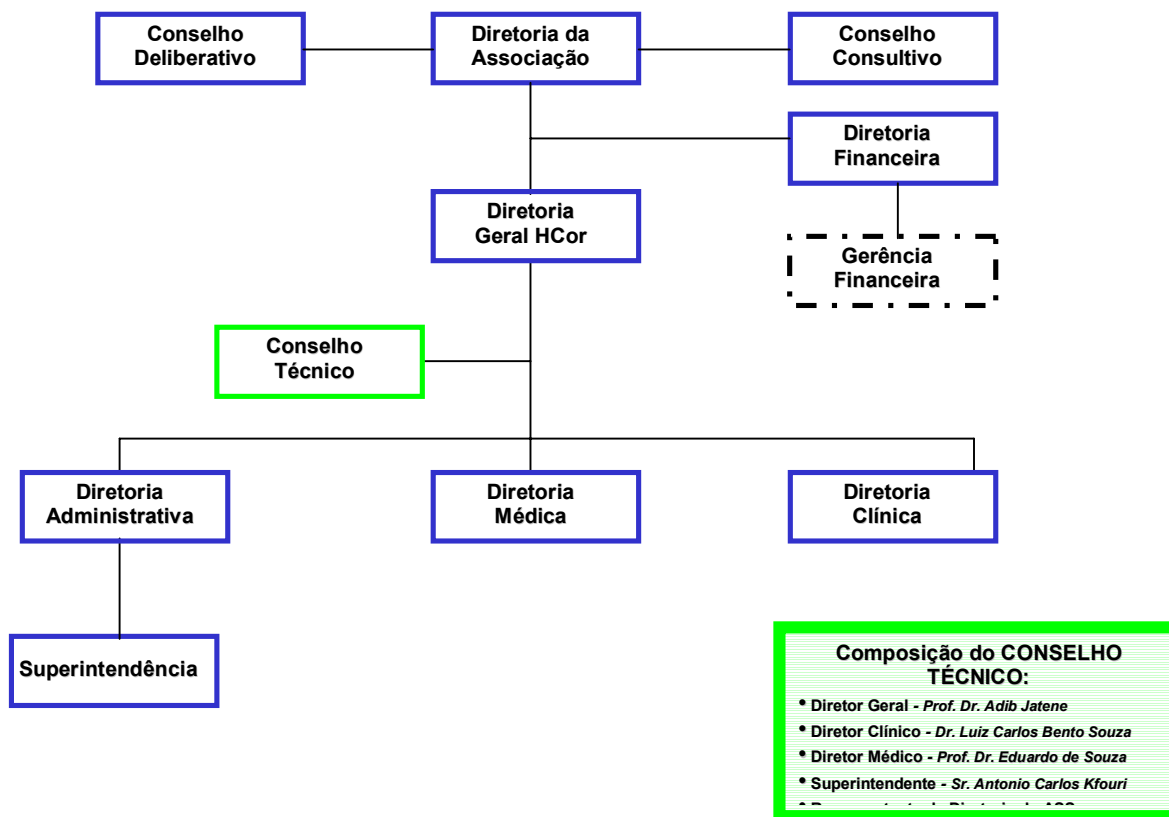
INOVAÇÕES NA HISTÓRIA DO HOSPITAL

- É comum o hospital inovar? Criar projetos no intuito de modificar uma área? Se sim: elas são de que tipo (tecnológicas, administrativas, comerciais)? Existe alguma área dentro do hospital que costuma inovar?
- Tem conhecimento de projetos que não deram certo? O acha que aconteceu? O que (ou quem) foi responsável pelo projeto não ir p/ frente?
- Há algum projeto de inovação acontecendo agora? Ou sendo implantado?

O PDA

- Você sabe o que é PDA? Qual foi a sua participação no processo de implantação do PDA? (o que achou da decisão)
- Que tipo de mudanças percebeu com a inovação? (para melhor ou pior?)
- Você teve algum ganho pessoal? (melhorou o seu dia-a-dia, melhorou a sua posição) Alguém ganhou com este projeto?
- É comum comemorações quando um projeto novo é implantado?
- Quando entra um novo funcionário ele é informado sobre estes projetos? (há integração?).
- Como deve ser postura de um funcionário? Como ele deve agir?
- É comum fofocas? As pessoas prestam mais atenção na vida dos outros do que na própria?
- Há histórias de projetos bem sucedidos?
- Existem pessoas que estão na história da organização conhecidas por inovar?
- Sofre algum tipo de discriminação na organização? Difícil resposta
- Existem documentos escritos explicando todo o processo de funcionamento do PDA? (ou é repassado pelos envolvidos)
- É possível falar com a chefia, sem medo de represálias?
- Existe diferença na forma como você é tratado aqui em relação a outro local em que já trabalhou?
- Existem cartazes identificando projetos em andamento? E sobre o PDA??
- Há reuniões de equipe para discussão dos problemas encontrados na sua implantação?

ANEXO C: ORGANOGRAMA DO HOSPITAL



ANEXO D: PERFIL DOS ENTREVISTADOS

	idade	sexo	Formação	Grau instrução	T. hospital	Cargo Atual	T. cargo	Cargo anterior
1	39	m	Medicina	SUPERIOR + PG	11	Coordenação Acreditação	3 anos e 1/2	responsável pela CCIH
3	35	m	Adm. Empresas	SUPERIOR + PG	6	Assessor Superintendência	6 meses	gerente TI
5	43	f	Nutrição	SUPERIOR + PG	20	Gerente de Nutrição	2	supervisora nutrição
8	35	m	Farmácia	SUPERIOR + PG	11	Gerente da Farmácia	2	farmacêutico responsável
11	44	f	Enfermagem	SUPERIOR	19	Gerente Enfermagem Administrativo	3	coord. Enfermagem C.Diag.
12	67	f	Enfermagem	SUPERIOR	30	Gerente de Enfermagem Assistencial	3	gerente geral enfermagem
13	54	m	Medicina	SUPERIOR + PG	7	Responsável Laboratório An. Clínicas	5	médico
14	42	f	Psicologia	SUPERIOR + PG	2	Gerente RH	2	
19	47	m	Adm. Empresas	SUPERIOR + PG	9	Gerente Hotelaria	4	coordenador hotelaria
4	26	f	Nutrição	SUPERIOR	4	Nutricionista	3	estagiária
2	55	f	5ª série		12	Copeira	12 anos	
6	38	m	Aux. farmácia	TÉCNICO	1ano 1/2	Auxiliar de Farmácia	1ano e 3 m	
7	29	f	Farmácia	SUPERIOR	5	Farmacêutica	5	
9	23	f	Téc. Enfermagem	TÉCNICO	2	Téc Enfermagem (UTI Infantil) M	6 meses	téc. Enfermagem UTI adulto
10	28	f	Téc. Enfermagem	TÉCNICO	1	Téc Enfermagem (Oncologia) T	1	
15	32	m	Enfermagem (3º ano)		4	Auxiliar De Enfermagem (PS) M	4	
16	40	f	Téc. Enfermagem	TÉCNICO	6	Téc. Enfermagem (Uco) N	1	aux. Enfermagem
17	46	m	Medicina PG	SUPERIOR	20	Auditor Médico / Médico UTI	9	médico UTI
18	31	f	Enfermagem	SUPERIOR	3	Superv. Enfermagem (9º Andar)	1 m	enfermeira
20	2	f	Artes Plásticas (4ºano)		5	Assistente de Atendimento (Internação)	5	