

**CULTURA ORGANIZACIONAL PÚBLICA: sua influência na performance das  
Organizações Públicas de Saúde.**

**Vanessa Souza Lobato**

**Projeto de Mestrado  
em Gestão de Empresas**

Orientador:  
Professor Doutor Francisco Nunes  
Professor, ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Setembro de 2010

**CULTURA ORGANIZACIONAL PÚBLICA: sua influência na performance das  
Organizações Públicas de Saúde.**

Estudo de Caso na Secretaria Municipal de Saúde de Jataí-GO

**Vanessa Souza Lobato**

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Empresas

Setembro de 2010

**CULTURA ORGANIZACIONAL PÚBLICA: sua influência na performance das Organizações  
Públicas de Saúde.**  
**Vanessa Souza Lobato**

## RESUMO

As organizações públicas e privadas vêm demonstrando emergente necessidade de melhoramento em seus desempenhos com intuito de alcançar produtos e/ou serviços de qualidade que atendam às necessidades e expectativas de seus clientes. Objetivando encontrar respostas às latentes questões que pairam sobre a performance das organizações, nos últimos anos vem sendo elaboradas pesquisas e estudos, por diversos estudiosos, mas ainda em número insuficiente, para criar modelos eficientes e aplicáveis nas empresas.

O entendimento de que a organização pública precisa estar atenta e apta a atender seus clientes/cidadãos de maneira eficiente também tem sido crescente foco de alguns pesquisadores que observam e estudam estas organizações, considerando e respeitando suas características particulares que as diferem das organizações do setor privado.

Observando relatos elaborados por pesquisadores e por intermédio de uma pesquisa de campo realizada numa instituição pública de saúde, foi realizado estudo das dimensões que influenciam a performance das organizações.

Finalmente com os resultados obtidos através da pesquisa realizada, foi possível identificar a ambidextria, o clima de serviço e aprendizagem organizacional como dimensões culturais relevantes na influência da performance da Secretária Municipal de Saúde de Jataí.

### Palavras-chaves

Cultura Organizacional, cultura organizacional pública, performance organizacional, dimensões culturais.

Sistema de classificação JEL:

O15 – recursos humanos; D83 – informação e conhecimento.

## ABSTRACT

The public and private organizations has been showing emergent need for improvement in their development with the aim of achieving products and/or quality services that meet the needs and expectations of their customers. Aiming to find answers to latent issues that come out of the organizations performances. In recent years is being developed research and studies by various scholars, but still insufficient to create efficient models and applied in enterprises.

The understanding that the public organizations must be attentive and prepared to serve its customers/citizens in a efficient manner has also been increasing focus of some researchers who observe and study those organizations , considering and respecting their particular characteristic that distinguish them from private sector organizations. Observing reports prepared by researchers and through a local research realized inside a public health institution was realized study of the dimensions that influence the performance of organizations.

Finally with the results obtained through the survey, it was possible to identify the ambidextria, the service atmosphere and organizational learning as cultural dimensions relevant in influencing the performance of the Municipal Secretary of Health of Jatai.

### Keys words:

Cultural organizations, cultural public organization, organizational performance, Cultural dimensions

### JEL Classification System:

O15 - human resources; D83 - information and knowledge.

Às minhas filhas, Bárbara e  
Catarina, e ao meu marido Roberto  
com muito amor.

## AGRADECIMENTOS

A Deus,  
pelas muitas bênçãos na minha vida.

Ao Professor Dr. Francisco Nunes,  
por mostrar os caminhos a serem  
percorridos neste trabalho.

À Professora Dra. Carla Winter,  
pela presteza em todos os momentos.

Aos meus amigos  
pelo apoio e companherismo.

Ao meu tio Pedro,  
por seu amor e compreensão.

À minha família,  
pela compreensão e apoio incondicional.

## LISTA DE ABREVIATURAS

- $\beta$  – vetor de parâmetros
- df – graus de liberdade
- df1 – graus de liberdade do numerador
- df2 – graus de liberdade do denominador
- ESF - Equipe de saúde da família
- F – estatística de teste
- GO - Goiás
- N – tamanho da amostra
- p – p valor
- R - correlação
- R<sup>2</sup> – coeficiente de determinação
- Sig – p valor
- Std – desvio padrão
- THD - técnico de higiene dental
- UTI - Unidade de terapia intensiva

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES E FIGURAS

Figura 1 - Níveis de análise cultural segundo Schein.....	19
Figura 2 – Níveis de análise de cultura segundo Hampden-Turner e Trompenaars.....	23
Figura 3 – Conceitos de cultura nas diversas correntes da antropologia.....	24
Figura 4 – Gráfico com relação ao Gênero.....	49
Figura 5 – Gráfico de formação.....	50
Figura 6 - Gráfico que apresenta a variável Tempo de Secretária por Gênero.....	50
Figura 7 – Gráfico de alocação.....	51
Figura 9 - Modelo estrutural das variáveis dependentes e suas consequências a variável dependente.....	56

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES – TABELAS

Tabela 1 – Conceitos de cultura e de organização nas diferentes correntes.....	26
Tabela 2 – Tabela explicativa de ambidextria.....	41
Tabela 3 – Tabela de participantes da pesquisa.....	52
Tabela 4 – Tabela de correlações.....	54
Tabela 5 – Resultados da análise de regressão.....	55

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES – QUADROS**

Quadro 1 – Várias categorias usadas para descrever a cultura.....	19
---	----

## SUMÁRIO

<b>ABSTRACT</b> .....	<b>V</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES E FIGURAS</b> .....	<b>IX</b>
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES - TABELAS</b> .....	<b>X</b>
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES - QUADROS</b> .....	<b>XI</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 Contextualização .....	14
1.2 Objetivos da Pesquisa .....	15
1.2.1 Objetivos Específicos.....	16
1.3 Relevância do Tema .....	16
1.4 Delimitação do Tema.....	16
<b>2 REFERÊNCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
2.1 Cultura Organizacional .....	17
2.1.1 Níveis de cultura.....	19
2.1.2 Modelo de Cultura de Hampden-Turner e Trompenaars .....	22
2.1.3 Outros entendimentos sobre cultura .....	24
2.2 Performance Organizacional .....	32
2.3 Performance do Serviço Público .....	34
2.4 Dimensões culturais.....	37
2.4.1 Clima de serviço .....	37
2.4.2 Ambidextria.....	39
2.4.3 Aprendizagem organizacional .....	42
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>47</b>
3.1 Contexto de Recolha de Dados .....	47
3.1.1 Organização do Sistema de Saúde.....	47
3.1.2 Os profissionais .....	48
3.2 Amostra.....	49
3.3 Instrumentos .....	52
3.4 Procedimentos .....	52

<b>4 RESULTADOS</b> .....	54
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	57
<b>6 BIBLIOGRAFIA</b> .....	62
<b>ANEXO</b> .....	66

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

As organizações sempre buscam meios para aumentar a eficiência e eficácia em todos os seus processos com intuito de alcançar o máximo de satisfação de seus clientes e por consequência manter-se no mercado atual onde a concorrência entre as organizações é muito acirrada e também buscam meios de minimizar seus custos e maximizar seus lucros.

Muitos estudos colocam o indivíduo no centro das atenções, e todas as variáveis que possam interferir e/ou determinar o comportamento dos mesmos nos grupos sociais e profissionais, são consideradas como fatores importantes a serem observados e analisados. Esse entendimento foi importante para que ocorresse o aprimoramento da gestão de pessoas, uma vez que os profissionais são uma das maiores riquezas que as organizações possuem, pois constituem o seu patrimônio intelectual e são eles que podem determinar o sucesso ou insucesso da empresa nas quais estão inseridos.

O estudo da cultura organizacional e suas dimensões existentes na empresa podem auxiliar os gestores a identificarem às necessidades e expectativas de seus colaboradores. Estes dados são importantes quando da elaboração do planejamento das ações a serem aplicadas nas organizações, para incentivar os profissionais a entregarem a empresa um alto nível de performance.

Pesquisas foram realizadas com ênfase nas organizações privadas impulsionadas pelo desejo e necessidade destas de garantir sua permanência no mercado a curto e longo prazo. Este tem sido um desafio constante, pois vários fatores mercadológicos têm testado a capacidade de sobrevivência das empresas. Os consumidores não são mais passivos, eles têm buscado satisfazer completamente suas necessidades exigindo produtos e serviços de alta qualidade. As inovações tecnológicas têm ocorrido em uma velocidade extraordinária e estão acessíveis a um número maior de empresas, o que contribui significativamente para a evolução dos processos produtivos. Mas esta velocidade na mudança tecnológica também coloca em riscos aquelas organizações que não são ágeis na inovação, seja em sua criação, desenvolvimento ou obtenção.

Já no setor público a busca pelo desenvolvimento para garantir a sobrevivência não se mostrou tão acentuadamente como no setor privado, apesar do peso de suas responsabilidades em todos os setores das vias que regem a vida dos indivíduos. A economia, cultura, educação,

segurança e saúde, dentre outros, são setores que sofrem forte influência e controle dos governos.

A Constituição Brasileira em seu artigo três diz que os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil é construir uma sociedade livre, justa e solidária; garantir o desenvolvimento nacional; erradicar a pobreza e a marginalização, reduzir as desigualdades sociais e regionais e promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

No artigo seis garante aos cidadãos os direitos sociais à educação, à saúde, ao trabalho, à moradia, ao lazer, à segurança, à previdência social, à proteção à maternidades e à infância, à assistência aos desamparados.

Para prover aos cidadãos todos os benefícios aqui descritos e os demais garantidos pela Constituição o governo instituiu órgãos e agências nos diversos setores que têm responsabilidades descritas e dimensionadas em seus estatutos. Os resultados alcançados pelos órgãos governamentais de diversos países vêm sendo foco de críticas que são divulgadas constantemente nos meios de comunicação.

No Brasil é possível destacar a contínua reclamação dos usuários do serviço de saúde pública, que relatam muitos problemas como dificuldades para obter atendimento, falhas em diagnósticos e tratamentos, estrutura insuficiente e precária em diversas unidades, descaso para com os pacientes por parte das equipes profissionais, etc.

Estudos vêm sendo elaborados na intenção de auxiliar o desenvolvimento do setor público, observando suas características, muitas vezes distintas do setor privado, buscando proporcionar à gestão pública ferramentas adequadas para sanar suas falhas. Boyne (2004) diz que apesar de vários estudos terem sido produzidos no Reino Unido sobre gestão e desempenho organizacional, pouca atenção tem sido dada as variáveis que influenciam e conectam estas duas áreas.

## **1.2 Objetivos da Pesquisa**

Diante das questões levantadas na contextualização deste trabalho, da observação da equipe e dos resultados entregues aos “clientes/pacientes” do serviço público de saúde do Município de Jataí-GO, nos anos de 2006, 2007 e 2008, diversos questionamentos surgiram e motivaram a atual pesquisa. A questão principal formulada foi:

1. Quais são as dimensões culturais que influenciam a *performance* da Secretaria Municipal de Saúde de Jataí-GO?

O objetivo deste trabalho é colher dados que possibilitem identificar e analisar essas dimensões culturais que interferem no desempenho dos profissionais da Secretária Municipal de Saúde de Jataí-GO e conseqüentemente nos resultados da organização, e contribuir com os estudos que visam testar modelos eficientes de identificação das variáveis que podem influenciar os resultados dos serviços e/ou produtos e assim proporcionar ferramentas eficientes na obtenção de um alto nível de performance organizacional no setor público.

### **1.2.1 Objetivos Específicos**

1. Verificar se as variáveis culturais influenciam a performance.
2. Identificar quais variáveis são relevantes na determinação dos resultados da organização.
3. Verificar quanto estas variáveis podem explicar da performance.

### **1.3 Relevância do Tema**

É relevante o estudo proposto porque alguns indivíduos que optam em desenvolver suas carreiras profissionais no setor público não têm empregado a sua capacidade na totalidade, o que pode provocar prejuízo à sociedade que financia este sistema e precisa dos seus serviços e também ao profissional que pode não receber o reconhecimento financeiro e não financeiro do seu trabalho, podendo comprometer inclusive sua realização profissional. A equipe de trabalho também pode ter prejuízos quanto ao aperfeiçoamento, desenvolvimento e quanto ao alcance das metas a serem cumpridas. Portanto todos saem prejudicados, tanto o profissional, a equipe e os clientes, que neste caso, são todos os cidadãos.

É importante salientar que os setores públicos precisam estar aptos a gerir todas as atribuições estabelecidas pelo conjunto de leis que regem a federação e entregar resultados positivos e satisfatórios a seus cidadãos/clientes, proporcionado assim o desenvolvimento responsável e sustentável da sociedade.

### **1.4 Delimitação do Tema**

A pesquisa será realizada tomando como suporte teórico estudos realizados e publicados por pesquisadores que apresentem trabalhos relacionados à cultura organizacional, cultura organizacional pública e performance organizacional, para embasar o entendimento e interpretação dos dados que serão colhidos em campo.

## **2 REFERÊNCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Cultura Organizacional**

Segundo Schein (2009) a cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança. É um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento. Quando alguém introduz a cultura no plano da organização e de seus grupos internos, pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente, manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo.

Schein (2009) relata que a cultura como conceito tem sido usada de diferentes formas, pelos antropólogos para referir-se aos costumes e rituais que as sociedades desenvolvem no curso da história. Os advogados usam a palavra como indicação de sofisticação, e alguns pesquisadores organizacionais e gerentes, para se referir ao clima e às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com as pessoas, ou aos valores expostos e ao credo de uma organização.

De acordo com Shrivastava (apud Freitas, 1991) cultura é definida como: “Um conjunto de produtos concretos através dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Estes produtos incluem: mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento”.

Pettigrew (apud Freitas, 1991) define cultura como “um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações”.

Na visão de Meryl Louis (apud Schein, 2009) a cultura refere-se, primeiro, a algum conteúdo (isto é, compreensão, artefatos, comportamentos compartilhados); segundo, a um grupo; e terceiro ao relacionamento entre o grupo e o conteúdo, ao relacionamento entre distinção e especificidade.

Wilkins, A. & Patterson (apud Freitas, 1991) entendem cultura como conclusões que um grupo de pessoas tem a partir de suas experiências e incluem: as práticas convencionais, os valores e os pressupostos.

Schein (2009) relata que as palavras comumente usadas em relação à cultura enfatizam um de seus aspectos críticos – a ideia de que certas coisas nos grupos são compartilhadas ou

assumidas em comum. As principais categorias que ele observou estão associadas à cultura e, nesse sentido, são mostradas no quadro a seguir.

Regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem: a linguagem que usam os costumes e tradições que desenvolvem e os rituais que empregam em ampla variedade de situações. (Gofman, 1959, 1967; Jones, Moore e Snyder, 1988; Trice e Beyer, 1993, 1985; Van Maanem, 1979b).

Normas do grupo: Os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho, como a norma particular de “um dia de trabalho justo por um pagamento diário justo” que se difundiu entre os funcionários do Bank Wiring Room nos estudos de Hawthorne. (Homans, 1950; Kilmann e Saxton, 1983).

Valores expostos: Princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar atingir, como “qualidade de produto” ou “liderança em preço”. (Deal e Kennedy, 1982, 1999)

Filosofia formal: Políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação a acionistas, funcionários, clientes e outros *stakeholders*, como altamente divulgado “*HP Way*” da Hewlett-Packard. (Ouchi, 1981; Van Maanen, 1979<sup>a</sup>, 1979b; Ritti e Funkhouser, 1987).

Clima: Sentimento transmitido em um grupo pelo layout físico e o modo que os membros da organização interagem entre si, com clientes ou outros públicos externos. (Ashkanasy, Wilderom e Peterson, 2000; Schneider, 1990; Tagiuri e Litwin, 1968).

Habilidades natas: Competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidades de fazer certas coisas que passam de geração a geração, sem necessariamente, estar articuladas por escrito (Argyris e Schoön, 1978; Cook e Yanow, 1993; Henderson e Clark, 1990; Peters e Waterman, 1982).

Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos: Modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem usada pelos membros de um grupo e ensinada aos novos membros no início do processo de socialização (Douglas, 1986; Hofstede, 1001; Van Maanen, 1979b; Senge e Outros, 1994).

Significados compartilhados: Entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si (como em Geertz, 1973; Smircich, 1983; Van Maanen e Barley, 1984; Weick, 1995).

“Metáforas raízes” ou símbolos de integração: As formas pelas quais os grupos se

desenvolvem que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas tornam-se inseridos nos prédios, layouts de escritórios e outros artefatos materiais do grupo. Esse nível de cultura reflete a resposta emocional e estética dos membros à medida que é contratado com a resposta cognitiva ou avaliativa (como em Gagliardi, 1990; Hatch, 1990; Pondy, Frost, Morgan e Dandridge, 1983; Schultz, 1995).

Rituais e celebrações formais: Maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes e marcos (como em Deal e Kennedy, 1982, 1999; Trice e Beyer, 1993).

Quadro 1

Várias categorias usadas para descrever a cultura

Fonte: SCHEIN (2009, p. 12, 13)

### 2.1.1 Níveis de cultura

Para evitar confusões a respeito das definições de cultura é preciso analisá-la nos diferentes níveis que ela se manifesta. Schein (2009) relata que esses níveis variam de manifestações abertas muito tangíveis que podem ser vistas e sentidas, às suposições básicas, inconscientes e profundamente inseridas, ele as define como a essência da cultura. Entre essas camadas, estão várias crenças, valores, normas e regras de comportamentos assumidos que os membros da cultura usam como meio de retratá-la a si e aos outros.

Os principais níveis de análise cultural, considerados por Schein (2009) são mostrados na figura 01.

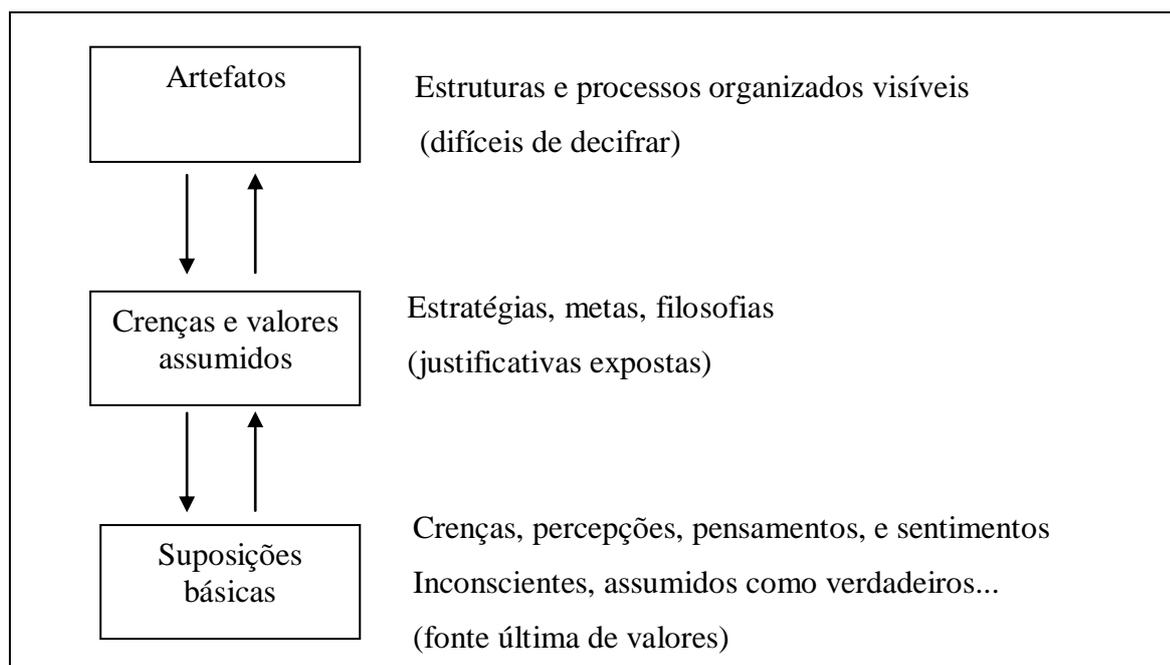


Figura 01 – Ilustração

Níveis de análise cultural segundo Schein

Fonte: Schein (2009, p. 24)

### 1) Artefatos

Os artefatos estão no nível superficial, onde é possível serem ouvidos, sentidos e vistos. Esses produtos visíveis são, por exemplo, a tecnologia; arquitetura; decoração; disposição física do mobiliário; maneiras de comunicar; a forma de seus integrantes se vestirem; histórias e mitos; seus rituais e cerimônias; manifestações emocionais; seus valores; gráficos e diagramas organizacionais, descrições formais sobre o funcionamento organizacional; dentre outros.

Este nível da cultura tem como característica a facilidade de observação e a dificuldade de ser decifrada. O mesmo símbolo pode ter significados diferentes em organizações distintas. Schein (2009) exemplifica essa especificidade relatando que a cultura egípcia e maia tem em comum a construção de pirâmides, altamente visíveis, mas o significado desses símbolos é diferente para cada uma delas, enquanto para uma é túmulo, para outra é templo e túmulo.

Gagliardi (1990) (apud Schein, 2009) argumenta que os artefatos físicos, podem levar as pessoas a identificar imagens e metáforas originais que refletem o nível mais profundo da cultura. Schein (2009) entende que os símbolos são ambíguos e apenas se pode testar o insight de alguém sobre o significado de algo se essa pessoa também experimentou a cultura em níveis de valores e suposições mais profundos.

Diante das colocações dessa linha de pensamento é possível concluir que não é seguro definir suposições profundas da cultura de uma organização somente com a observação dos artefatos, pois a percepção e sentimentos do observador podem influenciar nas conclusões.

Portanto, para que possa haver um entendimento claro e seguro do grupo, a partir dos artefatos, é necessário que o observador conviva com esses indivíduos por um período longo. Para que esse processo de entendimento possa ser acelerado, Schein (2009) sugere que a análise abranja os valores, as normas e regras assumidas que fornecem os princípios operacionais do dia a dia, e pelos quais os membros do grupo orientam seu comportamento.

### 2) Crenças e valores assumidos

Schein (2009) relata que quando um grupo tem um novo desafio, uma nova tarefa a ser desenvolvida e precisa encontrar soluções, essas podem ser oferecidas por um membro do grupo que embasado em suas próprias experiências, conhecimentos e suposições propõe uma

estratégia a ser utilizada. Se a medida proposta for aceita pelo grupo, obter sucesso e o grupo assim perceber haverá primeiro a transformação da ação em valor ou crença e posteriormente em suposição.

Afirma também que certos valores são confirmados pela validação social, ou seja, apenas pela experiência social de um grupo. Por exemplo, nenhuma cultura pode provar que seu sistema moral é superior ao sistema moral dos outros. Mas quando os membros de outro grupo reforçam as crenças e valores de outro grupo, isso passa a ser possível.

À medida que essas crenças e valores passam a ser confirmadas, pois continuam obtendo resultados positivos, elas vão se transformando em suposições indiscutíveis, apoiadas em crenças, normas e regras operacionais de comportamento.

Schein (2009) afirma que um conjunto de crenças e valores que se torna embutido em uma ideologia ou filosofia organizacional pode servir como guia e como um modo de lidar com as incertezas intrinsecamente difíceis ou incontroláveis.

Argyris e Schön (1978) (apud Schein, 2009) afirmam que se as crenças e valores não estiverem baseados em aprendizagem anterior, pode refletir o que chamam de *theories-in-use*, que predizem o que os indivíduos dirão em diversas situações nas quais as crenças e valores devem de fato estar operando. Assim uma empresa pode divulgar algo, mas seus registros podem contradizer suas afirmações.

As crenças e valores podem apresentar-se de forma abstrata e contraditória e deixar grandes áreas de comportamento sem explicação, dando-nos um sentimento de entendermos um pouco da cultura, mas não ainda por completo. Para sanar essas lacunas é preciso entender mais amplamente a categoria das suposições fundamentais básicas como afirma Schein (2009).

### 3) Suposições básicas

Quando uma estratégia utilizada para resolver um problema ou desenvolver uma nova estratégia obtém resultado positivo repetidamente, é aceita como verdadeira. O que era uma hipótese, apoiada apenas por uma intuição ou um valor, gradualmente, passa a ser tratado como realidade. Nesse sentido, as suposições básicas são diferentes do que alguns antropólogos denominaram “orientações de valor dominante”, em que tais orientações refletem a solução preferida entre várias alternativas básicas, mas todas as alternativas estão ainda visíveis na cultura e quaisquer uns de seus membros possam, ocasionalmente,

comportar-se conforme variadas orientações bem como pelas orientações dominantes, Kluckhohn e Strodtbec (1961) (apud Schein, 2009).

As suposições básicas são similares ao que Argyris identificou como *theories-in-use* – as suposições implícitas que realmente orientam o comportamento informam aos membros do grupo como perceber, refletir e sentir as coisas, Argyris (1976) e Argyris e Schön (1974) (apud Schein, 2009).

A cultura como um conjunto de suposições básicas define a que devemos prestar atenção, o que as coisas significam como reagir emocionalmente ao que ocorre e que ações adotar em vários tipos de situações. Uma vez que for desenvolvido um conjunto integrado de tais suposições – “mundo de ideias” ou “mapa mental”-, o grupo terá mais conforto com as outras pessoas que compartilham o mesmo conjunto de suposições e muito desconforto e vulnerabilidade em situações que suposições diferentes operarem, porque não entenderá o que está ocorrendo ou interpretará de forma inadequada as ações dos outros, Douglas (1986) (apud Schein, 2009).

As suposições básicas, como as *theories-in-use*, normalmente não são discutidas, debatidas, questionadas, por isso é muito difícil serem mudadas. Aprender algo novo nesse campo requer que algumas partes mais estáveis da estrutura cognitiva, sejam reexaminadas e alteradas – processo que Argyris e outros denominam de “aprendizagem de duplo *loop*” ou *frame breaking*, Argyris (1985) e Bartunec (1984) (apud Schein, 2009). O reexame das suposições básicas desestabiliza temporariamente o mundo cognitivo e interpessoal, revelando ansiedade, por isso se torna muito difícil, relata Schein (2009).

Schein (2009) coloca que qualquer cultura pode ser estudada nos três níveis aqui descritos, artefatos, crenças e valores assumidos e suposições básicas. Afirma ainda que, se não decifrar o padrão das suposições básicas que possa estar operando, não saberá como interpretar corretamente os artefatos ou quanto crédito dar aos valores articulados. A essência da cultura está no padrão das suposições básicas prevalecentes e, uma vez que alguém as entenda, é possível compreender facilmente os níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles.

### **2.1.2 Modelo de Cultura de Hampden-Turner e Trompenaars**

Hampden-Turner e Trompenaars (1996) apresentam um modelo similar ao modelo apresentado por Schein e descrito anteriormente neste trabalho. Eles também consideram três níveis de cultura, conforme representado na figura 2.

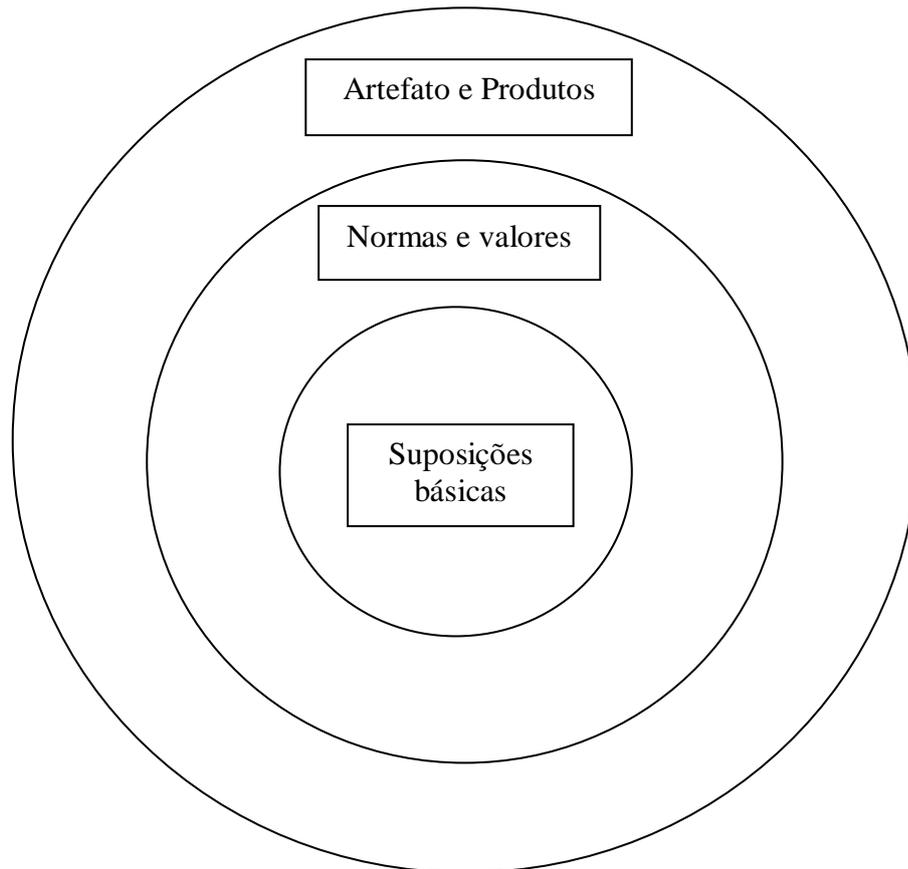


Figura 02 – Ilustração  
Níveis de análise de cultura segundo Hampden-Turner e Trompenaars  
Fonte: Adaptado de Hampden-Turner e Trompenaars (1996)

No entendimento de Hampden-Turner e Trompenaars (1993); Hall (1960; Kluckhohn e Strodtbeck (1961); Wallin (1972); Hofstede (1980); Laurente (1983) (apud MIURA, 2001) a camada interna é formada pelas suposições básicas que influenciam aspectos fundamentais da vida, tais como o modo de perceber, pensar e avaliar a si mesmo e aos outros e estão na base das relações com a natureza e com as outras pessoas.

As normas e valores do grupo formam a camada intermediária, as normas expressam o que os indivíduos consideram como certo ou errado e determinam como o indivíduo deve se comportar. Os indivíduos expressam o que acreditam ser bom ou ruim e refletem os ideais do grupo através dos valores. É uma forma de representar o desejo do comportamento do indivíduo.

Os produtos e artefatos compõem a camada mais externa e é chamada de cultura explícita. Representam os atributos concretos e observáveis de uma cultura, tais como a moda, a arte, a culinária.

Hampden-Turner e Trompenaars (1996) consideram que as suposições básicas são diferentes em grupos que se formam em regiões diferentes, mas ressaltam também que os membros de um mesmo grupo podem ter valores, normas, artefatos e suposições básicas distintos. Existe uma variação padrão em torno da média que representa uma distribuição normal. Em suas considerações, os níveis podem ser descritos como:

- 1) Nível mais baixo: é onde a cultura compreende as orientações profissionais e éticas que são compartilhadas pelos indivíduos que trabalham em funções específicas dentro da empresa.
- 2) Segundo nível: é o onde há a cultura corporativa. Compreende um sistema de valores compartilhados pelos membros da empresa.
- 3) Nível mais elevado: cultura nacional ou da sociedade regional.

Tanto no modelo de Schein (2009) quanto no modelo de Hampden-Tuner e Trompenaars (1996) a proposta para o entendimento da cultura organizacional é observá-la em três níveis distintos. Schein (2009) argumenta que há confusão em torno da definição do que é realmente a cultura, sendo isto resultado da não diferenciação dos níveis em que ela se manifesta para sua observação.

### 2.1.3 Outros entendimentos sobre cultura

Segundo relato de Freitas (1991), a Antropologia Cultural tem fornecido uma base de conceitos para a discussão em torno da cultura organizacional, na qual é possível identificar diversas corrente teóricas, que privilegiam aspectos diferentes de uma mesma questão.

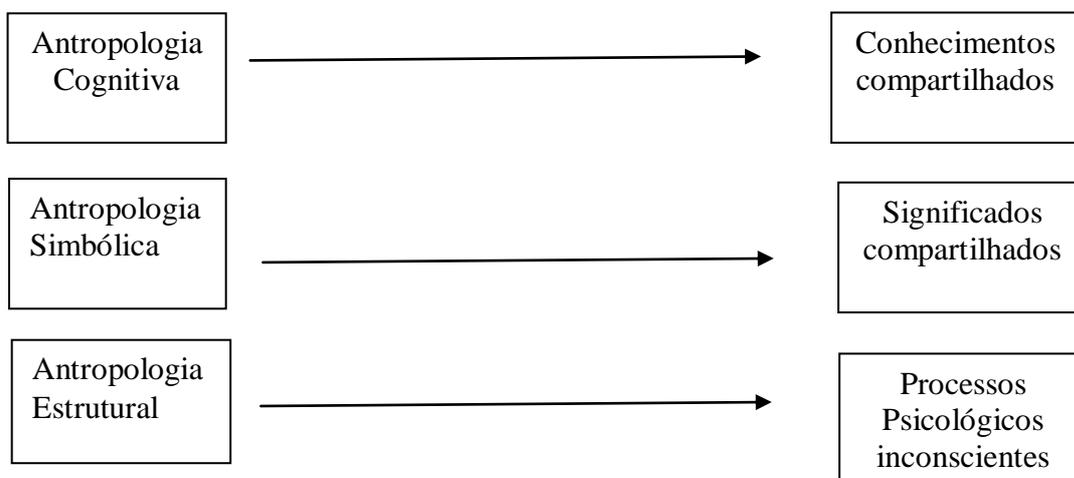


Figura 3 - Ilustração  
Exemplo de conceito de cultura nas diversas corrente da antropologia  
Fonte: Freitas (1991, p. 01)

A figura 3 demonstra que para a Antropologia Cognitiva a cultura está para os conhecimentos compartilhados, enquanto para a Antropologia Simbólica está nos significados compartilhados e na Antropologia Estrutural ela se encontra nos processos psicológicos e inconscientes.

Na visão de Smirich (apud Freitas, 1991), as diferentes análises da cultura organizacional dão-se aos pressupostos subjacentes que os pesquisadores têm a respeito do que é organização, cultura e natureza humana.

Smirich (apud Freitas, 1991), coloca que com base na combinação desses pressupostos, os estudos sobre cultura organizacional tendem a vê-la de duas formas:

- a) Como uma metáfora, considerando cultura algo que a organização é;
- b) Como uma variável, considerando a cultura como algo que a organização tem.

A partir destas duas maneiras de se ver a cultura, foi possível identificar o conteúdo de cinco áreas básicas de pesquisa cultural, sendo:

- 1) Administração comparativa (*across societies*)
- 2) Cultura corporativa
- 3) Cognição organizacional
- 4) Simbolismo organizacional
- 5) Processos inconscientes e organizacionais

<b>Conceitos de Cultura na Antropologia</b>	<b>Tópicos na Pesquisa Organizacional e Administrativa</b>	<b>Conceitos de Organização na Teoria das Organizações</b>
Cultura é um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem. Ex.: Funcionalismo-Malinovski	Cross-culture ou Administração comparativa.	Organizações são instrumentos sociais para a realização de tarefas. Ex.: Teoria Clássica da Administração
Cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador. Ela unifica o	Cultura corporativa	Organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o

<p>indivíduo nas estruturas sociais. Ex.: Radcliffe-Brown</p>		<p>ambiente. Ex.: Teoria contingencial</p>
<p>Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera a cultura pelo significado de um número finito de regras. Ex.: Etnociência-Goodenough</p>	<p>Cognição Organizacional</p>	<p>Organizações são sistemas de conhecimentos. A organização repousa na rede de significados subjetivos que os membros organizacionais compartilham. Ex.: Teoria da Cognição Organizacional.</p>
<p>Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida. Ex.: Antropologia Simbólica-Geertz</p>	<p>Simbolismo organizacional</p>	<p>Organizações são modelos de discurso simbólico. A organização é mantida através de formas simbólicas, tais como a linguagem que facilita compartilhar os significados e as realidades. Ex.: Teoria do Simbolismo Organizacional.</p>
<p>Cultura é uma projeção da infra-estrutura universal da mente. Ex.: Estruturalismo – Levi Strauss</p>	<p>Processos inconscientes e Organização</p>	<p>Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes. Ex.: Teoria da Transformação Organizacional.</p>

**Tabela 1 – Ilustração**

Conceitos de cultura e de organização nas diferentes correntes.

Fonte: Adaptado de Linda Smirich. *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. Administrative Science Quarterly, 28:3, set, 1983, p. 342 (apud Freitas, 1991)

Em termos de paradigmas, a correspondência para cada uma dessas cinco áreas, de acordo com Smirich (apud Freitas, 1991), é a seguinte:

1. Funcionalismo (Malinowski)

2. Funcionalismo Estrutural (Radcliffe-Brown)
3. Etnociência/Perspectiva Cognitiva (Goodenough)
4. Perspectiva Simbólica (Geertz)
5. Estruturalismo (Levi-Strauss)

Dessa forma o conteúdo das cinco áreas identificadas por Smircich, recebe o seguinte tratamento da questão cultural, conforme transcreve Freitas (1991).

- a) Na administração comparativa o foco está na amplitude do contexto cultural e sobre a influência dos indivíduos da organização, que fazem a transposição deste contexto amplo para o universo organizacional, e as atividades são então, ordenadas com base no que foi transposto.
- b) Na cultura corporativa as organizações são vistas como instrumentos sociais que produzem bens e serviços, e, como subprodutos, pois produzem também artefatos culturais distintos como: rituais, lendas e cerimônias. Aqui a cultura é entendida como uma variável interna.

Algumas correntes veem a cultura como metáfora, algo que a organização é. Para os defensores dessa posição, a cultura promove uma visão da organização com forma expressiva, manifestação da consciência humana. As organizações são entendidas e analisadas como: aspectos expressivos, ideativos e simbólicos. Dessa forma a exploração é um fenômeno organizacional como uma experiência subjetiva, na qual se devem investigar os modelos que tornam possível a atividade organizada. Estas correntes são, segundo Smircich (apud Freitas, 1991):

- c) Os estudiosos que partilham a perspectiva cognitiva buscam determinar quais são as regras e descobrir como os membros de uma determinada cultura veem e descrevem seu mundo. Sugerem a cultura como um contrato master, que inclui a auto-imagem da organização, bem como as regras construtivas e reguladoras que organizam as crenças e ações à luz desta auto-imagem.
- d) A perspectiva simbólica, na análise organizacional, procura investigar o modelo do discurso simbólico, no qual é necessário interpretar, ler ou decifrar a organização. O foco está em saber de que forma a experiência se torna significativa e inclui:
  1. Como os indivíduos interpretam e entendem suas experiências e de que forma essa interpretação é ligada à ação;

2. O exame dos processos básicos, através dos quais os grupos chegam a compartilhar interpretações para as experiências que permitem a organização das atividades;
  3. Como criar e manter um senso de organização e atingir interpretações comuns das situações que coordenam a ação. Nesta perspectiva, a liderança pode melhor ser entendida como a administração de significados e a modelagem de interpretações.
- e) Na perspectiva estrutural e psicodinâmica, a ênfase é sobre as expressões dos processos psicológicos inconscientes. Formas de organizações e práticas são entendidas como projeção dos processos inconscientes e são analisadas como referência ao jogo entre processos fora da consciência e suas manifestações conscientes.

Morgan (apud Angeloni, 2002) considera que a conceituação de cultura pode ser dividida em duas vertentes: a mecanicista e a holográfica.

A vertente mecanicista vê a cultura organizacional como composta por uma série de elementos distintos, com crenças, histórias, mitos, heróis, tabus, normas e rituais. Assim, entende-se que a cultura pode ser controlada, manipulada ou influenciada por meio da ação sobre essas variáveis. Apesar de ser possível exercer essa influência, essa vertente entende também que está longe de proporcionar um resultado certo e definitivo, já que os elementos destacados na abordagem mecanicista são, antes de qualquer coisa, a manifestação externa de questões mais profundas relacionadas à percepção das pessoas e não à cultura em si mesma.

A vertente holográfica entende a cultura como um reflexo da forma pela qual a organização é interpretada pelos seus integrantes. Dessa maneira, assim com a holografia apresenta as características do todo do qual faz parte, mesmo em tamanho menor, a qual é compartilhada pelos membros da organização até nas suas menores unidades.

O relacionamento das pessoas durante o seu cotidiano, do ambiente de trabalho e a influência de agentes externos à organização dá origem a uma visualização da cultura como forma de representação da realidade, onde a ênfase é a maneira pela qual as pessoas entendem a organização.

A influência externa pode ser, por exemplo, a cultura da sociedade na qual a organização está inserida, segundo Yoshimoto (1992), as diferenças culturais entre países dificulta a implementação de técnicas gerenciais.

O gerenciamento pela qualidade total, o *just in time*, *kanban*, *baka-yobe*, tecnologia de grupo, são metodologias de gestão japonesas muito eficientes e eficazes no seu país de origem, já em outras organizações de cultura diferentes os resultados na maioria das vezes, não foram positivos.

De acordo Yoshimoto (1992) embora as culturas dos povos sejam diferentes, é bem possível criar, numa empresa, uma cultura administrativa que possibilite a aplicação das técnicas semelhantes às usadas em outro país, e obter ganhos, em produtividade e qualidade tão boas quanto às alcançadas no país de origem, desde que seja implantada uma cultura organizada e adequada, afirma ainda que se esse ponto não for observado o fracasso será certo e irremediável.

Cabe destacar que a expansão das fronteiras físicas das empresas fez com que fosse necessário um estudo aprofundado das diferenças entre as culturas nacionais. Podemos encontrar nas pesquisas e nos estudos de Hofstede uma análise desse contexto.

Na visão de Hofstede (2003) a sobrevivência da humanidade dependerá, em grande parte, da capacidade das pessoas que pensam diferente de agir em conjunto. Diante disso, elaborou um estudo sobre as diferenças que existem entre as culturas de diversos países, com o objetivo de identificar a importância da cultura nacional na forma de administrar.

Cinco dimensões principais foram identificadas, onde os sistemas de valores dominantes podem ser ordenados e afetam o ser humano no pensar, sentir e agir em logo também as organizações e instituições. Hofstede (1991) (apud Machado et. Tal) e Hofstede (2003)

- 1) *Inequality and Power distance* – é a medida de aceitar e esperar que o poder é distribuído de forma desigual pelos membros menos poderosos das organizações. O problema básico envolvido é o grau de desigualdade humana que fundamenta o funcionamento particular de cada sociedade. Este índice de distância informa sobre as relações de dependência num determinado país. Quando o índice encontrado é baixo, a dependência dos funcionários quanto às chefias é baixa.
- 2) *Individualism and collectivism*- é uma medida do quanto os membros de uma sociedade são responsáveis pelos que estão à sua volta. Quando prevalece o interesse do grupo sobre o interesse coletivo a sociedade é coletivista, quando ocorre o contrário, o interesse individual prevalece, a sociedade é individualista. O coletivismo pode ser mensurado pela observação do quanto os membros de uma

sociedade são responsáveis pelos que estão à sua volta. O grupo protege o interesse do indivíduo e espera sua lealdade. Nas sociedades individualistas o vínculo entre os indivíduos são pouco firmes: cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima.

- 3) *Uncertainty avoidance* – analisa a extensão da ansiedade e inquietação que as pessoas sentem ao encarar situações inesperadas. É o grau em que a sociedade reduz a incerteza pelo uso das invenções sociais face às situações desconhecidas.
- 4) *Masculinity and femininity* – é a medida do quanto às tarefas e características femininas são compartilhadas pelos homens da sociedade. Os adjetivos masculinos e femininos, segundo Hofstede, são empregados num sentido relativo, fazendo referência ao papel social determinado pela cultura.
- 5) *Long – versus short – term orientation* – é que mede a expectativa de tempo de duração para o retorno ou recompensa de certa tarefa.

O modelo de estudo de Hofstede permitiu medir valores de culturas nacionais, divididos em cinco dimensões, e mensurar as diferenças existentes entre diversos países, o que auxilia a gestão das organizações que muitas vezes estão estabelecidas em regiões diferentes a sua de origem e, portanto, lidam com culturas diferentes incorporadas às empresas por seus funcionários.

Outro modelo de estudo que auxilia a exploração e análise desta área é o de Trompenaars-turner's. Este é dividido em quatro tipos de cultura organizacional.

1. *The family culture* - aqui o líder é quem sabe melhor o que seus subordinados devem fazer e o que funciona melhor para eles. A atmosfera no local de trabalho é como no seu lar, existem brincadeiras, histórias, tradições que são incompreensíveis para não-membros. O líder é percebido como um “pai”, que influencia todas as situações, não importa o sucesso ou fracasso em fazer as tarefas. O líder está atento constantemente no bem-estar dos subordinado, nesse ambiente a crítica não é comum.
2. *The eiffel tower* – nesse a divisão do trabalho é burocrático e dividido em papéis e funções. É coordenado a partir do topo da hierarquia. Cada nível superior desempenha a função de manter os níveis subordinados. O papel do líder é dar ordens, que possui autoridade legal para obrigar subordinados a cumprir as suas instruções e ordens. Se o líder atual for substituído por outra pessoa, isso não fará

diferença tanto para os direitos do subordinado ou a razão da existência da organização. Pouco resta para as características pessoais dos indivíduos em particular.

3. *The guided missile* – nessa cultura a coisa mais importante na sua organização é o objetivo. Deve haver “nenhuma pedra por virar” para alcançar o objetivo estratégico. As equipes são de projeto ou grupos objetivos da organização. Não existe uma hierarquia para determinar que as habilidades do especialista A sejam melhores que as do especialista B, porque cada um deles é profissional. Grupos são temporários e o relacionamento pode durar tanto tempo quanto o projeto estiver acontecendo. Os especialistas que contribuem no máximo para a realização do resultado global são valiosos. Sua avaliação vem de seus pares ou subordinados. Lealdade para com profissões é mais forte do que para a organização.
4. *The incubator* – aqui a cultura existe para funcionar como uma incubadora de auto-expressões das pessoas. O objetivo é definir o empregado livre de suas tarefas rotineiras para que possa ser criativo. Papéis da equipe são muito importantes. O empreendedor é orientado para uma equipe criativa, capazes de deixar a empresa grande mesmo antes da fase final dos projetos. As pessoas são emocionalmente intensas e dedicadas ao seu trabalho.

Estas quatro metáforas ilustram a relação dos empregados com sua noção de organização. Trompenaars, Thurner (1998) (apud Pencheva, 2009) afirmam que a combinação desses modelos proporciona uma melhor compreensão dos objetos de investigação e alarga as perspectivas sobre as implicações da cultura organizacional.

Diante dos modelos apresentados é possível observar que o apresentado por Schein tem preocupação além dos comportamentos observáveis e dos valores que podem ser justificados conscientemente. Ele privilegia a força dos pressupostos subjacentes, que são inconscientes e os que realmente determinam como os membros de um grupo pensam, percebem e sentem conforme descrito no item 2.4.

Humpden-Turner e Trompenaars (1993); Hall (1960); Kluckhohn e Strodtbeck (1961); Wallin (1972); Hofstede (1980); Laurente (1983) (apud Miura, 2001) também observam a cultura de um prisma semelhante ao apresentado por Schein.

Portanto, é possível dizer que existem diversos conceitos e estudos empíricos que visam explicar a cultura organizacional e que essa tem sido considerada importante para

solucionar os problemas das empresas. O entedimento desta área também vem sendo focado para auxiliar a clarear a compreensão dos fatores que determinam a performance das organizações, conforme descrito no próximo tópico desse trabalho.

## **2.2 Performance Organizacional**

Para melhor compreensão do conceito de performance organizacional é necessário observar a definição que alguns estudiosos ao longo dos últimos anos desenvolveram para o tema em questão. Em vários pontos é possível relacionar os conceitos de performance com os de cultura, várias definições mostram que estes têm muitos pontos de congruência.

Penrose (1959) diz que os diferentes níveis de performance das empresas são guiados pelas diferenças no grau de controle dos recursos, sua obra foi pioneira nesse campo. É importante ressaltar que e a evolução da “visão da empresa baseada em recursos” (VBR) influenciou a ideia de competência organizacional.

Os estudos de Penrose indicam que as empresas vão obter performances diferentes a partir da maneira como administram os recursos que têm disponíveis, para que possam obter os produtos e/ou serviços que se propõe a produzir.

Para Penrose a empresa pode ser definida como:

“um conjunto de recursos que a utilização é organizada por um quadro de referência administrativa. Em certo sentido os produtos finais que são produzidos pela empresa em dado momento, representam apenas uma das muitas possibilidades que a empresa poderia estar utilizando seus recursos, um incidente no desenvolvimento de suas potencialidades básicas”. (Penrose, 1959, p. 150).

Porter (1980), ressalta que a performance da empresa depende do posicionamento interno: retornos superiores ocorrem quando uma organização obtém maior rentabilidade e explora suas oportunidades. Porter sugere que a atratividade da indústria deve ser avaliada mediante o modelo das cinco forças, que são: grau de rivalidade, poder dos fornecedores, poder dos clientes; existência de produtos substitutos; ameaça de entrada de novos players.

Erlich (2003) mostra um posicionamento diferente da análise industrial ao apresentado por Porter (1986).

“a variação observada nas estratégias e rentabilidade das empresas não resulta de diferentes setores industriais nos quais as organizações essencialmente homogêneas

competem, mas da heterogeneidade das próprias empresas, enraizadas na distinção de recursos possuídos.” (Erlach, 2003, p. 33).

O destaque aqui é que a forma como os recursos das organizações são utilizados refletem diretamente nos resultados obtidos, se são geridos de forma eficaz a empresa obterá resultados positivos e se manterá competitiva no mercado, mas se esses recursos não forem aplicados eficazmente, os resultados serão negativos e, conseqüentemente, sua performance não será também considerada insatisfatória.

Prahalad e Hamel (1990) argumentam que as organizações de sucesso têm como base o apoio as competências essenciais. São elas que permitem à empresa alcançar vantagem competitiva de forma sustentável e dizem ainda que são “as raízes da competitividade”

“a corporação diversificada é uma grande árvore. O tronco e os galhos são os produtos essenciais, e o galhos menores, as unidade de negócio; as folhas, as flores e os frutos são os produtos finais. A raiz, que promove a nutrição, sustentação e estabilidade, é a competência essencial” (Prahalad e Hamel, 1990; p. 82).

Este entendimento nos reporta ao conceito de cultura apresentado na obra de Schein (2009) e defendido por Argyris e Schön (1978); Cook e Yanow (1993); Henderson e Clark, (1990); Peters e Waterman (1982), quando consideram que cultura organizacional é relacionada com as habilidades natas, ou seja, nas competências essenciais demonstradas pelos indivíduos.

Conforme os relatos destes autores a cultura organizacional pode ser entendida como competências básicas e estas são a base para a organização alcançar uma performance de vantagem competitiva de forma sustentável, o que mais uma vez correlaciona essas duas áreas de estudo.

Outra ligação entre a cultura organizacional e performance é relatada por Shein (2009) que afirma que o desempenho da empresa é impactado pela cultura e afirma ainda que quando a eficácia da organização é afetada é preciso determinar como a cultura influencia. Sugere que o estudo deve ser concentrado onde o desempenho precisa ser melhorado. Denison (1984) diz que a organização que possui uma cultura forte e um grupo efetivo de valores, crenças e padrão de comportamentos bem integrados, irá alcançar um alto nível de produtividade.

São inúmeros os relatos de estudiosos que ligam essas duas áreas e afirmam que são interdependentes, e que é preciso considerá-las conjuntamente quando da análise de diversos

acontecimentos organizacionais, mas também alertam para a falta de mais testes e estudos. Trice e Beyer (1984) argumentam que a natureza multidimensional da cultura, ou seja, as suas muitas variáveis intimamente relacionadas não têm recebido a importância devida.

Na pesquisa realizada na Secretaria Municipal de Saúde de Jataí-GO, apresentada no capítulo quatro, foi constatado que algumas destas variáveis descritas por Marcoulides e Heck, e também outras que serão apresentadas, têm influência direta e forte sobre a performance dos serviços executados por esta unidade.

### **2.3 Performance do Serviço Público**

Os resultados alcançados pelos diversos órgãos do setor público vêm sendo objeto de estudo de muitos pesquisadores, que têm buscado observar e estudar todos os processos, sejam eles focados individualmente ou de forma conjunta, através de uma visão organizacional. Vem sendo feita uma análise das estratégias utilizadas no setor privado e setor público e uma avaliação da aplicação destes instrumentos nos dois setores.

Rezende (2004) elaborou um estudo tomando como base casos de insucesso de agências do governo, procurando identificar os mecanismos causais desse fracasso. Ele afirma, que o paradigma da mudança na gestão pública coloca como foco a ideia de que as organizações do setor público podem funcionar dentro de uma lógica orientada pela performance, assim como as empresas no setor privado.

Ashburner e colaboradores (1994) consideram que este paradigma tem forte ênfase em valores e princípios básicos que já orientam a organização e o funcionamento do serviço público, apenas expresso de uma nova forma.

Boyne (2004) diz que a performance dos prestadores do serviço público é julgada por múltiplos constituintes, como por exemplo: consumidores, políticos, contribuintes e servidores. Ele ainda argumenta que cada um destes podem utilizar diferentes critérios para julgar o padrão dos serviços públicos, aplicando diferentes pesos para o mesmo critério. No entanto, a performance não pode consistir simplesmente nas opiniões e impressões dos diversos integrantes desse universo.

Boyne (2004) destaca em seu estudo três estratégias que estão disponíveis para os gestores das organizações privadas e públicas que querem alcançar o melhoramento da performance organizacional. A seguir será feito um breve relato dessas estratégias com enfoque no setor público.

1. Mudança do ambiente – tem sido realizados amplos estudos do impacto das restrições do ambiente na performance do setor privado, mas no setor público os pesquisadores não têm realizado tais experimentos. A mudança de ambiente em situações de dificuldade é mais difícil de ser realizada no setor público, já que o mesmo tem obrigações estabelecidas por lei que o obriga a realizar certos serviços independentes do mercado.
2. Mudança da organização – quatro estudos empíricos foram realizados para buscar melhorar a performance do serviço público. As principais variáveis organizacionais têm sido testadas conforme descrito a seguir.

Estrutura:

- a) Formalização - quatro estudos foram realizados sobre o impacto da burocracia e formalização dos processos na organização pública e relatados nos estudos de Whetten (1978), Glisson and Martin (1980), Lan and Rainey (1992) e Wolf (1993). Destes, somente a pesquisa de Wolf encontrou resultados que mostraram que a formalização dos papéis e procedimentos influenciam o comportamento organizacional.

Contudo, ainda não é prudente concluir que esta variável não é significativa na influência da performance organizacional, já que estes estudos não consideraram a pesquisa geral da gestão e os efeitos da estrutura que são contingentes das circunstâncias ambientais.

- b) Centralização – os efeitos da centralização na performance dos serviços públicos foram testados em três estudos empíricos que foram realizados por Whetten (1978), Glisson e Martin (1980) e Wolf (1993) e resultados contraditórios foram relatados por esses pesquisadores.

As pesquisas de Whetten (1978) apontaram que a participação de staff é positivamente relatada para a quantidade de saídas de serviços, os quais sugerem que a centralização está associada à baixa performance.

Os estudos de Glisson e Martins (1980) testaram o impacto da participação de staf nos resultados organizacionais e encontraram que a centralização é positivamente relatada na eficiência dos serviços de saúde e serviços sociais das organizações públicas.

Já os resultados obtidos nas pesquisas de Wolf (1993) ressaltam que a centralização não afetou negativamente a eficiência dos serviços públicos das agências federais do Reino Unido onde realizou seus estudos. Nestes a centralização é melhor que a descentralização.

Cultura – Poucas pesquisas foram realizadas para verificar se a performance cultural faz diferença para o sucesso organizacional. Estudiosos realizaram pesquisas para verificar se a satisfação dos profissionais influenciam a performance. De nove pesquisas realizadas, sete apresentaram resultados positivos do impacto da satisfação do trabalho na performance organizacional.

Estratégia de processos – neste campo existem centenas de publicações, mas poucas têm voltada a atenção para testar os efeitos da performance nas diferentes estratégias dos processos na organização pública. Boyne e Gould-Williams (2003) realizaram um estudo e os resultados apresentaram que o planejamento tem um pequeno, mas significativo relacionamento positivo com percepção do sucesso organizacional.

Liderança – não há, ainda, muitos testes empíricos dos efeitos da performance nos diferentes tipos de lideranças e competências. Wolf (1993), Zigarelli (1996) e Meier e O’Toole (2002) realizaram estudos em escolas para tentar medir a influência da liderança na performance. Diante dos dados encontrados e registrados por esses estudiosos Boyne (2004) conclui que em uma análise geral a liderança faz diferença na performance do serviço público, mas ressalta que os efeitos desta liderança na teoria geral da gestão e em pesquisas não tem sido utilizados nas análises da gestão pública. Diz ainda, que o foco tem sido nos indivíduos ao invés das equipes, que a diferença entre os apontamentos internos e externos não têm sido explorados e que os efeitos interativos da mudança da liderança e performance anterior não tem sido testados.

3. Mudança do produto - Wolf (1993) realizou testes para verificar esse assunto. Ele mediu a adaptabilidade de agências federais como indicador de extensa inovação e desenvolvimento de novas missões. Os resultados obtidos demonstraram que a adaptabilidade está associada com melhores resultados, o que demonstra que a mudança do produto/serviço pode ser o caminho para o sucesso da organização pública. No entanto o sucesso desta estratégia de gestão depende da variedade de circunstâncias internas e externas que continuam a ser testadas.

Diante das pesquisas relatadas e analisadas por Boyne (2004), a conclusão descrita em seu estudo é que o impacto da mudança de ambiente, mudança da organização e mudança do produto é considerada fraca. Os dados analisados proporcionaram a observação do forte impacto, na gestão das dimensões do serviço público, da qualidade, eficácia e satisfação do consumidor.

Mas é enfático ao afirmar que são poucas as pesquisas realizadas no setor público e que é necessário a elaboração de outros estudos que possam auxiliar na obtenção de mais informações que possam ajudar na análise das particularidades dessa área de atuação, para que as estratégias de gestão dos agentes responsáveis em gerir os diversos setores públicos possam ser aplicadas de modo a alcançar uma alta performance dos serviços.

## **2.4 Dimensões culturais**

No referencial teórico da performance organizacional foi descrito que vários estudiosos, dentre eles Shein (2009) e Denilson (1984), publicaram trabalhos onde consideram que a cultura tem forte impacto do desempenho das organizações.

Marcoulides e Heck (1993) também confirmam esta linha de pensamento, afirmam que a cultura organizacional afeta a performance, que é operacionalizada por muitas variáveis latentes como: estrutura organizacional e finalidade, valores organizacionais, organização das tarefas, clima de serviço e valores individuais e crenças.

Os estudos destes pesquisadores inspiraram neste trabalho a observação das dimensões culturais sua importância e impactação nos resultados obtidos pelas empresas. Para melhor compreensão foi elaborado um referencial teórico do clima de serviço, da ambidextria e da aprendizagem organizacional.

### **2.4.1 Clima de serviço**

O estudo do clima organizacional na década de 60 e 70 do século passado esteve focado nos elementos do ambiente que influenciam e podem modificar o comportamento dos profissionais. Neste período Forehand e Gilmer (1964) definiram clima organizacional como um conjunto de características que são relativamente duradouro, diferenciam uma organização da outra e influenciam os comportamentos indivíduos dentro da empresa.

Outra conceituação de clima importante nesse período foi escrita por Taguiri e Litwin (1968) que seguiram a linha de pensamento de Forehand e Gilmer e definiram clima organizacional como uma qualidade relativamente duradoura do ambiente interno de uma organização que é experimentada por seus membros e influencia seus comportamentos e pode ser descrita em termos de avaliação de um conjunto particular de características.

Houve um momento em que o estudo do clima organizacional foi relacionado conceitualmente com cultura organizacional. Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders (1990)

afirmaram que os valores, as crenças e os aspectos de naturezas coletivas, compartilhados entre os colaboradores de uma empresa determinam o clima organizacional.

No conceito de cultura estabelecido por Ashkanasy, Wilderom e Peterson (2000); Tagiuri e Litwin (1968) e descrito anteriormente há uma ênfase no clima da organização. Os autores não fazem uma demarcação entre cultura e clima, entendem que ambas estão diretamente ligadas.

Coda (1993) relatou que o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, como: modelo de gestão, processo de comunicação, política de gestão de pessoas, missão da empresa, identificação com a empresa e valorização profissional.

Segundo Kikert (apud Lacombe, 2005) o clima de serviço reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa e está vinculado à motivação, lealdade e a identificação com a empresa, a colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, a facilidade da comunicação interna, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, a integração em equipe dentre outras variáveis intervenientes.

Lacombe (2005) ressalta a importância da criação de um clima de serviço favorável ao bem estar dos profissionais para que estes possam desenvolver suas habilidades com eficácia. Este ainda afirma que um ambiente adequado deve ter as seguintes características:

- a) - honestidade e integridade em tudo o que todos dizem e fazem;
- b) - comunicação ampla em toda a organização e em todos os sentidos;
- c) - gestores dispostos a ouvir a opinião de todos os integrantes das organizações;
- d) - capacidade de trazer os problemas a tona e solucioná-los;
- e) - profissionais que trabalhem de forma dedicada colaborando com todos os integrantes de sua equipe.

O clima organizacional também pode refletir como as pessoas percebem a qualidade do ambiente de trabalho e este é altamente influenciado pela cultura da empresa. Pode-se dizer que fica próximo do primeiro nível de análise cultural considerado por Edgar Schein, conforme mostrados na figura 1 no capítulo dois deste estudo.

Durante algum tempo os conceitos de cultura organizacional e clima organizacional

foram tratados de forma muito correlacionada, mas a partir da década de 90 houve uma visível demarcação entre estas teorias.

Vários estudos atuais concordam que a cultura organizacional tem um papel mais normativo, voltado para o compartilhamento de valores que dão identidade as empresas e possibilitam um aumento no desenvolvimento organizacional e de sua capacidade de adaptação. O clima já é visto como condição temporária, que tem suas decisões e ações norteadas no ambiente organizacional pelos significados construídos pelos indivíduos.

Schneider, Salvaggio & Subirats (2002) definiram clima organizacional como atmosfera presente nas empresas, com origem nas práticas, procedimentos e recompensas percebidos pelos trabalhadores, ligados ao comportamento dos gestores e às ações por estes recompensadas.

A influência do clima organizacional na performance da organização também é destacada nas publicações de Fuller (1982) onde relata que o comportamento de gestão pode, em certa medida, ser limitado pelos objetivos muitas vezes divergentes, atitudes e decisões individuais dos trabalhadores e ainda disse que as atitudes e valores dos trabalhadores, individualmente, bem como sobre o clima organizacional. Portanto, estas podem ser variáveis importantes que afetam o desempenho organizacional.

Diante dos conceitos descritos anteriormente é possível concluir que o clima organizacional está ligado à percepção que os indivíduos têm da organização, da forma como vêem os significados contruídos individualmente e pelo grupo.

Considerando os estudos relatados é possível podermos supor que o clima organizacional é importante dimensão cultural que influencia a performance das organizações. Assim, testa-se a seguinte hipótese: existe uma relação positiva entre a percepção da orientação do clima organizacional para os serviços e a percepção do desempenho organizacional.

#### **2.4.2 Ambidextria**

As pesquisas relacionadas à ambidextria ressaltam que as organizações precisam ser ambidexas para se manterem competitivas no mercado atual. As necessidades dos consumidores, bem como seus desejos e seu crescente grau de exigência têm impulsionado as

mundanças de mercado que ocorrem de forma rápida e alteram todo o contexto onde as empresas estão inseridas continuamente.

Após examinarem a relação entre ambidextria e performance organizacional, Gupta, Smith e Shalley (2006) argumentam que uma organização precisa ser ambidextra para sobreviver.

A capacidade de adaptabilidade, ou seja, habilidade de mover-se rapidamente em direção a novas oportunidades e de alinhamento, que é a capacidade de prover ajustes estruturais desenvolvendo um senso de coordenação e racionalização de processos, capazes de criar valor no curto prazo, caracterizam a organização ambidextra, segundo Birkinshaw e Gibson (2004).

Teece (2006) relata que a ambidextria exige um alinhamento coerente de competências, estruturas e culturas para participar da exploração, um alinhamento congruente contrastante focado em aproveitamento, uma equipe senior de liderança proporciona flexibilidade cognitiva e comportamental para estabelecer e nutrir ambos.

Diante da posição de Teece é possível dizer que a ambidextria está altamente relacionada com a aprendizagem organizacional, e que, os gestores seniores têm importante papel na criação de condições adequadas para que a mesma se desenvolva.

Beckman (2006), Benner e Tushman (2003) e Gibson e Birkinshaw (2004) ressaltaram em seus estudos duas opções dentro da ambidextria: ambidextria contextual e ambidextria estrutural.

Duncan (apud Gibson e Birkinshaw, 2004) argumentou que para criar uma ambidextria estrutural é preciso criar estruturas separadas para os diferentes tipos de atividades.

De acordo com a ambidextria estrutural, uma empresa procura soluções estruturais para lidar com os conflitos internos que ocorrem quando é necessário executar tarefas conflitantes ou quando da necessidade de explorar novas oportunidades sem deixar de explorar as competências atuais.

Enquanto a ambidextria estrutural tem como núcleo a separação das atividades entre unidades e/ou equipes na ambidextria contextual, os indivíduos ora focam em alinhamento, ora em adaptabilidade.

Uma unidade do negócio pode estar centrada em buscar e desenvolver inovações, enquanto outra unidade busca explorar sua capacidade já existente. É possível também que a mesma unidade esteja focada em explorar a capacidade existente em um determinado momento e logo depois o foco passe a ser a busca da inovação.

Quando uma mesma unidade alterna suas atividades, hora focando na sua capacidade e hora focando na criação, a abordagem de ambidextria contribui para evitar a extrema separação das equipes que pode trazer problemas aos gestores, como por exemplo, a falência de uma ideia ou projeto pela falta de ligação entre os profissionais de equipes distintas.

Gibson e Birkinshaw (2004) argumentam que a ambidextria estrutural e a ambidextria contextual possuem diferentes aspectos, mas que ambas podem se complementar, e assim conseguir alcançar a adaptabilidade e o alinhamento.

A ambidextria contextual permite, em termos de criação de bases de inovação e aprendizagem organizacional, que a organização capacite seus colaboradores a tornarem-se ambidextros. O profissional ambidextro é capaz de desenvolver atividades de alinhamento e adaptabilidade dentro da criação e inovação de serviços/produtos da organização.

Birkinshaw e Gibson apresentam em seus estudos um quadro explicativo que facilita o entendimento destes dois tipos de ambidextria.

	<b>AMBIDEXTRIA ESTRUTURAL</b>	<b>AMBIDEXTRIA CONTEXTUAL</b>
<b>Como a ambidextria pode ser alcançada?</b>	Foco no alinhamento e adaptabilidade das atividades realizadas em unidades e equipes distintas.	O indivíduo partilha seu tempo entre alinhamento e adaptabilidade de suas atividades
<b>Onde são tomadas as decisões a respeito da divisão entre alinhamento e adaptabilidade?</b>	Nos níveis gerenciais mais altos.	Na linha de frente – por todos os integrantes da equipe.
<b>Qual o papel dos gestores?</b>	Definir a estrutura, para fazer a escolha entre alinhamento e adaptabilidade	Desenvolver um contexto organizacional no qual todos os indivíduos agem.
<b>Natureza dos papéis</b>	Relativamente bem definidos	Relativamente flexíveis

<b>Competências dos empregados</b>	Mais especialistas	Mais generalistas
------------------------------------	--------------------	-------------------

**Tabela 2 – Ilustração**

Quadro explicativo da ambidextria

Fonte: Birkinshaw e Gibson

A elasticidade, disciplina, apoio e confiança são os quatro conjuntos de atributos descritos por Ghoshal e Bartlett (1997) como ferramenta importante para definir o contexto organizacional que combinados, criam duas dimensões de contexto organizacional:

1. O primeiro é a Gestão da Performance, este é a combinação de elasticidade e disciplina. Neste os indivíduos são estimulados a entregar resultados de alta qualidade e tem responsabilidade com suas ações.
2. O segundo é o Apoio Social, uma combinação entre confiança e apoio. Nesta dimensão o profissional recebe liberdade e segurança necessárias para o seu desempenho.

Os estudos de Birkinshaw e Gibson (2004) ainda relatam que a presença do apoio social e da gestão da performance são extremamente necessários para que haja um contexto organizacional de alta performance, o que dá origem a uma verdadeira organização ambidextra.

Diante dos estudos descritos, no presente trabalho formula-se a hipótese seguinte: existe uma relação positiva entre a ambidextria contextual e o desempenho organizacional percebido.

### **2.4.3 Aprendizagem organizacional**

A aprendizagem organizacional vem sendo observada há mais de trinta anos, todavia os estudos de aprendizagem organizacional têm alcançado mais importância e destaque nos últimos anos, quando os pesquisadores analisaram esse campo com maior interesse.

Este conceito está em processo de formatação, vez que é uma área que há relativamente pouco tempo de interesse, portanto essa temática está em evolução, como afirma Dogson (1993).

O forte interesse neste tema tem como motivação, entre outras razões, a necessidade das organizações em aprender, desaprender ou reaprender, com base no seu passado, de forma a manterem-se competitivas diante da turbulência e incertezas dos mercados atuais. Fiol e

Lyles (1985); Stata (1989); Senge (1993); Edmondson e Moingeon (1996); Bennett (1998); Denton (1998) também relatam de forma enfática o elo entre a aprendizagem organizacional e a competitividade das organizações.

Pedler et al. (1997) descreveram uma *Learning Company* com uma organização que facilita a aprendizagem dos seus membros e que, de forma consciente, se transforma e altera o seu contexto. A partir desta definição Pedler e colaboradores apresentaram onze características que definem uma *learning company*, como por exemplo: uma estratégia orientada para a aprendizagem, flexibilidade no sistema de recompensas, aprendizagem via outras companhias (*benchmarking*), um clima de aprendizagem, estruturas facilitadoras, oportunidades de auto-desenvolvimento para todos.

De acordo com Dodgson (1993) a aprendizagem organizacional esta relacionada com as formas das organizações organizarem e adquirirem o conhecimento e as rotinas em relação as suas atividades e dentro de suas culturas e também com a capacidade de se tornarem eficazes, ao maximizar as competências centrais dos seus profissionais,

Para Huber (1991) uma empresa aprende se, através do processamento de informação que opera modifica o conjunto dos seus comportamentos principais.

Stata (1989) relata que a aprendizagem organizacional ocorre através de visões partilhadas, conhecimentos e modelos mentais construídos sobre o conhecimento passado e a experiência que se encontra na sua memória organizacional.

Com o objetivo de definir o conceito de aprendizagem organizacional, Campbell e Cairns (1994), identificaram as seguintes características:

- a) Importância da aquisição, melhoria e transferência de conhecimento;
- b) Modificação de comportamentos e práticas para refletir sobre a aprendizagem;
- c) Facilitação e utilização da aprendizagem organizacional;
- d) Importância da cultura na facilitação da aprendizagem.

Argyris (1999) define a aprendizagem organizacional como um processo, através do qual os integrantes da empresa identificam erros e os corrigem ao reestruturarem a teoria em uso da empresa.

Fiol & Lyles (1985) relataram em seus estudos a existência de três outros fatores de consenso em torno da aprendizagem organizacional, o primeiro relaciona-se com a necessidade de adaptação das organizações ao meio, o segundo com a diferença entre

aprendizagem individual e aprendizagem organizacional e o terceiro com fatores facilitadores da aprendizagem organizacional.

Dentro dos fatores facilitadores, Fiol e Lyles (1985) consideram a estratégia da organização, a estrutura organizacional, o meio (externo e interno) e a cultura organizacional.

Senge (1990) argumenta que as organizações que aprendem são organizações em que as pessoas aumentam de forma contínua suas capacidades para criar os resultados que realmente desejam, onde novos e abrangentes padrões de comportamento são estimulados a aspiração coletiva e as pessoas estão continuamente a aprender como aprender juntas.

Assim como Fiol & Lyles, Senge defende que as organizações de aprendizagem só podem ser contruídas quando entendermos que o mundo não é feito de forças separadas, que hoje, a capacidade de contínuo e ágil aprendizado é a única forma de vantagem competitiva sustentável.

Nos estudos de Senge (2002) ele descreve as organizações com locais em que se aprende e todos são aprendizes, as “learning organization”. Diz também que o desenvolvimento das empresas está condicionado à capacidade de aprender dos indivíduos, do que com os recursos naturais, materiais e com as competências tecnológicas.

Outro importante relato de Senge é que as empresas, famílias e escolas precisam entender que aprender não é reproduzir comportamentos ou memorizar conteúdos, mas sim adquirir a capacidade de reflexão e auto-transformação. Neste sentido, é necessário que mudanças ocorram dentro de cada um.

“Temos uma profunda tendência para ver as mudanças que precisamos efetuar como estando no mundo exterior, não no nosso mundo interior.”( Senge,1990: 23)

Para que as empresas possam estar aptas a atender as necessidades e anseios de seus consumidores deverão extrair o máximo de comprometimento de todos os integrantes de sua organização, independente do cargo que ocupam.

Segundo Senge, é preciso vencer as barreiras que atravancam o aprender e para isso propõe o domínio das cinco disciplinas básicas e ressalta que é fundamental que estas funcionem em conjunto. Essas disciplinas são práticas de aprendizagem, que modificam o indivíduo através da aquisição de novas experiências, habilidades, conhecimentos e níveis de consciência de si.

As cinco disciplinas básicas desenvolvidas por Senge são:

1. Domínio Pessoal – esta permite esclarecer de forma contínua e profunda a visão pessoal, concentrar energias, ver a realidade de forma objetiva e desenvolver a paciência. É a base espiritual da organização que aprende. A capacidade e o comprometimento de uma organização em aprender não podem ser maiores que seus integrantes. Esta disciplina começa esclarecendo o que é realmente importante, levando o indivíduo a viver em função das mais fortes inspirações.
2. Visão Compartilhada – a organização deve ter uma missão verdadeira para que as pessoas deem o melhor de si e adotem uma visão compartilhada para que prevaleça o comprometimento em lugar da aceitação e também o compromisso.
3. Modelos Mentais – ideias arraigadas e paradigmas interferem sobre nossas atitudes, sem que tenhamos consciência disso, portanto muitas modificações administrativas não podem ser postas em prática por serem conflitantes com modelos tácitos.
4. Aprendizagem em equipe – a comunicação facilita a aprendizagem em equipe e, quando esta produz resultados, seus colaboradores se desenvolvem mais e conseqüentemente a organização também.
5. Pensamento Sistêmico – esta disciplina integra todas as outras, ligando-as em um corpo coerente de prática e teoria, auxilia também a ver todas as coisas como parte de um todo, não isoladamente, bem como criar e mudar a sua realidade.

Outra compreensão importante sobre aprendizagem organizacional é resultado dos estudos de Ortenblad (2002), nos quais ele sugere duas perspectivas que podem levar a dois distintos caminhos:

- a) A primeira perspectiva é futurista e conceitua os indivíduos como agentes de aprendizagem para a empresa que deve prever uma cultura de aprendizagem positiva e clima para o indivíduo, o conhecimento adquirido pelos profissionais é armazenado fora do indivíduo, na memória organizacional.
- b) A segunda perspectiva é interpretativa, a realidade é vista como um fenômeno subjetivo, o conhecimento é visto como dependente do contexto, a aprendizagem é uma prática social que se realiza entre os

indivíduos, o conhecimento não pode ser armazenado, pois é definido pelo ambiente.

Probst (1992) diz que a aprendizagem organizacional é um processo pelo qual o conhecimento e mudanças de valor base levam à habilidade de resolver problemas e melhorar a capacidade de agir da empresa.

A aprendizagem organizacional ocorre por meio dos indivíduos e suas parcerias, mas a aprendizagem organizacional em si é uma aprendizagem através de um sistema social que não pode ser considerada como soma de aprendizagem submetida por indivíduos e sim aos resultados destes processos.

Portanto, as abordagens desenvolvidas relacionadas a este tema sejam focando os sistemas de pensamento Senge (1990); as perspectivas de aprendizagem, Pedler, Burgoyne e Boydell, (1991); as perspectivas estratégicas, Garvin (1993); ou perspectivas integrativas, Watkins e Marsik (1993); destacam que é imprescindível o investimento em aprendizado para que haja um desenvolvimento sustentável na empresa e para que sobrevivam aos desafios constantes do mercado.

Os estudos descritos aqui contextualizam a possibilidade de aprendizagem ser uma dimensão cultural que interfere significativamente nas entregas dos profissionais das organizações, portanto influencia a performance das organizações. Assim formula-se a hipótese seguinte: existe uma relação positiva entre a aprendizagem e o desempenho percebido na organização.

## **3 MÉTODO**

### **3.1 Contexto de Recolha de Dados**

#### **3.1.1 Organização do Sistema de Saúde**

Fundo municipal de saúde (F.M.S.) - integra o sistema municipal de saúde e é responsável pelo recebimento, transferência, aplicações, pagamentos e demais operações financeiras das verbas repassadas pelo Ministério da Saúde (MS) e Secretaria Estadual de Saúde (SES), através de transferências fundo a fundo ou de verbas de pagamentos específicos, incentivos e outros, conforme legislação vigente.

O Fundo foi criado através da Lei 1.529/93, de 25/02/1993 e iniciou sua movimentação em 07/97. A sua operacionalização se dá através das contas específicas para recebimento de verbas advindas do Ministério da Saúde, contrapartidas estaduais e municipais. Além da operacionalização das verbas que compõem o Fundo Municipal de Saúde a Secretaria Municipal de Saúde também possui a atribuição de administrar as verbas municipais destinadas à manutenção da mesma. De acordo com a legislação brasileira vigente o Município deve destinar 15% de sua receita para compor junto às verbas Estaduais e Federais o orçamento da Secretaria Municipal de Saúde.

A regionalização e hierarquização da rede assistencial estão formatadas considerando a descrição prévia dos serviços e normatização realizada pelo Ministério da Saúde que agrupou os serviços de acordo com seus diferentes níveis de complexidade.

No primeiro nível está a ação básica, onde os serviços de menor complexidade são desenvolvidos como: orientação quanto aos assuntos relacionados com a prevenção e cuidados com a saúde e planejamento familiar, vacinação, consultas e distribuição de medicamentos.

Para desenvolver estas atividades existem em Jataí onze unidades de saúde na zona urbana e rural que estão equipadas com consultórios médicos e odontológicos. Essas unidades são compostas por profissionais que desenvolvem o programa idealizado pelo Ministério da Saúde chamado ESF (equipe de saúde da família), que foi implantado em abril de 2001 com a habilitação inicial de nove equipes médicas e quatro odontológicas. A partir do ano de 2005 este projeto começou a ser expandido e hoje possui 14 equipes médicas e odontológicas.

Estas equipes realizam acompanhamento permanente da saúde de um número determinado de indivíduos e famílias que moram no espaço territorial próximo e pré-

demarcado pela coordenadora do serviço, como sendo a área de atuação dos profissionais destinados à unidade de referência, o que possibilita estabelecer vínculos de compromisso e co-responsabilidade entre profissionais de saúde e população. As equipes são compostas por médicos, enfermeiros padrão, técnicos de enfermagem, odontólogos, atendentes, e ainda pelos agentes comunitários de saúde que visitam as famílias no mínimo uma vez por mês para orientá-las quanto à prevenção de saúde e à utilização dos serviços de saúde pública disponíveis.

No segundo nível está a Média Complexidade, onde são feitos os atendimentos classificados como média complexidade. Os pacientes recebem um primeiro atendimento na unidade de saúde da família e quando é constatado que o paciente necessita de atendimento de média complexidade é encaminhado ao Centro Municipal de Saúde Serafim de Carvalho. Neste o paciente recebe o tratamento adequado e se houver necessidade de atendimento de alta complexidade o mesmo é encaminhado às unidades de referência que possuem pactuação para receber os pacientes de Jataí, estas estão localizadas nas cidades de Rio Verde-GO e Goiânia-GO.

O Centro Municipal de Saúde é o hospital público municipal e realiza internações nas áreas de Pediatria e Obstetrícia. Presta pronto atendimento de Urgência e Emergência com plantão de 24 horas in loco. Conta com Centro de Apoio Diagnóstico, Laboratório de Análises Clínicas, Bloco Cirúrgico, Maternidade e UTI em fase de implantação.

Além do hospital público a rede municipal de Saúde também conta com o SAMU (serviço de atendimento móvel de urgência), que é composto por duas equipes de atendimento, sendo uma equipe composta por dois técnicos de enfermagem e motorista/socorrista que são responsáveis pelo atendimento básico e a outra por um médico, uma enfermeira padrão e um motorista/socorrista que são responsáveis pelo atendimento avançado (UTI móvel).

### **3.1.2 Os profissionais**

Para desenvolver todas as atividades relacionadas ao serviço de saúde a Secretaria Municipal de Saúde conta com oitocentos e cinquenta e oito profissionais, sendo que parte destes possuem vínculo empregatício por meio de concurso público (estatutários) e parte através de contrato de comissão (contratos temporários com tempo indeterminado) e outros por credenciamento (contrato de um ano de duração que pode ser renovado).

Estes profissionais são alocados nos diversos setores, considerando sua formação, conhecimentos e habilidades e as necessidades das equipes.

### 3.2 Amostra

Na caracterização dos indivíduos que fazem parte do quadro funcional da Secretaria Municipal de Saúde de Jataí-GO, foi descrito que o universo desta população é de oitocentos e cinquenta e oito profissionais. Todos os indivíduos, independentemente do cargo que ocupam, foram convidados a participar respondendo um questionário (anexo 1) que foi entregue a eles. Dos respondentes, trezentos e cinquenta e três foram considerados válidos, já que estes responderam todas as questões propostas pelo pesquisador.

Esta amostra está representada nos gráficos a seguir e foi classificada por gênero, formação intelectual formal, alocação nas unidades da Secretaria e pelos cargos que ocupam. Quanto à distribuição por sexo, representada na figura 6, é possível observar que 31% da amostra válida são do sexo masculino e 69% do sexo feminino.



Figura 4  
Classificação da amostra quanto ao gênero

O gráfico de classificação por formação intelectual formal demonstra que 1% a amostra da população é apenas alfabetizada, 11% possuem o ensino fundamental completo e 3% o ensino fundamental incompleto, 40% concluíram o ensino médio e 2% ainda não o concluíram, 32% concluíram o ensino superior e 8% não concluíram o ensino superior, 2% possuem cursos de especialização e 1% é técnico em laboratório.

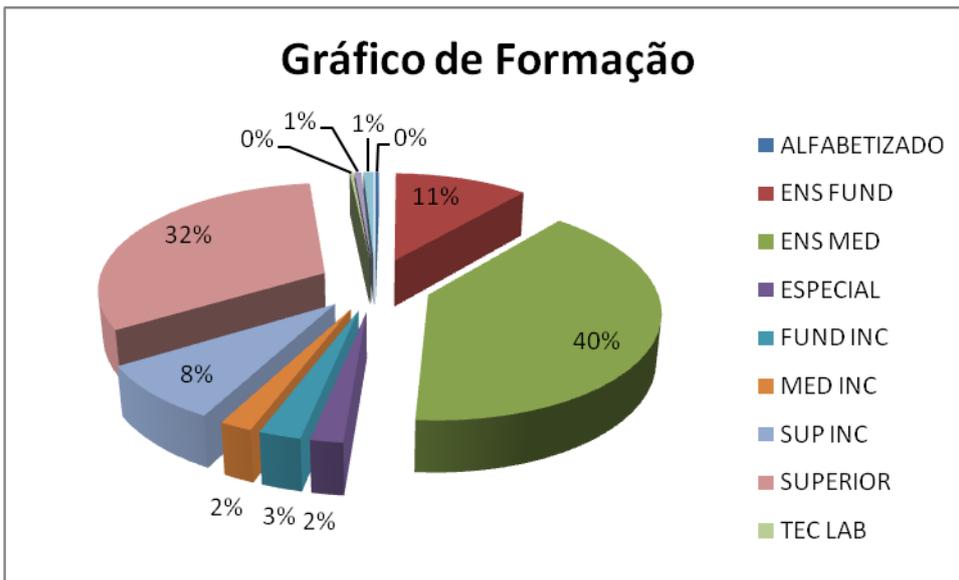


Figura 5  
Classificação da amostra quanto a formação intelectual

A figura seis apresenta uma visualização gráfica, via Boxplot, da variável Tempo de Secretaria agrupada por gênero. Deste podemos dizer que tanto os funcionários do gênero feminino quanto masculino apresentam tempos médios iguais de prestação de serviços na Secretaria. Além disso, observamos que cinco pessoas do gênero feminino possuem mais de vinte e dois anos de prestação de serviço, enquanto o masculino, apenas três.

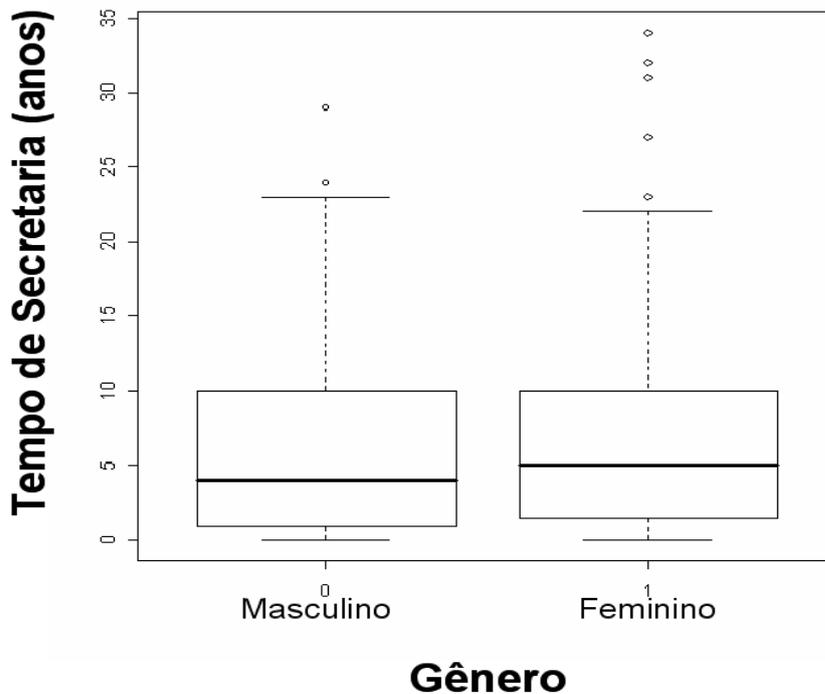


Figura 6  
Gráfico que apresenta a variável Tempo de Secretária por Gênero

A Secretaria de Saúde Municipal de Jataí possui unidades distribuídas nas diversas regiões geográficas do Município de Jataí com objetivo de oferecer maior facilidade de acesso dos pacientes às equipes de saúde. Os profissionais que participaram da pesquisa respondendo aos questionários distribuídos estão alocados no gráfico dentro das três principais áreas da Secretaria que são: administração, ações básicas e média complexidade.

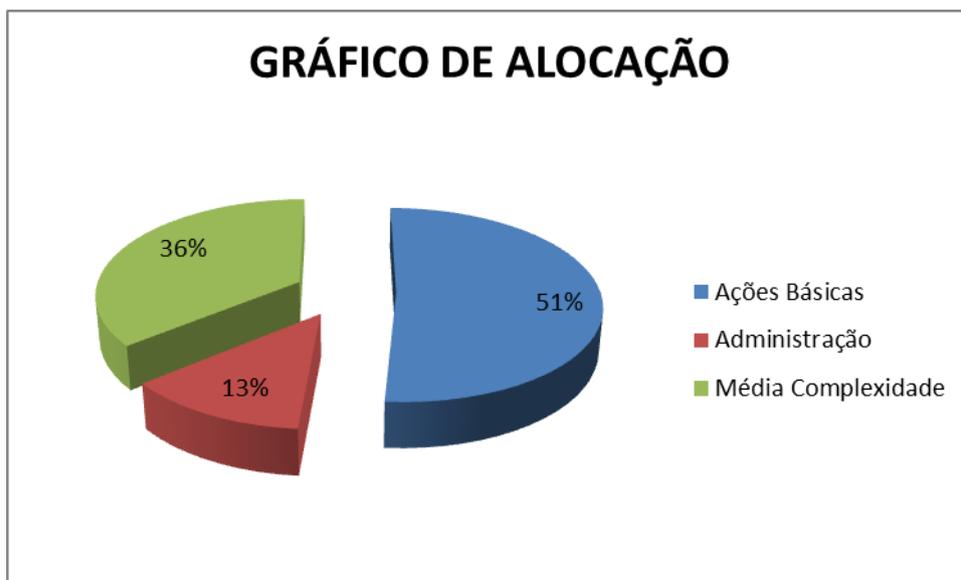


Figura 7  
Classificação da amostra quanto à alocação

Houve a participação de representantes de todos os cargos da Secretaria, estes estão representados numericamente na tabela a seguir.

AUXILIAR ADMINISTRATIVO	42	FONOAUDIÓLOGO	01
AGENTE COMUNITÁRIO	35	MAQUEIRO	02
AGENTE DE ENDEMIAS	02	MÉDICO	09
ASSISTENTE SOCIAL	04	MONITOR	01
AUXILIAR DE COZINHA	01	MOTORISTA	27
AUXILIAR DE ENFERMAGEM	01	NUTRICIONISTA	03
AUXILIAR DE LABORATÓRIO	01	ODONTÓLOGO	21
AUXILIAR DE SAÚDE	03	PROTÉTICO	01
AUXILIAR ODONTOLÓGICO	12	PSIÓLOGO	02
BIOMÉDICO	02	RECEPCIONISTA	34
CONTADOR	01	SERVIÇOS GERAIS	35
COORDENADOR	06	SUPERVISORES	04
COZINHEIRO	02	TÉCNICO DE RADIOLOGIA	04
DIGITADOR	06	TÉCNICO DE SAÚDE BUCAL	01
DIRETOR	03	TÉCNICO DE ENFERMAGEM	34
EDUCADOR FÍSICO	02	TÉCNICO LABORATÓRIO	02
ENCARREGADO	04	TELEFONISTA	05
ENFERMEIRO PADRÃO	17	TERAPEUTA OCUPACIONAL	02

FARMACÊUTICO	02	TESOUREIRO	01
FINANCEIRO	01	THD	01
FISCAL	07	TRANSFUSISTA	01
FISIOTERAPEUTA	02	VIGIA	06

**Tabela 3**

Tabela de participantes da pesquisa

### 3.3 Instrumentos

Para o levantamento de dados foi aplicado um modelo de questionário adaptado de instrumentos internacionais. As questões propostas são ferramentas que permitem a coleta de informações necessárias à identificação e medida das dimensões da cultura que podem influenciar a performance da organização, assim é possível observarmos quais variáveis são relevantes e devem ser o foco de observação, estudo e controle.

A escala de aprendizagem organizacional foi adaptada da versão reduzida do DLOQ (Dimensions of Learning Organizations Questionnaire), desenvolvido por Marsik & Watkins (2003). Este instrumento é composto por 7 itens, medidos numa escala de 6 pontos, de nunca a sempre. A fiabilidade desta escala é boa (alfa=.87).

Para medir o clima de serviço foi utilizada a escala de clima global de serviço, tal como presente em Schneider, White e Paul (1998). Trata-se de um conjunto de 7 itens nos quais se pede aos respondentes que indiquem, numa escala de 5 pontos, a avaliação do nível de serviço prestado pela sua unidade (muito mau a muito bom). Esta escala é fiável (alfa=.85).

A ambidexria contextual foi medida através da escala criada por Gibson e Birkinshaw (2004). Esta escala integra 3 itens para medir cada uma das facetas deste conceito, designadamente flexibilidade e o alinhamento, usando escalas de 5 pontos (de discordo totalmente a concordo totalmente). Estas duas escalas foram combinadas para produzir um indicador único de ambidexria contextual, o qual se apresenta fiável (alfa=.89). O trabalho destes mesmos autores foi usado como fonte de obtenção da medida de performance percebida, a qual é composta por 4 itens, medidos numa escala de 5 pontos (de discordo totalmente a concordo totalmente). A sua fiabilidade é boa (alfa=.82).

### 3.4 Procedimentos

Foi solicitada autorização junto aos gestores da Secretaria de Saúde de Jataí-GO para aplicar o questionário aos profissionais desta instituição. Após a entrega do ofício com a descrição dos objetivos desta pesquisa a permissão foi dada e então os colaboradores do

departamento de Recursos Humanos forneceram uma relação com os nomes, cargos e locais de trabalho de cada profissional para que a distribuição dos questionários pudesse ser organizada.

De posse da relação dos profissionais o pesquisador deste estudo visitou cada unidade para os esclarecimentos dos objetivos dos questionários e também para esclarecimento de eventuais dúvidas que pudessem surgir no momento de formulação das respostas. Os encarregados das unidades tiveram importante papel no auxílio da disseminação das informações inerentes aos objetivos desta pesquisa junto às suas equipes e também no incentivo para o preenchimento dos formulários. Após responderem os questionários, estes foram colocados em envelopes e foram lacrados para serem entregues ao pesquisador.

Os questionários respondidos tiveram seus dados inseridos no software SPSS para que estes pudessem ser tratados e tabulados de forma a possibilitar a análise das informações obtidas.

## 4 RESULTADOS

A pesquisa demonstrou resultados onde foi possível elencar as principais dimensões da cultura organizacional presentes na equipe da Secretaria de Saúde de Jataí-GO, e que interferem nos resultados dos serviços entregues aos pacientes que procuram as diversas unidades que formam a rede de serviço de saúde pública desse Município.

Na tabela abaixo apresentamos a matriz de correlação de Pearson para as variáveis consideradas na análise e que podem explicar a variável performance. A matriz apresenta os coeficientes entre as variáveis predictoras (independentes) e destas com a variável resposta (dependente). Observamos que a variável dependente (performance) é significativamente correlacionada com as independentes, pois, considerando o critério de classificação utilizado por Pestana e Gageiro (1998) o valor  $p$  é inferior a 0,01. Diante do mesmo critério, observamos que as seguintes variáveis apresentam correlação significativa: aprendizagem e clima de serviço ( $R = 0,455$ ;  $p < 0,01$ ), aprendizagem e ambidextria ( $R = 0,550$ ;  $p < 0,01$ ) e Ambidextria e Clima de serviço ( $R = 0,534$ ;  $p < 0,01$ ).

	Média	Desvio Padrão	Correlações de Pearson							
			1	2	3	4	5	6	7	
1 - Tempo de Secretaria	6,498	6,193								
2 - Tempo Cargo	5,153	5,776	0,704 $P = 0,00 *$							
3 - Sexo	0,688	0,464	0,047 0,377	0,047 0,380						
4 - Ambidextria	9,807	5,018	-0,062 0,245	-0,041 0,439	-0,062 0,246					
5 - Clima Serviço	3,540	0,697	-0,074 0,168	-0,052 0,328	0,035 0,510	0,534 $P = 0,00 *$				
6 - Aprendizagem	3,296	1,176	0,029 0,583	-0,008 0,879	-0,030 0,578	0,550 $P = 0,00 *$	0,455 $P = 0,00 *$			
7 - Performance	2,763	0,822	-0,460 0,393	-0,050 0,350	-0,064 0,234	0,616 $P = 0,00 *$	0,545 $P = 0,00 *$	0,663 $P = 0,00 *$		

Correlação é significativa se  $p < 0,01$

Tabela 4: Estatísticas descritivas e coeficientes de correlação de Pearson

Dois modelos foram considerados para tentar explicar a variação performance. O primeiro considera como variáveis predictoras: sexo, tempo secretaria e tempo cargo. O segundo considera sexo, tempo cargo, tempo secretaria, aprendizagem, clima serviço e ambidextria como variáveis predictoras.

Através do modelo de regressão (tabela abaixo) verificamos que o modelo 1 é não significativo ( $F = 0,752$  e  $p > 0,01$ ), explicando apenas 0,6% da variação da performance ( $R^2 = 0,006$ ). No entanto, o modelo de regressão testado para o modelo 2 é significativo ( $F = 73,846$  e  $p < 0,01$ ), explicando 56,2% da variação da performance ( $R^2 = 0,562$ ).

Destacamos, pela tabela abaixo, que no primeiro modelo todas as preditoras não são significativas pois,  $p > 0,01$ . Do modelo 2, destacamos que as preditoras sexo ( $\beta = -0,040$ ;  $p > 0,01$ ), tempo secretaria ( $\beta = -0,016$ ;  $p > 0,01$ ) e tempo cargo ( $\beta = -0,11$ ;  $p < 0,01$ ) não são significativas, ao contrário das variáveis aprendizagem ( $\beta = 0,418$ ;  $p < 0,01$ ), clima serviço ( $\beta = 0,210$ ;  $p < 0,01$ ) e ambidextria ( $\beta = 0,271$ ;  $p < 0,01$ ) que são consideradas significativas.

	Variável Dependente	
	Performance Organizacional	
	Modelo 1	Modelo 2
Variáveis independentes		
Tempo secretaria	-0,19	-0,16
Tempo cargo	-0,34	-0,11
Sexo	-0,61	-0,40
Ambidextria		0,271*
Clima serviço		0,210*
Aprendizagem		0,418*
$R^2$	0,006	0,562
F	0,752	73,846*

Tabela 5 – Resultados da análise de regressão

\* Correlação significativa  $p > 0,01$

Diante disso podemos dizer que há cerca de 56,2% da variação da performance percebida pode ser explicada pelas três variáveis aprendizagem organizacional, clima de serviço e ambidextria contextual, com um claro destaque para a primeira destas explicações ( $\beta=0.418$ ).

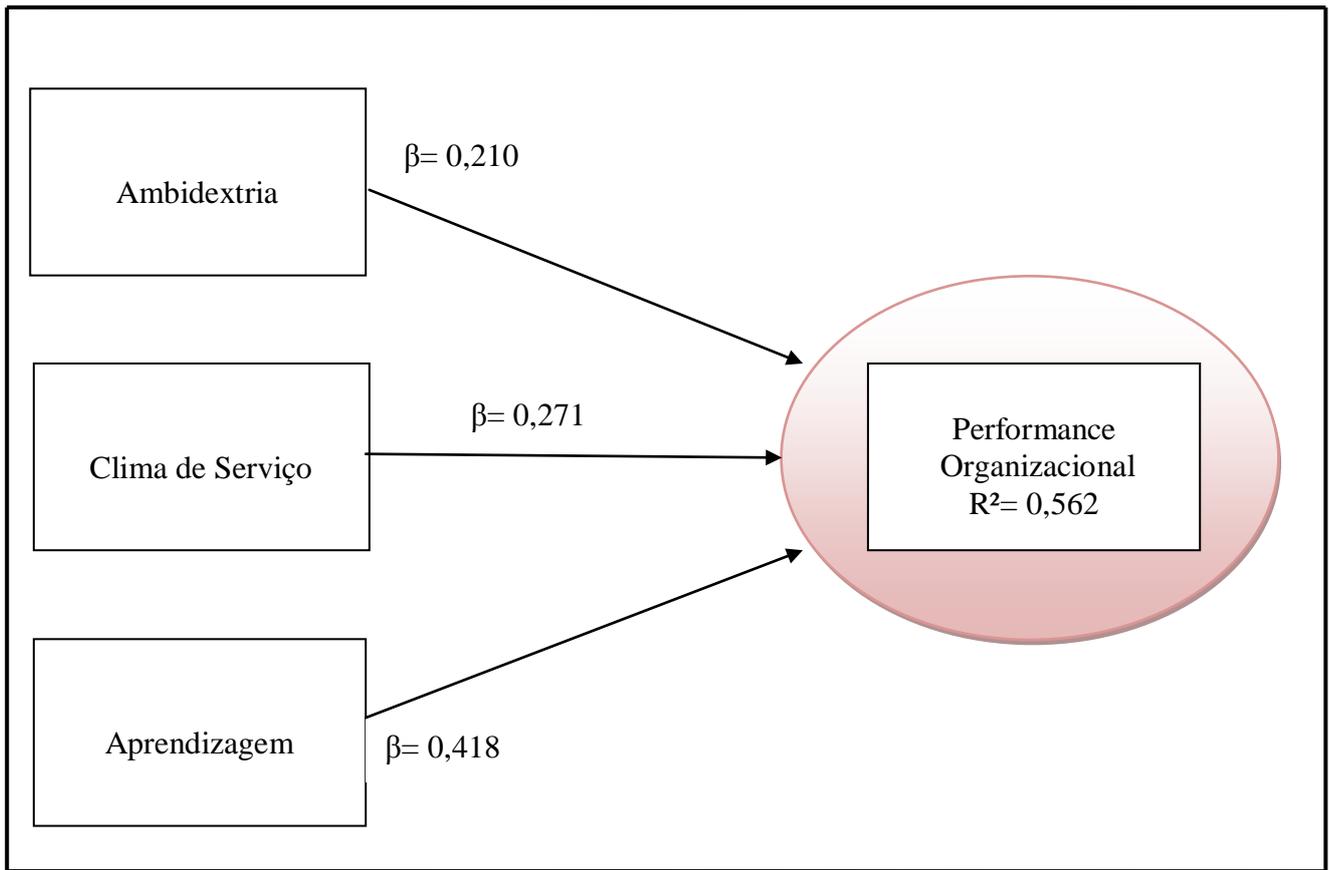


Figura 9  
Modelo estrutural das variáveis dependentes e suas consequências a variável dependente.

## 5 CONCLUSÃO

A exploração das dimensões culturais, sua ligação e influência na performance das organizações públicas, tem sido um dos caminhos percorridos pelos pesquisadores que buscam dados que auxiliem a análise e explicação dos resultados percebidos das empresas públicas.

No referencial teórico foram apresentadas definições, relatos e resultados de pesquisadores sobre cultura organizacional, performance organizacional, performance organizacional pública, e dimensões culturais que foram a base do desenvolvimento deste trabalho.

Uma destas definições é a de Penrose (1959), onde afirma que as empresas vão obter performances diferentes a partir da maneira como administram os recursos que têm disponíveis. Prahalad e Hamel (1990) relatam que as competências essenciais são a base de apoio para as empresas alcançarem vantagem competitiva e Argyris e Schön (1978); Cook e Yanow (1993); Henderson e Clark (1990); Peters e Waterman (1982) relacionam a cultura organizacional com competências essenciais demonstradas pelos indivíduos.

Estas definições em conjunto mostram que a performance está intimamente relacionada com as dimensões culturais. O gestor precisa gerir seus recursos materiais, tecnológicos e humanos adequadamente, como disse Penrose, mas para isso é preciso conhecê-los bem. No processo da busca desse conhecimento é necessário considerar a cultura existente na organização, identificando quais são as normas, valores, padrões, crenças, significados, símbolos, rituais assumidos pelo grupo, Shein (2004) afirma que a cultura é cada vez mais considerada como uma variável crítica para definir o sucesso ou o fracasso das organizações.

Marcoulides e Heck (1993) focam a identificação, avaliação, o impacto e de que modo as várias dimensões culturais podem explicar a performance. Com o objetivo de também contribuir com essas pesquisas baseadas em conhecimentos empíricos sólidos que possam ser aplicadas nas gestões públicas, este trabalho buscou identificar e medir a significância da influência das variáveis que interferem na performance organizacional do serviço público.

Na pesquisa realizada com os funcionários da Secretária Municipal de Saúde de Jataí-GO, os resultados obtidos no segundo modelo estatístico aplicado mostraram que das variáveis observadas, sexo, tempo secretaria e tempo no cargo não são significativas, ao

contrário do clima de serviço, ambidextria e aprendizagem organizacional que são dimensões culturais relevantes na explicação da performance, algumas mais do que outras.

A primeira hipótese sugere que existe uma relação positiva entre a percepção da orientação do clima organizacional para os serviços e a percepção do desempenho organizacional. Considerando o critério de classificação utilizado por Pestana e Gageiro (1998) o valor  $p$  é inferior a 0,01, o clima de serviço apresentou no segundo modelo resultados onde  $\beta = 0,210$ ;  $p < 0,01$ , este resultado demonstra que essa variável é relevante para explicar a performance e portanto a hipótese foi confirmada

A segunda hipótese proposta diz que existe uma relação positiva entre a ambidextria contextual e o desempenho organizacional percebido, e também foi confirmada com os resultados obtidos na pesquisa onde apresentou  $\beta = 0,271$ ;  $p < 0,01$  que significa que a mesma é relevante na influência da performance e também deve ser considerada para explicá-la.

A terceira e última hipótese diz que existe uma relação positiva entre a aprendizagem e o desempenho percebido na organização e também foi confirmada. A aprendizagem foi variável que apresentou resultado com maior impacto na performance onde  $\beta = 0,418$ ;  $p < 0,01$ .

As três variáveis juntas podem explicar 56,2% da performance, tornando-as muito importantes no auxílio do entendimento dos resultados que esta organização produz. Este contribui valorosamente com os gestores que podem utilizá-lo para criar, modificar e implementar os processos administrativos existentes e também elaborar os planejamentos observando as reais necessidades da Secretaria Municipal de Saúde, diminuindo assim as possibilidades de ineficiência das estratégias quando implementadas.

Este resultado significa que o clima de serviço na Secretaria não tem sido propício para o desenvolvimento das atividades dos profissionais. A ambidextria é outro ponto destacado e demonstra que o alinhamento e adaptabilidade dos processos de trabalho não estão condizentes com as necessidades da empresa, por último a aprendizagem organizacional, esta foi considerada pelos funcionários a variável de maior peso dentre as relevantes e que também não está dentro das expectativas dos mesmos, o que pode ocasionar prejuízos à Secretária no que tange a qualidade dos serviços produzidos por suas equipes, resultando índices de desempenho organizacional menores dos que os desejados.

Programas que busquem o desenvolvimento do clima de serviço, ambidextria e aprendizagem organizacional, devem ser criados. Mas é preciso ressaltar que a aprendizagem

organizacional foi a variável com o maior valor de  $\beta$ , ou seja, é esta a mais impactante na performance desta organização e maior atenção à mesma é importante. Deve-se considerar o foco na estruturação de um programa de desenvolvimento organizacional baseado na criação de uma cultura de aprendizagem para a obtenção de melhores níveis de performance.

Edmondson et al. (2008) descreve algumas ações que podem ser implementadas pelas empresas a fim de desenvolverem uma orientação para a aprendizagem, e dentre estas algumas foram selecionadas como sugestão a serem implementadas na Secretaria de Saúde para auxiliar na melhoria de sua performance.

A primeira ação aqui sugerida refere-se à criação de um ambiente de segurança psicológica que deve apresentar condições para:

- a. As pessoas falarem sobre o que está em sua mente;
- b. Discutirem os problemas de maneira confortável;
- c. Compartilharem informações sobre o que não funciona bem e sobre o que funciona bem.

A segunda ação é a valorização das diferenças que deve apresentar condições para:

- a. Valorizar diferentes opiniões;
- b. Estar aberta a formas alternativas de trabalho.

A terceira ação sugere é a abertura a novas ideias, que deve conter:

- a. Valorização de novas ideias;
- b. Estímulo às pessoas para estarem interessadas em maneiras melhores de fazer as coisas.

A quarta etapa consiste em desenvolver uma liderança que reforce aprendizagem, onde:

- a. O líder reconheça suas próprias limitações no que diz respeito à informação, conhecimento ou experiência;
- b. O líder envolva outros colaboradores nas discussões;
- c. O líder incentive múltiplos pontos de vista;
- d. O líder proporcione condições à criação de fóruns para fornecer tempo e recurso para identificar problemas e desafios organizacionais;

- e. O líder proporcione condições à criação de fóruns para fornecer tempo e recurso para refletir sobre o passado e melhorar o desempenho;

A quinta etapa refere-se a dar condições para a educação e formação, que deve atender aos seguintes requisitos:

- a. Funcionários recém-contratados devem receber treinamento adequado;
- b. Funcionários experientes devem receber treinamento periódico para sua atualização;
- c. Funcionários que forem transferidos de cargos devem receber prévio treinamento;
- d. Treinamentos devem ser realizados quando são implementados novos processos;
- e. Valorização da formação;
- f. Disponibilização de tempo para a educação e formação.

Por fim a última ação sugerida é a criação de um ambiente de transferência de informações, que deve ter as seguintes características:

- a. Espaço para realização de reuniões com especialistas de outros departamentos e setores;
- b. Espaço para realização de reuniões com especialistas de fora da organização;
- c. Compartilhar informações regularmente com as redes de especialistas dentro da organização;
- d. Compartilhar informações regularmente com as redes de peritos de fora da organização;
- e. Realizar avaliação regular após as ações.

Estas ações sugeridas foram selecionados a partir da pesquisa de Edmondson et al. (2008) e tem objetivo de contribuir para a criação de um programa que auxilie a Secretaria no desenvolvimento de estratégias que possibilitem o aperfeiçoamento de sua performance, uma vez que a aprendizagem foi a variável que apresentou maior índice de significância na determinação do desempenho da organização estudada, as ações destacadas focaram a aprendizagem organizacional.

Os dados coletados e tratados demonstram quais são as dimensões culturais relevantes e em que medida influenciam a performance da organização que foi objeto do estudo, e podem contribuir com novos estudos que tenham como foco central a performance organizacional pública.

Outros estudos referentes ao tema devem ser realizados para aperfeiçoar os conhecimentos na área, outras instituições podem ser observadas com os mesmos instrumentos a fim de possibilitar a comparação dos resultados que são significativos na performance das organizações públicas, pois deve ser considerado que estas estão inseridas em ambientes distintos, criando assim um enorme campo de pesquisa.

Portanto é possível concluirmos que a contínua investigação é necessária para a evolução dos modelos de gestão pública existentes e também para o desenvolvimento de novos modelos, auxiliando assim os gestores destas instituições.

## 6 BIBLIOGRAFIA

- Angeloni, M.T. (2002), *Organizações do Conhecimento*. São Paulo: Saraiva.
- Ashburner, L., E. Ferlie e L. Fitzgerald (1994), Organizational Transformation and Top Down Change: the case of NHS. *British Journal of Management* 7, 1-16.
- Ashkanasy, M., C.P.M. Wilderom e M.F. Peterson (2000), *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Argyris, C. e D. Schön (1978), *Organizational Learning: a theory of action perspective*. Reading, PA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. (1985), *Strategy, change & defensive routines*. Boston: Pitman.
- Argyris, C. (1985), *Action Science, Concepts, methods, and skills for research and intervention*. San Francisco: Jossey-Bass
- Argyris, C. (1999), Aprendizado de 2 voltas. *HSM Management*. n. 17, nov/dez.
- Berthoin A.A., M. Dierkes, J. Child e I. Nonaka (2001), Organizational Learning and Knowledge: reflections on the dynamics of the field and challenges for the future. In M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, e I. Nonaka (Orgs.), *The Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, 921-939. Oxford: Oxford University Press.
- Bennett, R. (1998), Charities, Organizational Learning and Market Orientation. A Suggested Measure of the Propensity to Behave as a Learning Organization. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science* 04(1), 5-25.
- Beckman, C.M. (2006), The Influence of Founding Team Company Affiliations on firm Behavior. *Academy of Management Journal* 49 (4), 741-758.
- Benner, M.J. e M.L. Tushman (2003), Exploitation, Exploration, and Process Management the Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review* 28(2), 238-256.
- Birkinshaw, J. e C. Gibson (2004), Building Ambidexterity into an Organization. *Mit Sloan Management Review* 45(4), 47-55.
- Boyne, G.A. (2004), Explaining Public Service *Performance: Does Management Matter?*, *Public Policy and Administration* 19(4); 19-100, <http://ppa.sagepub.com>
- Boyne, G.A. e R. Gould-Williams (2003), *Planning and Performance in Public Organizations: an empirical analysis*. *Public Management Review* 5, 115-32, <http://ppa.sagepub.com>
- Bryson, J.M.; K.B. Boal e G.H. Rainey (2008), *Organizational Strategy, Structure, and Process: a reflection on the research perspective of Raymond Miles and Charles Snow*. New York: McGraw-Hill.
- Campbell T. e H. Cairns (1994), Developing and Measuring the Learning Organization: From Buzz Words to Behaviours. *Industrial and Commercial Training* 26(7), 10-15.
- Chiavenato, I. (2004), *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Coda, R. (1993), Estudo Sobre Clima Organizacional Traz Contribuição para Apefeiçoamento de Pesquisa na Área de RH. In: *Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista Administração* 75.

- Cook, S.D.N e D. Yanow (1993), Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry* 2(4), 373-390.
- Denison, D.R. (1984), The Climate, Culture and effectiveness of work organizations: a study of organizational behavior and financial performance. Thesis, Michigan: University of Michigan.
- Denton, J. (1998), *Organizational Learning and Effectiveness*. London: Routledge.
- Dodgson, M. (1993), Organizational Learning: a review of some literatures. *Organization Studies*. 14(3), 375-394.
- Edmondson, A. e B. Moingeon (1996), When to Learn How and When to Learn Why: appropriate organizational learning processes as a source of competitive advantage. In bertrand moingeon & amy edmondson (eds), *organizational learning and competitive advantage*. London: Sage Publications.
- Edmondson, A.C, D.A. Garvin e F. Gino (2008), Is yours a learning organization?. *Harvard Business Review, March*, 1-10.
- Erlich, M. (2003), *New Product Development Performance Research*. Thesis, Institute for Manufacturing, University of Cambridge.
- Fiol, C. e M. Lyles (1985), Organizational Learning, *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Forehand, G.A. e H.B. GILMER (1964), Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.
- Freitas, M.E. (1991), *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill.
- Gibson, C.B. e J. Birkinshaw (2004), Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal* 47 (2), 209-226.
- Ghoshal, B.C.A. (1997), Linking Organizational Context and Managerial Action: the dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal* 15, 91-112.
- Ghosal, B.C.A e C.A Barlett (1997), *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Managemet*. New York: Harper Business.
- Glisson, C. e P. Martin (1980), Productivity and Efficiency in Human Service Organization as Related to Structure, Size and Age. *Academy of Management Journal*, 23, 21-37.
- Gupta, A.K.; K.G. Smith e C.E. Shalley (2006), The Interplay Between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal* 49(4), 693-706.
- Hampden-Turner, C e F. Trompenaars (1996), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing Ltd.
- Henderson, R. M e K. Clark (1990), Architectural Innoovation: the reconfiguration of existing procut technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly* 35.
- Hofstede, G.; B. Neuijen.; D.D. Ohayv e G. Sanders (1990), Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quartely*, 35 (2), 286-316.
- Hofstede, G. (2003), *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, instituitons, and organizations across nations*. California: Sage Publications.

- Huber, G. (1991), Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, *Organization Sciences* 2, 88-115.
- Lacombe, F. (2005), Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva.
- Lan, Z. e H. Rainey (1992), Goals, Rules and Effectiveness in Public, Private and Hybrid Organizations: More Evidence on Frequent Assertions About Differences. *Journal of Public Administration Research and Theory* 2, 5-28.
- Marcoulides, G.A. e R.H. Heck (1993), Organizational Culture and *Performance*: Proposing and Testing a Model. *Organizational Science* 4(2), 209-225.
- Marsick, V.J. e K.E. Watkins (2003), Demonstrating the value of an organization's learning culture: The Dimensions of Learning Organizations Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5, 132-151.
- Martin, J. (2002), *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. California: Sage Publications.
- Meier, K. e L. O'TOOLE (2002), Managerial Strategies and Behavior in Networks: a Model with Evidence from U.S. Public Education. *Journal of Policy Analysis and Management* 21, 629-43.
- Miura, I.K. (2001), A Influência dos Valores Culturais Sobre o Comportamento de Executivos em Designações Internacionais. Tese, Universidade de São Paulo, FEA/USP.
- Ôrtenblad, A. (2002), A Typology of the Idea of Learning Organization. *Management Learning* 33, 213-230.
- Pencheva, M. (2009), Organizational Culture in Business, Public and no Profit Sectors, *University of Rousse "Angel Kanchev"*, 04(5). *Review of international Comparative Management* 10(2).
- Pedler, M.; J. Burgoyne e T. Boydell (1997), *The Learning Company – A Strategy for Sustainable Development*. Cambridge: McGraw-Hill.
- Peters, T. e W. Robert (1982), In Search of Excellence: lessons from America's Best Run Companies. New York: Harper and Row.
- Penrose, E. (1959), *Theory of the Growth of the Firm*. London: Brasil Blackwell.
- Pestana, M. e J. Gageiro (1998), Análise de Dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS. Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*. Free Press. New York.
- Prahalad, C. e G. Hamel (1990), The Core Competences of the Corporation. *Harvard Business Review* 68(3), 79-91.
- Probst, G. (1992), Organizational Learning: the competitive advantage of the future. London, New York: Prentice Hall.
- Pugh, D.S.; J. Dietz; J. W. Wiley e S.M. Brooks (2002), Driving Service Effectiveness Through Employee-Customer Linkages. *Academy of Management Executive* 16(4).
- Rezende, F.C. (2004), *Por Que Falham as Reformas Administrativas?* Rio de Janeiro: FGV.
- Santos, F.F.F (2005), Cultura Organizacional: Um estudo etnográfico no Banco do Brasil. Tese, Universidade de São Paulo, FEA/USP.
- Schein, E.H. (2009), *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas.

- Schneider, B.; A.N. Salvaggio e M. Siburats (2002), Climate Strength: a new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology* 87 (2), 220-229.
- Schneider, B., White, S. S., Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 150-163.
- Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- Senge, P.M. (1993), Transforming the Practice of Management, *Human Resource Development Quarterly*, 4(1), 4-32.
- Senge, P.M. (2000), *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 2002. 443.
- Stata, R. (1989), Organizational Learning: the key to management innovation. *Sloan Management Review*, 30(3), 63-74.
- Taguiri, R. e G.H. Litwin (1968). *Organizational Climate: Exploration of a Concept*. London: Havard University Press.
- Teece, D.J. (2006), Explicating Dynamic Capabilites: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise, *Working Paper*, School of Business
- Trice, H.M. e J. M Beyer (1984), Studying organizational cultures through rites and Ceremonials. *Academy of Management Review* 9(4).
- Vergara, S.C. (2009), *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Watkins, K.E. e V.J. MARSICK (1993), *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Whetten, D. (1978), Coping With Incompatible Expectations: an integrated view of role conflict. *Administrative Science Quartely* 23, 254-71.
- Wolf, P. (1993), A Case Survey of Bureaucratic Effectiveness in us Cabinet Agencies: preliminary results. *Journal of Public Administration Research Theory* 3, 161-81.
- Yoshimoto, T. (1992). *Qualidade, Produtividade e Cultura: o que podemos aprender como os japoneses*. São Paulo: Saraiva.
- Yang, B.; K.E. Watkins e V.J. Marsick (2004), The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation. *Spring Human Resource Development Quartely*. 15(1).
- Zigarelli, M. (1996), An Empirical Test of Conclusions from Effective Schools Research, *Journal of Public Administration Research Theory* 3, 161-81.

## ANEXO

### 1. Modelo do questionário aplicado.

Esse questionário tem como finalidade colher informações para a elaboração de tese de mestrado em Gestão de Empresas, ministrado pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), sob a supervisão do Prof. Dr. Francisco Nunes.

O objeto dessa pesquisa é a caracterização da cultura organizacional existente.

---

#### Dados do entrevistado:

Data de admissão: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: ( ) F ( ) M

Formação acadêmica: \_\_\_\_\_

Área em que atua: \_\_\_\_\_ Cargo que ocupa \_\_\_\_\_

---

### 2. Continuando a pensar na **Secretaria como um todo**, em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações?

Alinhamento	Discordo	Discordo	Não concordo	Concordo	Concordo
	totalmente		nem discordo		totalmente
1. A Secretaria tem processos de trabalho claros, conhecidos por todos	<input type="checkbox"/>				
2. O trabalho está organizado de tal modo que não desperdiçamos tempo ou esforço em tarefas não produtivas	<input type="checkbox"/>				
3. As pessoas têm orientações claras sobre o que têm que fazer e sobre a melhor forma de o fazer	<input type="checkbox"/>				
Flexibilidade					
4. Somos encorajados a questionar a maneira como as coisas são feitas	<input type="checkbox"/>				
5. Os processos de trabalho são flexíveis, de maneira a que possamos responder rapidamente a solicitações especiais	<input type="checkbox"/>				
6. Temos autonomia para adaptar o trabalho de maneira a dar resposta a pedidos especiais	<input type="checkbox"/>				
7. Mostra capacidade de criar soluções adequadas aos pacientes/usuários	<input type="checkbox"/>				
8. Se necessário consegue "dar a volta" e arranjar soluções competitivas	<input type="checkbox"/>				

### 4. Pense agora na preocupação que existe na sua área ou dependência com a prestação de um serviço de qualidade. Assim, **avalie o trabalho da sua área ou dependência** nos seguintes aspectos:

	Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom
1. O conhecimento e competência dos colaboradores desta área para prestar um serviço de qualidade superior	<input type="checkbox"/>				
2. Os esforços feitos nesta área para medir e acompanhar a qualidade do trabalho e do serviço	<input type="checkbox"/>				
3. O reconhecimento e as recompensas recebidas pelos colaboradores por prestarem um serviço de qualidade superior	<input type="checkbox"/>				
4. A qualidade global do serviço prestado por esta área	<input type="checkbox"/>				
5. O trabalho da gestão da área no sentido de apoiar a promoção da qualidade do serviço	<input type="checkbox"/>				
6. Os esforços de comunicação da gestão da área com colaboradores e clientes	<input type="checkbox"/>				
7. Os instrumentos, tecnologias e outros recursos dados aos colaboradores para suportar a prestação de um serviço de elevada qualidade?	<input type="checkbox"/>				

**11.** Mantendo ainda uma perspectiva **global sobre a Secretaria**, indique por favor com que frequência considera que os seguintes fatos acontecem:

	Nunca			Sempre		
1. Na Secretaria, as pessoas são recompensadas por aprender	<input type="checkbox"/>					
2. Na Secretaria, as pessoas despendem tempo para ganhar confiança umas com as outras	<input type="checkbox"/>					
3. Na Secretaria, as equipas revêem a sua forma de pensar como resultado das discussões em grupo ou da informação recolhida	<input type="checkbox"/>					
4. Na Secretaria aquilo que se aprende é disponibilizado a todos os colaboradores	<input type="checkbox"/>					
5. A Secretaria reconhece as pessoas que tomam iniciativa	<input type="checkbox"/>					
6. A Secretaria trabalha com a comunidade com vista a satisfazer necessidades comuns	<input type="checkbox"/>					
7. Na Secretaria, os líderes procuram continuamente oportunidades para aprender	<input type="checkbox"/>					

**12.** Continuando a pensar na **Secretaria como um todo**, em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações?

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1. A Secretaria está a atingir em pleno o seu potencial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. As pessoas com funções semelhantes às minhas estão satisfeitas com o desempenho da Secretaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. A Secretaria satisfaz plenamente os seus pacientes/usuários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. A Secretaria dá-me a oportunidade e o estímulo para eu fazer o melhor trabalho de que sou capaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>