

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Juliana Machado do Couto e Melo

**CULTURA E EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NO SETOR DA
SAÚDE PELOS PRESSUPOSTOS DOS TEÓRICOS DO *COMPETING
VALUES FRAMEWORK***

Belo Horizonte – MG

2016

Juliana Machado do Couto e Melo

**CULTURA E EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NO SETOR DA
SAÚDE PELOS PRESSUPOSTOS DOS TEÓRICOS DO *COMPETING
VALUES FRAMEWORK***

Projeto de tese apresentado ao Curso de Doutorado da Universidade FUMEC – Faculdade de Ciências Empresariais, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Linha de Pesquisa: Estratégia e Tecnologias em Marketing.

Professor Orientador: Dr. Jersone Tasso Moreira Silva

Professor Coorientador: Dr. Alexandre Teixeira Dias

Belo Horizonte – MG
2016

M528c

Melo, Juliana Machado do Couto e.

Cultura e eficiência organizacional: um estudo no setor da saúde pelos pressupostos dos teóricos do *competing values framework*. / Juliana Machado do Couto e Melo. – Belo Horizonte, 2016.

146 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Jersone Tasso Moreira Silva.
Coorientador: Alexandre Teixeira Dias.

Tese (doutorado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Cultura organizacional – Estudo de casos. 2. Eficiência organizacional – Estudo de casos. 3. Clínicas médicas – Belo Horizonte. I. Silva, Jersone Tasso Moreira. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 65.01:008

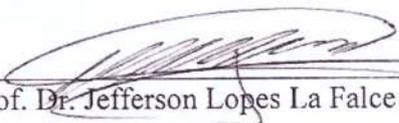


UNIVERSIDADE
FUMEC

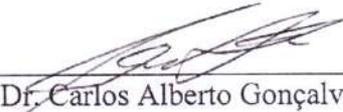
Tese intitulada “**Cultura e Eficiência Organizacional: um estudo no setor da saúde pelos pressupostos dos teóricos do *Competing Values Framework***”, de autoria da doutoranda **Juliana Machado do Couto e Melo** aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



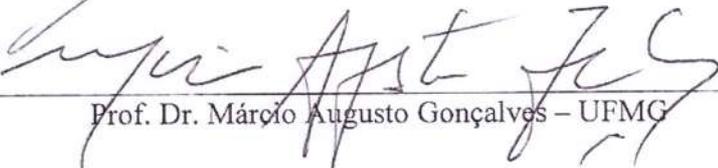
Prof. Dr. Jersone Tasso Moreira Silva - Universidade FUMEC
(Orientador)



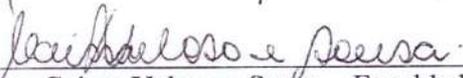
Prof. Dr. Jefferson Lopes La Falce – Universidade FUMEC



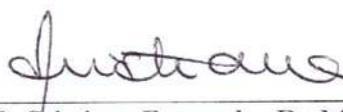
Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves – Universidade FUMEC



Prof. Dr. Márcio Augusto Gonçalves – UFMG



Profª. Dra. Caissa Veloso e Sousa – Faculdade Novos Horizontes



Profª. Drª. Cristiana Fernandes De Muylder
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 19 de dezembro de 2016.

REITORIA

Av. Afonso Pena, 3880 - Cruzeiro
30130-009 - Belo Horizonte, MG
Tel. 0800 0300 200
www.fumec.br

CAMPUS

Rua Cobre, 200 - Cruzeiro
30310-190 - Belo Horizonte, MG
Tel. (31) 3228-3000
www.fumec.br

Ao Francisco, Vitor e Paulinha que,
com estímulo, compreensão e amor,
incentivaram-me a prosseguir.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Jersone Tasso Moreira Silva, a quem devo a continuidade de minha formação acadêmica, a orientação e os estímulos.

Ao Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias, pelo incentivo e pela atenção.

À irmã Tânia Couto Machado Chianca, pelo exemplo de pesquisadora, pela amizade e pelo carinho.

À mãe Dezi do Couto Machado, pelo estímulo, pelo apoio e pela atenção.

À amiga Laís Cavalcanti Souza, pelas contribuições no decorrer desse trabalho e pela amizade.

Aos professores do Curso de Doutorado da Universidade FUMEC – Faculdade de Ciências Empresariais, pelo apoio e pelos ensinamentos.

Ao Professor Henrique Cordeiro Martins, pelo estímulo e pelas orientações iniciais.

A todos que, com empenho, entusiasmo e generosidade contribuíram, direta ou indiretamente, para que esse trabalho se concretizasse.

RESUMO

O ambiente no qual estão inseridas as organizações da área da saúde é cada vez mais complexo e competitivo. Por isso, elas precisam, cada vez mais, se conhecerem para trabalhar assertivamente. Esta pesquisa quantitativa, descritiva, tem por objetivo analisar a cultura organizacional e sua influência na eficiência organizacional em dez clínicas de saúde particulares, na cidade de Belo Horizonte e em duas cidades do interior mineiro. Realizou-se a identificação dos tipos de cultura organizacional, clã, adhocracia, mercado e hierarquia, além da comparação entre a cultura e a eficiência organizacional. Mensuraram-se também os efeitos da cultura na eficiência organizacional. Foram utilizados questionários estruturados, em três modelos. Procedeu-se à análise de dados em duas partes: a primeira, com o modelo de vantagens competitivas (CVF); e a segunda, com o modelo de equações estruturais (MEE-PLS). Os resultados apontaram para um tipo de cultura hierárquica e a influência de trinta e quatro por cento da cultura organizacional na eficiência organizacional do grupo de empresas pesquisadas, além de uma diversidade de percepções entre categorias profissionais envolvidas nas organizações.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Eficiência Organizacional. Modelagem em Equações Estruturais. Serviços da Saúde.

ABSTRACT

The environment in which health organizations are inserted is increasingly complex and competitive. Therefore, they need, more and more, to know each other in order to work assertively. This quantitative, descriptive, research aims to analyze organizational culture and its influence on organizational efficiency in ten private health clinics in the city of Belo Horizonte and two other cities in the interior of Minas Gerais. The types of organizational culture, clan, adhocracy, market and hierarchy were identified, as well as the comparison between culture and organizational efficiency was made. The effects of culture on organizational efficiency were also measured. It was applied three structured models of questionnaires. The analysis was carried out in two parts: first, it was used the Competitive Values Framework (CVF) and second, it was applied the Structured Equations Models- Partial Least Squares (SEM-PLS). The results showed a hierarchical type of culture and the influence of thirty-four per cent of organizational culture on the organizational efficiency of the studied company group, as well as a diversity of perceptions among professional categories involved in organizations.

Keywords: Organizational Culture. Organizational Efficiency. Structural Equation Modeling. Health Services.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo de estrutura conceitual para integrar critérios de eficiência organizacional	38
FIGURA 2 - Modelo de estrutura de valores concorrentes.....	39
FIGURA 3 - Esquema da estrutura de valores concorrentes	41
FIGURA 4 – CVF da eficiência organizacional	47
FIGURA 5 – Modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores	52
FIGURA 6 - Modelo de valores concorrentes	54
FIGURA 7 - Diagrama de pontos de uma cultura com médias.....	66
FIGURA 8 - Perfil de cultura traçado.....	67
FIGURA 9 – Modelo Estrutural ou Hipotético	69
FIGURA 10 - Método de Estimação dos Parâmetros MEE-PLS Caminho Estrutural.....	70
FIGURA 11 – Distribuição dos respondentes por gênero.....	73
FIGURA 12 – Tempo de trabalho na empresa	73
FIGURA 13 – Distribuição dos respondentes por Escolaridade	74

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Pirâmides etárias brasileiras: 1950, 2015, 2050, 2100.....	15
GRÁFICO 2 – Dimensão características dominantes	75
GRÁFICO 3 - Dimensão de liderança predominante.....	76
GRÁFICO 4 – Dimensão estilo de gestão	78
GRÁFICO 5 – Dimensão de coesão organizacional.....	79
GRÁFICO 6 – Dimensão de estratégia dominante	80
GRÁFICO 7 – Dimensão de critérios de sucesso	81
GRÁFICO 8 – Agrupamento das dimensões	82
GRÁFICO 9 – Grupo de gráficos das percepções entre funcionários da área de gestão e da saúde	84

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1– Evolução histórica dos conceitos de cultura organizacional	26
QUADRO 2: Hipóteses e autores de suporte	58
QUADRO 3 - Identificação do perfil cultural	64
QUADRO 4 - Variáveis para avaliação do perfil	65
QUADRO 5 - Variáveis para medidas de desempenho	68
QUADRO 6 – Poder Estatístico da Amostra	72

LISTA DE SIGLAS

ADH – Adhocracia

AVE – Average Variance Estructures

CLA – Cultura clã

CVF – Competitive Values Frameword

EFI – Eficiência

HIE – Cultura hierárquica

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MEE – Modelo de Equações Estruturais

MER - Mercado

OCAI – Organizational Culture Assesment Instrument

ONU – Organizações das Nações Unidas

PIB – Produto Interno Bruto

PLS – Partial Least Squares

SEM – Structured Equations Models

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TQM – Gestão da qualidade total

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Construtos (Confiabilidade Composta e Validade Convergente) .	89
TABELA 2 – Carga dos Indicadores (Confiabilidade do Indicador).....	90
TABELA 3 – Teste de Significância dos Indicadores.....	91
TABELA 4 – Critério de Fornell-Larcker (Validade Discriminante).....	92
TABELA 5 – Cargas Transversais entre Construtos e Indicadores (Validade Discriminante).....	94
TABELA 6 – Diagnóstico de Colinearidade.....	95
TABELA 7 – Teste de Significância do desenho Estrutural MEE-PLS.....	96
TABELA 8 – Teste de Significância do Efeito Total MEE-PLS	97
TABELA 9 – Coeficiente de determinação (R^2).....	97

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema de pesquisa	19
1.2 Objetivos	19
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	19
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	20
1.3 Justificativa.....	20
1.4 Estrutura da tese	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 Cultura.....	22
2.2 Eficiência.....	28
2.3 Cultura organizacional.....	29
2.4 Implicações de cada tipo de “cultura”	31
2.4.1 <i>A cultura hierárquica</i>	32
2.4.2 <i>A cultura de mercado</i>	33
2.4.3 <i>A cultura de clã</i>	34
2.4.4 <i>A cultura adhocrática</i>	35
2.5 Estrutura dos valores concorrentes	37
2.6 Estudos sobre as relações entre cultura organizacional e outras variáveis	42
2.7 Competing values framework e organization culture assessment instrument.....	43
2.8 Competing values framework na área da saúde privada.....	44
2.8.1 <i>Competing values framework e suas dimensões</i>	45
2.8.2 <i>Competing values framework e a satisfação dos funcionários</i>	47
2.8.3 <i>Competing values framework e competitividade</i>	48
2.8.4 <i>Competing values framework e seus quadrantes</i>	53
3 HIPÓTESES	57
4 METODOLOGIA	60
4.1 Tipo de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios	60
4.1.1 <i>Quanto aos fins</i>	60
4.1.2. <i>Quanto aos meios</i>	60
4.2 População e amostra	61
4.3 Método de coleta de dados	61
4.3.1 <i>Instrumentos de coleta de dados</i>	62
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	64
5.1 <i>Identificação da cultura organizacional</i>	64

5.2 Avaliação da cultura organizacional	64
5.3 Avaliação da eficiência organizacional	67
5.4 DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES PELA MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS	68
5.4.1 <i>Modelo de análises estruturais</i>	68
5.4.2 <i>Método de estimação dos parâmetros</i>	69
5.5 Aspectos éticos.....	71
6 RESULTADOS.....	72
6.1 Características demográficas dos respondentes.....	72
6.2 Tipo cultural e sua integração pela avaliação da cultura organizacional	74
6.2.1 <i>Características culturais dominantes</i>	75
6.2.2 <i>Estilos de liderança predominantes</i>	76
6.2.3 <i>Estilos de gestão de pessoas e equipes predominantes</i>	77
6.2.4 <i>Fundamento da coesão interna de pessoas e grupos</i>	79
6.2.5 <i>Estratégias dominantes</i>	80
6.2.6 <i>Critérios de reconhecimento de sucesso</i>	81
6.2.7 <i>Agrupamento das dimensões</i>	82
6.2.8 <i>Comparação entre as dimensões no momento atual e no ideal</i>	83
6.3 Eficiência organizacional a partir do modelo de equações estruturais	87
6.3.1 <i>Modelo do desenho estrutural</i>	95
6.3.2 <i>Avaliação das hipóteses</i>	98
7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	101
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
<u>REFERÊNCIAS</u>	109
<u>APÊNDICES</u>	132
APÊNDICE A – Questionário da pesquisa de tipos de cultura	132
APÊNDICE B – ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI).....	135
<u>APÊNDICE C – Medida e avaliação do desempenho</u>	136
APÊNDICE D - Associação do modelo de mensuração com o questionário de pesquisa.....	137
<u>APÊNDICE E – Apresentação do trabalho e objetivos</u>	139
<u>APÊNDICE F - Termo de consentimento livre e esclarecido</u>	141

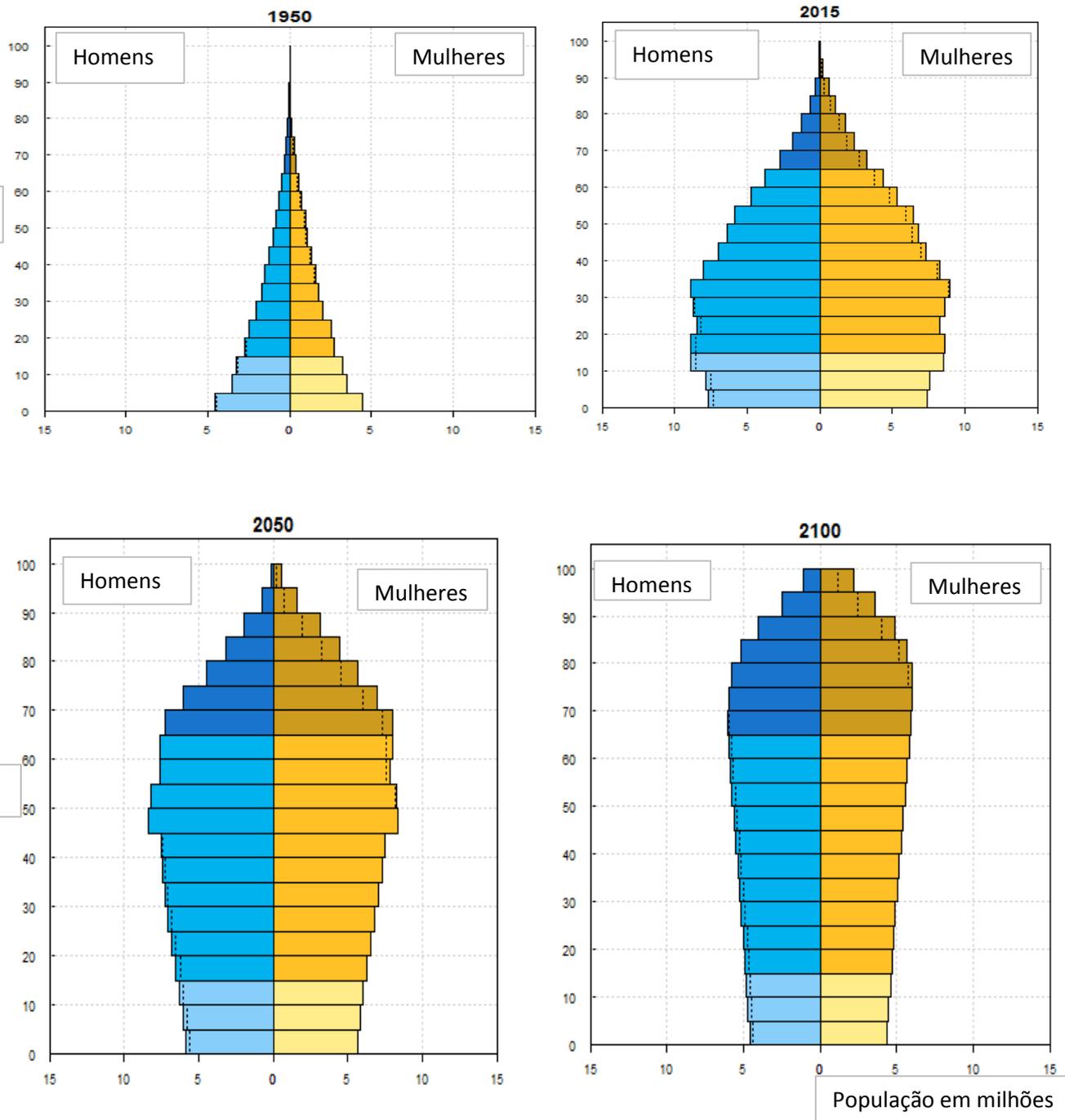
1 INTRODUÇÃO

O Brasil teve um elevado crescimento econômico durante o período de 2000 a 2010: os salários evoluíram, o desemprego ficou em torno de 5%, o que é entendido como taxa de pleno emprego e, com o apoio dos programas sociais, os índices de pobreza extrema foram reduzidos de forma significativa.

No período de 2010 a 2014, a taxa de crescimento diminuiu lentamente, contrapondo a pressão inflacionária que, em 2015, fechou em 10,67%, acima da meta para o período (6,5%). Em meados de 2014, o país entrou em recessão econômica (BRASIL, 2015), completando uma sequência de resultados negativos do Produto Interno Bruto (PIB), fechando 2015 em -3,8%. Em 2016, o PIB continuou em queda, retratando uma crise política, econômica e social.

A crise econômica depara-se com o processo de transição demográfica, resultante da queda das taxas de mortalidade e natalidade, provocando uma mudança na estrutura etária brasileira: uma diminuição da população jovem, um rápido aumento da população adulta e, a longo prazo, uma elevação significativa da população idosa (ALVES; BRUNO, 2006). Isso pode ser visualizado por meio das pirâmides etárias brasileiras, conforme dados dos censos demográficos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e da Organização das Nações Unidas (ONU), revisão de 2015.

Gráfico 1 – Pirâmides etárias brasileiras: 1950, 2015, 2050, 2100



Fonte: IBGE e ONU

O Gráfico mostra as pirâmides etárias brasileiras. Observa-se que a pirâmide de 1950 tinha uma base muito larga e um ápice bastante estreito.

Sessenta e cinco anos depois, a pirâmide de 2015 mostra os grupos de adultos maiores ou iguais aos dos jovens. Isso mostra taxas menores de natalidade, modificando a estrutura etária da população, reduzindo o peso da presença de crianças e aumentando a percentagem de adultos.

O Gráfico faz uma projeção para 2050, apresentando grupos na faixa de 50 a 70 anos com maior peso populacional, alterando mais ainda o desenho da pirâmide para uma forma ovalada. A projeção feita para 2100 apresenta uma pirâmide em forma de bala de canhão, já com a população entre 65 e 75 maior que as demais. Dessa forma, a diminuição da taxa de mortalidade apresenta-se, juntamente com o aumento da expectativa de vida, retratando o envelhecimento da população.

A diminuição da taxa de mortalidade e o aumento da expectativa de vida estão relacionados aos avanços tecnológicos e às novas possibilidades de tratamentos na área médica (MATTOS, 2011).

As empresas da área médica têm o objetivo de cuidar da saúde das pessoas e, assim, funcionam como um sistema, ou ainda, como um grupo dentro da sociedade da qual fazem parte. Esse grupo precisa de pessoas (médicos, enfermeiros e gestores) e de recursos materiais tecnológicos e financeiros, para desenvolver seus processos internos que vão resultar em produtos e serviços para os clientes (FEUERWERKER, 2007).

Os processos internos precisam ser realizados de forma correta, com método, com eficiência. Eficiência se refere a método, ao modo certo de fazer as coisas (BIO, 1996). Uma empresa eficiente é aquela que consegue o seu volume de produção com o menor dispêndio possível de recursos. Portanto, ao menor custo por unidade fabricada (BIO, 1996). Pensando na área de saúde, na prestação de serviço, uma organização eficiente seria aquela que consegue atender muitas pessoas com o menor custo de recursos, realizando os procedimentos de forma correta.

Para que os resultados sejam eficientes, exige-se que as pessoas tenham um comportamento organizacional constante e coeso. Essa forma de agir faz parte de grupos de pessoas com pensamento focado no objetivo de excelência no atendimento. O serviço eficiente pode acontecer quando esse faz parte da

cultura da organização e quando o conjunto de profissionais da instituição está de comum acordo sobre a forma de conduzir a empresa (CROZATTI, 1998).

O interesse pelo estudo da cultura organizacional aumentou na década de 1980, incentivado, em sua maioria, pela eficiência das empresas japonesas e pela crença de que o vínculo dos funcionários com os valores e com a filosofia dessas organizações era o principal item responsável por seu sucesso.

Apoiando-se nessa prerrogativa, estudiosos organizacionais (BIO, 1987; SCHEIN, 1990) iniciaram pesquisas para verificar as reais implicações da cultura para o contexto organizacional em busca de modelos e teorias, bem como de instrumentos de medida fidedignos que pudessem servir de base sólida para as observações encontradas nos estudos contemporâneos sobre o tema.

Os anos seguintes tiveram uma elevada produção científica direcionada para a produção de conhecimento relacionada a aspectos da cultura organizacional. A avaliação dessa literatura evidencia que a cultura organizacional tem sido conceituada das mais diversas formas e sob diferentes perspectivas teóricas, objetivando sempre uma melhor eficiência organizacional para destaque no mercado competitivo.

Não existe um consenso em relação ao significado de cultura organizacional, mas alguns autores concordam que determinados aspectos são comuns no desenvolvimento dessa definição: elaborada historicamente, construída socialmente, intangível e difícil de mudar (HOFSTEDE, 1991). O desafio, então, é incorporar todas essas características em um único conceito.

A cultura se apresenta em três patamares diferentes, caracterizados, respectivamente, por artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos. A arquitetura, a linguagem, a tecnologia, o vestuário dos integrantes e os documentos públicos, estes são os aspectos visíveis da organização e simbolizam os artefatos. Nesse primeiro patamar da cultura, os componentes culturais são, segundo o autor, de fácil observação, mas de difícil análise, pois a lógica desse patamar nem sempre é exposta pelos membros da organização (SCHEIN, 1992).

No segundo patamar, estão os valores adquiridos, que consistem em justificativas utilizadas para explicar os atos dos membros da organização. Esses valores ganham visibilidade por meio de metas, filosofias, normas e regras de

comportamento que especificam como as práticas internas e externas da organização devem acontecer. No último patamar da cultura estão crenças, percepções e sentimentos inquestionáveis, na maioria das vezes, inconscientes que identificam os requisitos básicos, responsáveis pela maneira com que as pessoas sentem, percebem e raciocinam sobre a organização (SCHEIN, 1992).

A cultura é caracterizada pelos seus patamares e estes são ligados às ações dos indivíduos nas empresas. Schein (1992) acredita que a cultura tem influência para que uma organização seja eficiente, enquanto Goffee e Jones (1998) afirmam que a cultura é o fator de coesão mais forte no ambiente competitivo moderno e consideram que são os princípios que afetam a construção de relações significativas entre as pessoas que mantêm a empresa unida e focada, sendo a cultura responsável pela criação do senso de individualização de um grupo. Neste cenário, a cultura organizacional é um item essencial para a eficiência da empresa, além de ser considerada um fator fundamental no desenvolvimento de diferencial competitivo para as organizações.

As crenças e valores culturais compartilhados não são apresentados em palavras, mas estão implícitos e isso pode fazer a diferença entre sucesso e fracasso. Uma empresa pode planejar o serviço perfeito, executá-lo eficientemente, divulgá-lo no mercado de maneira brilhante e realizá-lo rapidamente. No entanto, fazer isso ano após ano é função da cultura, ou seja, da estrutura social característica da organização, o que possibilita considerar a cultura um dos fatores de sucesso da instituição (GOFFEE; JONES, 1998).

No contexto competitivo em que as empresas estão trabalhando, a cultura adquire importância significativa para a gestão dos resultados empresariais, sendo prioritário o entendimento dos conceitos que embasam a formação da cultura organizacional. Fazer um estudo da cultura de uma empresa é um item importante para possibilitar maior clareza desse cenário, por permitir conhecer as percepções dos integrantes da organização em relação à cultura da qual fazem parte. Além de possibilitar a identificação dos valores direcionadores do comportamento e da atitude dos indivíduos, favorecendo a compreensão da cultura como uma variável organizacional para a eficiência da empresa.

No cotidiano do setor da saúde, o pessoal da área técnica de cuidados da saúde tem destaque, devido ao excesso de demanda e, além disso, a função do grupo da saúde não pode se limitar à execução de procedimentos de cuidados com a saúde, mas precisa envolver ações administrativas sobre as quais eles necessitam ter autonomia, dado à natureza de sua função e a urgência das demandas (VENDEMIATTI; SIQUEIRA; FILARDI; BINOTTO; SIMIONI, 2010).

A profissionalização da gestão das organizações do setor da saúde precisa acontecer tanto para os profissionais dos cuidados da saúde, como para os profissionais da gestão que fazem parte do ambiente interno das organizações de saúde. O grupo de profissionais gestores e técnicos da saúde necessita estabelecer uma linha paralela de condução das relações interpessoais, fazendo com que funções de gestão e de cuidados com a saúde assumam um papel de mediadores das relações, aumentando o foco na cultura organizacional (VENDEMIATTI; SIQUEIRA; FILARDI; BINOTTO; SIMIONI, 2010).

1.1 Problema de pesquisa

Assim, diante do contexto até aqui elencado, a pergunta desta pesquisa é: Qual o tipo de cultura organizacional predominante e seu impacto na eficiência de organizações da área da saúde?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a cultura organizacional e seu impacto na eficiência organizacional de clínicas de saúde particulares, atuantes no estado de Minas Gerais.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os tipos de cultura organizacional em clínicas privadas a partir da percepção dos membros que as constituem;
- Descrever a percepção dos componentes das instituições em relação à eficiência organizacional;
- Analisar os tipos de cultura organizacional com a eficiência organizacional;
- Mensurar os efeitos da cultura organizacional na eficiência organizacional.

1.3 Justificativa

O conhecimento da cultura organizacional é prioritário para a eficiência das tomadas de decisão, a integração entre os indivíduos no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos da empresa (MARTINS, 2008). A combinação entre a hierarquia, o relacionamento e o processo de tomada de decisão mostra a complexidade da gestão e da cultura na organização do setor da saúde (GONÇALVES; ALEMÃO; SANTOS, 2010).

A cultura organizacional permeia os níveis das organizações, exercendo influência sobre muitos aspectos, desde o comportamento de seus profissionais e gestores até o desempenho organizacional (BARRETO; KISHORE; BAPTISTA; MEDEIROS, 2013).

Segundo Aristóteles: "A excelência é uma arte conquistada com treino e hábito. Somos o que fazemos repetidamente. Excelência, então, não é um ato, mas um hábito" (MAXWELL, 2007). Assim, para se obter a qualidade dos serviços, não se pode esquecer dos processos que gerarão esses serviços. A realização dos processos é como o trabalho deve ser realizado, tendo o domínio das ações, das rotinas, da tecnologia para conseguir ter êxito e ser eficiente.

Dessa forma, o presente trabalho é importante para o entendimento da ligação entre cultura organizacional e eficiência da organização, fazendo-se necessária uma pesquisa mais aprofundada sobre o assunto. Nesse sentido, a partir dos dados levantados, espera-se contribuir para um maior

autoconhecimento das organizações da área da saúde e para tomadas de decisões mais assertivas.

1.4 Estrutura da tese

O presente trabalho foi dividido em cinco capítulos, incluindo esta primeira que é a introdução em que se fala sobre o cenário atual, o problema de pesquisa, seus objetivos e a justificativa da realização do trabalho. O segundo capítulo apresenta uma revisão teórica de cultura organizacional e eficiência, apresentando os autores e as suas teorias, levando o leitor a compreender o caminho da pesquisa. O terceiro capítulo apresenta as hipóteses do estudo e os autores que as apoiam, conforme a literatura estudada. O quarto capítulo mostra a metodologia aplicada na execução da pesquisa, incluindo o método da pesquisa, a população, o instrumento de coleta de dados, os procedimentos de coleta de dados. O quinto capítulo é a apresentação e análise de dados, para analisar e verificar o problema e os objetivos levantados. O sexto capítulo trata dos resultados apurados. O sétimo capítulo mostra as discussões dos resultados, fazendo um cruzamento da teoria com os resultados e o oitavo capítulo apresenta as conclusões do trabalho, fazendo indicações para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Entre os diferentes elementos a serem observados nas organizações, os aspectos culturais têm se apresentado como o ponto central dos debates organizacionais. Essa situação decorre do fato de que a vantagem competitiva das organizações se baseia na compreensão, no respeito e na utilização das diferentes culturas existentes (LACERDA, 2011). Organizações com atuação regional ou global necessitam observar os itens advindos das ações realizadas pelos seres humanos que fazem parte das suas culturas para obterem a eficiência organizacional. O relacionamento entre a cultura e a eficiência organizacional caminha lado a lado, quando se pensa em desenvolvimento empresarial. O conceito de cultura surgiu para representar os hábitos, costumes e qualidade repassados de geração a geração e o de eficiência que tende a desenvolver a perfeição do processo empresarial (SILVA; MOURA, 2013). Quando se fala em cultura e eficiência organizacional, diferentes concepções se sobrepõem. Portanto, faz-se necessário definir o que é realmente cultura e, na sequência, eficiência organizacional.

2.1 Cultura

Segundo Linton (1945, p. 31), cultura “é o modo de vida de qualquer sociedade. Este modo de vida inclui inúmeros detalhes de conduta, mas todos eles têm certos fatores em comum. Todos representam a reação normal e antecipada de qualquer dos membros da sociedade a uma situação particular”.

Hofstede (1991) apresenta cultura como uma programação mental coletiva de valores distintos e afirma que é isso que diferencia as pessoas que pertencem a um grupo das pessoas que pertencem a outro grupo. Cada grupo tem suas dimensões culturais, ou seja, seus valores e suas crenças o que o faz único nas suas ações, nos seus comportamentos. Hofstede apresenta um modelo de dimensões culturais em que ele descreve cinco tipos (dimensões) de diferenças de valores entre as culturas nacionais (HOFSTEDE, 1991):

- Distância do Poder ou distância hierárquica: segundo Hofstede (1991), os índices de distância hierárquica mostram as relações de dependência numa

determinada empresa. Nas organizações onde os índices de distância hierárquica são baixos, a dependência dos funcionários em relação aos seus superiores é menor (HOFSTEDE, 1991). Num ambiente onde existe uma maior distância hierárquica, o nível que tem menos poder deve depender do que tem mais poder (HOFSTEDE, 1991).

- Controle da Incerteza: segundo Hofstede (1991), o sentimento de incerteza e as maneiras de enfrentá-lo são parte do legado cultural da sociedade, sendo transmitido e renovado pelas instituições básicas da vida de cada indivíduo: família, escola e Estado. A tentativa de controle desse sentimento de incerteza é parte das sociedades humanas, pois os seres humanos têm a ansiedade de não conhecer o dia de amanhã, devido à incerteza do futuro (MARCH, 1991).

- Feminilidade *versus* Masculinidade: segundo Hofstede (1991), a dimensão masculinidade/feminilidade se refere ao grau em que a sociedade incentiva e beneficia comportamentos caracterizados por adjetivos masculinos ou femininos e divisões de papéis por gênero. Toda sociedade constrói uma divisão de papéis entre homens e mulheres, atribuindo-lhes responsabilidades distintas nas diversas funções sociais que esses desempenham (BARROS; PRATES, 1996).

- Coletivismo *versus* Individualismo: o coletivismo mede o quanto as pessoas procuram viver em grupos e o individualismo mede o quanto os indivíduos cuidam primeiro de si e depois do coletivo (FRANKE; HOFSTEDE; BOND, 1991; HOFSTEDE; MCCRAE, 2004; BLANTON; BARBUTO JR., 2005).

- Orientação a longo prazo *versus* orientação a curto prazo: dimensão relacionada à perspectiva de tempo de retorno no que se refere à recompensa e ao resultado de uma ação implantada que, de uma forma geral, os indivíduos de uma sociedade possuem (SILVA; GOMES; CORREIA, 2009).

Trompenaars (1994) apresenta a cultura sob outro prisma e apresenta novas dimensões para ela. O autor demonstra que os significados das culturas dependem do conjunto e do contexto em que se encontram e que nenhum elemento sozinho determina o sentido do conjunto. Segundo ele, a cultura é um processo sistêmico e as dimensões de valores se auto-organizam de forma dinâmica, gerando novos significados. Trompenaars (1994) sugere que a base

do sucesso seria entender a própria cultura, as premissas e as expectativas sobre como as pessoas deveriam pensar e agir. Assim, Trompenaars (1994) apresenta sete dimensões fundamentais da cultura:

- Universalismo/Particularismo: esta é a primeira dimensão relacionada à maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras, observando se essas pessoas estão focadas em regras ou se valorizam os relacionamentos (TROMPENAARS, 1994). Culturas com um elevado grau de universalismo acreditam que as suas regras e normas podem e devem ser aplicadas em tudo (OLIVEIRA, 2010). Culturas particularistas valorizam as relações e não as regras e, dessa forma, o momento é que determinará qual o comportamento mais adequado (OLIVEIRA, 2010).

- Individualismo/Coletivismo: nesta categoria, existe o conflito das pessoas em se verem como indivíduos ou como parte de um grupo (TROMPENAARS, 1996). Em culturas individualistas, esperam-se decisões tomadas no momento de um acontecimento e com um sentimento de responsabilidade pessoal, ao contrário do que se pressupõe que aconteça nas culturas coletivistas, nas quais as decisões provavelmente serão tomadas sempre com consulta aos demais membros e onde a responsabilidade é compartilhada com o grupo (OLIVEIRA, 2010).

- Neutro/Emocional: em culturas afetivamente neutras, os sentimentos e os pensamentos não são revelados, eles são controlados e reprimidos (TROMPENAARS, 1996). Indivíduos com uma maior componente cultural emocional falam de forma mais aberta sobre seus sentimentos e pensamentos (OLIVEIRA, 2010).

- Específico/Difuso (a variedade de envolvimento): em culturas específicas (contexto específico e simples) existe uma separação muito nítida entre trabalho e vida pessoal, sendo o campo pessoal maior que o profissional (TROMPENAARS, 1996). Contrariamente, em culturas difusas (contexto difuso e complexo), as pessoas têm todos os espaços de vida e todos os níveis de personalidade permeando uns aos outros (OLIVEIRA, 2010).

- Conquista/Atribuição (como se confere *status*): todas as sociedades dão a determinados membros mais valor (*status*) do que a outros, sinalizando que uma atenção diferenciada deve ser direcionada a essas pessoas e às suas

atividades. (TROMPENAARS, 1996). Em culturas baseadas em resultados, ou seja, em conquistas, o valor (*status*) de uma pessoa é atribuído à forma como ela desempenha as suas funções. Em culturas baseadas em atribuição, o valor (*status*) é adquirido com base no que a pessoa é ou possui, seja idade, rede de contatos e cargos anteriores (OLIVEIRA, 2010).

- Atitudes em relação ao tempo: Hampden-Turner e Trompenaars (1983; 1996; 2000) analisam como o passado, o presente e o futuro se relacionam nas diferentes culturas. Assim, esta dimensão é relacionada à forma como as sociedades enxergam a passagem do tempo (OLIVEIRA, 2010). Para algumas sociedades, o que alguém conquistou no passado não é tão importante como saber seus planos no futuro. Em outras sociedades, você impressiona mais contando seus feitos passados do que os presentes (LACERDA, 2011).

- Atitudes em relação ao ambiente: referem-se às atitudes do homem em relação ao ambiente (HAMPDEN-TURNER; TROMPENAARS, 1983; 1996; 2000). Esta dimensão resulta da forma como as pessoas se relacionam com o meio ambiente, com a natureza, se a dominam ou se são dominados por ela (OLIVEIRA, 2010).

Neste estudo, será seguido o modelo das sete dimensões culturais de Trompenaars, devido, principalmente, ao fato de ser um modelo mais amplo que o modelo de Hofstede. Ele integra, por exemplo, um modelo de reconciliação de diferenças culturais e inclui, na cultura, a componente emocional, introduzindo dimensões como o Específico/Difuso e o Emocional/Neutro.

Trompenaars (1994) coloca que o início do sucesso estaria na compreensão da própria cultura, suas avaliações e expectativas sobre a forma como as pessoas deveriam pensar e agir. Para que o sucesso possa acontecer, as pessoas precisam estar atentas às mudanças que se apresentam como necessárias em situações diversas. As mudanças na cultura acontecem devido ao fato de que as pessoas observam que determinadas maneiras antigas de fazer as coisas não funcionam mais (TROMPENAARS, 1994).

A mudança na organização somente é efetivada se processada a necessária mudança da sua cultura. É preciso que as crenças e os valores culturais da organização sejam movimentados juntamente com os processos, com as atividades, em busca de uma harmonia com os valores externos,

principalmente aqueles que os clientes de produtos e serviços e os fornecedores de recursos percebem com mais clareza, por fazerem parte do ambiente em que a organização se encontra (CROZATTI, 1998).

Todas as atividades em uma organização, independentemente de sua natureza ou propósito, consomem recursos e geram produtos e serviços. A maneira de operacionalizar as ações em cada organização sofre influência direta das crenças e valores implícitos nas regras, atitudes, comportamentos, hábitos e costumes que caracterizam as relações humanas na organização ou a cultura organizacional (CROZATTI, 1998).

QUADRO 1– Evolução histórica dos conceitos de cultura organizacional

Autores	Conceitos de cultura organizacional
Pettigrew (1979, p.574)	"...o conceito de cultura que eu tenho em mente são símbolos, linguagem, ideologia, crença, rituais e mitos".
Schwartz e Davis (1981, p. 33)	"... padrão de crenças e expectativas compartilhadas pelos membros da organização. Essas crenças e expectativas produzem normas que poderosamente moldam o comportamento dos indivíduos e grupos na organização".
Ouchi (1981, p.35)	"... cultura organizacional consiste em um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes da organização aos seus empregados".
Deal e Kennedy (1982, p.15)	"... valores, heróis, ritos, rituais e comunicações. Uma cultura forte é um sistema de regras informais que indicam como as pessoas têm que se comportar na maior parte do tempo".
Sathe (1983, p.6)	"Cultura é o conjunto de convicções importantes (frequentemente não declaradas) que os membros de uma comunidade compartilham em comum".
Jones (1983, p.1)	"...a cultura manifesta-se no conjunto de pressupostos, crenças e valores compartilhados que são aceitos pelos membros de um grupo ocupacional".
Davis (1984, p.1)	"... o padrão de crenças e valores compartilhados que dá aos membros de uma instituição o seu significado e os provê com regras para se comportarem em suas organizações".
Quinn e McGrath (1985, p.51)	"...a cultura organizacional inclui crenças, entre outras coisas, a respeito dos objetivos organizacionais, critérios de desempenho, distribuição de autoridade legitimidade das bases de poder, orientação para tomadas de decisões, estilo de liderança e motivação".

Ernst (1985, p.50)	“... um sistema de valores e crenças compartilhados que modelam o estilo de administração de uma empresa e o comportamento cotidiano de seus empregados”.
Barney (1986, p.657)	“... conjunto de valores, crenças, pressupostos e símbolos que definem a maneira pela qual a firma conduz o seu negócio”.
Schein (1984, p.9)	“É o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”.
Santos (1992, p.26)	“É definida como valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização”.
Cameron e Quinn (2006, p. 17)	“...cada cultura é, geralmente, refletida pela linguagem única, símbolos, regras e sentimentos etnocêntricos... Uma cultura da organização é refletida pelo que é valorizado, os estilos de liderança dominantes, a linguagem e os símbolos, os procedimentos e rotinas, e as definições de sucesso que fazem uma organização única”.

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Vários conceitos de cultura organizacional são identificados na literatura, apresentando a cultura organizacional como uma linguagem de regras, pensamentos e objetivos comuns aos membros da empresa. O QUADRO 1 exibe um resumo de diversas definições captadas em revisão bibliográfica sobre o assunto. A cultura organizacional, conforme os diversos autores apresentados nesse trabalho, é composta por crenças e valores e, conforme Crozatti (1998), impacta a eficiência das atividades executadas.

2.2 Eficiência

Eficiência é a capacidade de 'fazer as coisas direito', é um conceito matemático: é a relação entre insumo e produto (*input* e *output*). Ao conceito de eficiência está relacionado o tema de eficácia, o qual merece esclarecimento, a fim de evitar confusão entre eles. Eficiência e eficácia são formas de se medir o desempenho organizacional e são conceitos diferentes (MEGGINSON, 1998). A eficiência não se preocupa com os fins, mas apenas com os meios, ela se insere nas operações, com atenção direcionada para os aspectos internos da organização (CASTRO, 2006). Dessa forma, conclui-se que a eficiência é o como fazer as coisas de forma correta, evitando desvios desnecessários e que levam ao insucesso.

A eficiência é desejada pela administração científica desde que Taylor apresentava estudos sobre a melhor maneira de executar atividades dentro de uma organização. Taylor utilizou a linha de montagem em busca da agilidade na produtividade (SILVEIRA; PLATCHEK, 2010).

O método de Taylor precisa de uma observação criteriosa e de uma medição precisa da rotina com o objetivo de procurar a melhor maneira de realizá-la. Nas organizações atuais, percebe-se a influência da utilização do método de Taylor no aumento do rendimento da mão de obra, ou melhor, da eficiência dos processos realizados (SILVEIRA; PLATCHEK, 2010).

Uma organização eficiente é aquela que consegue o seu volume de produção ou de serviços com o menor dispêndio possível de recursos. Se uma organização puder conseguir um determinado nível de produção com menos recursos que outra, diz-se que ela é mais eficiente. Uma gestão eficiente é aquela que consegue produtos com mais resultados, com elevada taxa de produtividade e melhor desempenho em relação aos insumos (mão de obra, material, dinheiro, máquinas e tempo) necessários à sua atividade (CASTRO, 2006).

À medida que a organização se preocupa em fazer corretamente as coisas, ela volta-se para a eficiência (melhor utilização dos recursos disponíveis). Porém, quando a empresa utiliza esses insumos para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem-feitas são as que realmente

deveriam ser feitas, então ela está se voltando para a eficácia (alcance dos objetivos por meio dos recursos disponíveis) (CASTRO, 2006).

A eficiência da empresa depende principalmente de aspectos relacionados à satisfação dos indivíduos, à produtividade e ao desenvolvimento organizacional. Nesse sentido, a cultura organizacional e a gestão devem privilegiar valores e crenças que alimentem a formação da identidade do grupo. Identidade essa com elevado índice de coesão interna, clara responsabilidade pelas atividades, por meio da correta identificação dos resultados gerados pelas decisões tomadas e, além disso, o estabelecimento de processos de gestão capazes de produzir os melhores planos, a fim de assegurar a continuidade e o aumento dos níveis de eficiência e eficácia. (CROZATTI, 1998).

A cultura organizacional afeta e é afetada pelo comportamento e a ação dos indivíduos de forma coletiva. Ela está, constantemente, conectada ao modo de agir dos membros da organização procurando atender as expectativas e os anseios desses indivíduos, atingindo a eficiência organizacional (CROZATTI, 1998).

Nesse contexto, apresenta-se uma hipótese desta pesquisa que é verificar se a cultura organizacional exerce influência positiva na eficiência organizacional.

2.3 Cultura organizacional

A eficiência das empresas está focada na formação cultural organizacional. A necessidade de se entender a cultura organizacional de uma empresa faz-se presente em função de ela afetar a vida das pessoas que fazem parte da organização e ainda, a eficiência da organização não pode ser compreendida, caso não se considere sua cultura organizacional (SCHEIN, 1990).

A cultura é definida como um conjunto de valores e itens básicos que determina significados e constrói uma identidade para a empresa, atuando como um elemento de comunicação e união dos indivíduos que fazem parte da instituição (FLEURY; FISCHER, 1989). Numa visão harmoniosa, defende-se a construção de uma cultura organizacional forte, no sentido de coesa, como um

conjunto compacto de manifestações culturais, que gerem unanimidade em toda a organização, principalmente no que se refere aos valores compartilhados (MARTIN, 1992).

A cultura organizacional é compreendida como uma unidade social estável e compacta, constituída por indivíduos que compactuam de uma visão do mundo. Isso em virtude de terem vivido e chegado a soluções, de forma conjunta, para as dificuldades de integração interna e adaptação externa, e que sejam capazes de contratar novos funcionários e ainda transmitirem sua forma de pensar para eles (SCHEIN, 1990). De forma integrativa, utiliza-se a ideia da cultura como uma “cola” que aproxima e mantém unidos os componentes da organização (CAMERON; FREEMAN, 1991). A cultura pertence à organização e é um recurso que pode ser administrado e, portanto, alterado para se tornar mais forte.

A força da cultura encontra-se na habilidade de conseguir fazer com que os indivíduos permaneçam unidos, de tal forma que consigam superar a fragmentação e a diversidade, do ambiente de mudanças constantes fazendo com que a organização atinja seus objetivos e obtenha eficiência (CAMERON; FREEMAN 1991). A cultura pode ser vista como uma vantagem competitiva das organizações perante o mercado, quando a cultura é apresentada como um grupo de percepções, memórias, valores, atitudes e definições formadas pelo consenso, mostrando integração organizacional (CAMERON; FREEMAN, 1991).

É preciso entender a cultura como sendo algo administrável e, assim, possível de mudança. Para entendimento de mudança cultural, é importante saber que dois itens preenchem diferentes níveis da cultura organizacional: os artefatos e os valores culturais (SCHEIN, 1993).

Os artefatos compreendem tudo desde o *layout* físico, a forma de vestimenta, a maneira pela qual as pessoas se dirigem umas às outras, o cheiro e a sensação do lugar, símbolos rituais e a intensidade emocional (SCHEIN, 1990). Os valores são considerados como pontos básicos da cultura organizacional e mecanismos com os quais se pode trabalhar para obter mudanças culturais (SCHEIN, 1990). Um valor pode tornar-se um pressuposto básico quando é aceito pelos componentes do grupo ao notarem que sua utilização favorece, continuamente, resultados positivos (SCHEIN, 1993).

Assim, aquilo que é internalizado passa a agir de forma automática, torna-se um valor cultural, gerenciando o comportamento, explicando a aceitação e a não aceitação de determinadas medidas, soluções ou comportamentos (DOMENICO; LATORRE; TEIXEIRA, 2006). Os valores, então, passam a ser considerados como elementos-chave da cultura organizacional e é sobre eles que se pode atuar em processos de mudança cultural (PIRES; MACÊDO, 2006). Esses valores culturais, ou mecanismos culturais, vêm sendo analisados como valores que ajudam as empresas a se desenvolverem, a lidar com as mudanças e, assim, a serem competitivas.

Ouchi (1979) descreve três valores ou mecanismos culturais fundamentalmente diferentes que podem ajudar as organizações a lidar com seus problemas de gestão e a se tornarem mais competitivas: mercado, burocracia e clã. Mintzberg e Quinn (2001) acrescentam mais um valor cultural organizacional capaz de tornar a empresa competitiva: a adhocracia. Adhocracia não tem uma relação de poder ou autoridade centralizada, o poder passa do indivíduo para a equipe (CAMERON; QUINN, 2006). Clã é o ambiente amigável e acolhedor que tem como valores principais o compromisso e a comunicação e adhocracia é o ambiente dinâmico, criativo que tem como valores principais a inovação e a agilidade (KAYA; ERGÜN; KESEN, 2014).

2.4 Implicações de cada tipo de “cultura”

As organizações precisaram ser mais competitivas para sobreviverem às constantes mudanças políticas, sociais e econômicas. Dessa forma, os valores culturais organizacionais puderam ser estudados como forma de conseguir preparar as organizações para as necessidades de mudanças, tornando-as mais competitivas e ajudando-as a alcançar seus objetivos. Os valores culturais organizacionais serão explicados a seguir.

2.4.1 A cultura hierárquica

Weber (1922) propôs o clássico atributo da burocracia, a hierarquia, como uma das formas de alcançar o desenvolvimento empresarial. O princípio da autoridade hierárquica de cargo encontra-se em todas as organizações burocráticas: no Estado e nas organizações eclesiais, bem como nas grandes organizações partidárias e empresas privadas (WEBER, 1922). A burocracia é uma organização que determina os cargos conforme o princípio da hierarquia e na qual nenhum cargo fica sem supervisão (WEBER, 1946). As organizações caracterizam-se por uma hierarquia de autoridade, isto é, pela diferenciação de poder (WEBER, 1946). Dessa forma, tem-se a necessidade da hierarquia da autoridade para definir as chefias nos diversos níveis de autoridade (MERTON, 1971).

A hierarquia ou burocracia de Weber era a forma ideal de organização, pois dava estabilidade e eficiência à produção e à prestação de serviços das empresas (CAMERON; FREEMAN, 1991). Essa estabilidade é possível num ambiente constante em que as atividades da organização podem ser integradas e coordenadas, de forma a manter a uniformidade da produção e dos serviços, além de manter o controle sobre os empregados, tornando-se uma forma de cultura hierárquica (CAMERON; QUINN, 2006).

A cultura hierárquica tem uma estrutura organizacional clara com regras e procedimentos padronizados, controle rigoroso e responsabilidades definidas, preparada para o mercado. Este conceito pode ser rastreado até a imagem de "burocracia" em Weber que já trabalhava em gestão organizacional moderna conectada ao mercado (YU; LU; WU, 2009). Quando se pensa em cultura hierárquica, o que se tem em mente é um mercado mais constante, onde a oferta e a demanda são equilibradas.

Baseado no cenário acima, o atual estudo procurará uma de suas hipóteses que é a de verificar a existência de uma relação positiva entre a cultura hierárquica e a eficiência organizacional.

2.4.2 A cultura de mercado

No mercado único, ou seja, no mercado de um único produto, a procura e a oferta por essa mercadoria única são determinadas pelo preço do item (ARROW; HAHN, 1971). Os autores colocam que o preço de equilíbrio é aquele para o qual a demanda e a oferta se igualam. Nesse caso, qualquer problema no mecanismo de preços, a empresa pode simplesmente pagar ao funcionário na proporção direta de sua produção, de tal forma que o funcionário que produz menos receberá pouco. Seria o equilíbrio entre a produtividade e o rendimento (OUCHI, 1979). Assim, coloca-se que, no modelo de produto único, puro, o mercado é um mecanismo muito eficiente de controle (ARROW, 1974). O autor coloca que o mercado de múltiplos produtos, ou mercado aberto, afeta e é afetado pela empresa de forma constante. O termo mercado aberto se refere a um tipo de organização que funciona como um mercado em si (CAMERON, 1985).

A organização nesse mercado aberto é entendida como um arranjo social imerso no ambiente, dele retirando e a ele transmitindo, em interação recíproca, normas e padrões de comportamento que constituem modos adequados de ação num meio competitivo (GRANOVETTER, 1985). O objetivo da organização é conseguir ser lucrativa e eficiente no mercado competitivo do qual faz parte (OUCHI, 1979, 1984).

Nessa competição acirrada, em busca de eficiência, as organizações acabam se tornando semelhantes entre si em suas diversas áreas de atuação (PORTER, 1999). As pressões por eficiência competitiva são mais amenas em áreas em que o número de organizações participantes e concorrentes é limitado e devido às fortes barreiras fiscais e legais para que as empresas possam entrar no mercado e competir com as outras organizações (FLEURY; FLEURY, 2003).

A competitividade entre as organizações e a necessidade de alcançar a eficiência, coloca, no mercado interno de cada uma delas, pessoas focadas em suas carreiras e interessadas no bom desempenho e no reconhecimento do trabalho realizado (DIMAGGIO; POWELL, 2005). As pessoas, os relacionamentos, os interesses individuais e coletivos são assuntos que

merecem estar no centro das atenções da organização para que essa se torne competitiva.

Conforme a situação apresentada acima, o atual estudo elaborou uma hipótese que é a de verificar a existência de uma relação positiva entre a cultura de mercado e a eficiência organizacional.

2.4.3 A cultura de clã

Clã é uma associação orgânica na qual existe solidariedade como uma forma de união entre os objetivos e as necessidades de cada indivíduo (DURKHEIM, 1933). A solidariedade ou integração social é a sensação de conforto pessoal nas relações sociais (BARNARD, 1968). A necessidade de união é básica para a organização informal e é essencial para o funcionamento da organização formal (BARNARD, 1968).

As empresas são difíceis de serem organizadas de forma eficiente e, assim, serem mais competitivas. Isso acontece devido ao fato de que seus funcionários podem não compartilhar de uma dedicação desinteressada para com os objetivos da organização (BARNARD, 1968). O autor coloca que organizações operavam de forma mais eficiente no momento chamado de pré-industrial, antes das guerras, quando os indivíduos aprendiam a servir, aceitando, de forma passiva, os objetivos do ofício a ser realizado ou os objetivos da organização. Com a primeira e a segunda guerra mundial, a situação do mundo mudou, tudo e todos tiveram que se adaptar e alterar a forma de trabalhar.

Após a Segunda Guerra Mundial, empresas japonesas foram estudadas e viu-se que nelas os trabalhadores inexperientes eram contratados, conscientizados e socializados para aceitar os objetivos da empresa como se fossem os seus e recebiam compensação, conforme seu tempo de serviço e número de dependentes (ABEGGLEN, 1958; DORE, 1973; NAKANE, 1973).

Para essas empresas japonesas, não era necessário nem medir o desempenho, controlar ou dirigir seus funcionários, pois era natural para os membros socializados realizar o que era melhor para a organização (OUCHI, 1980). Os grupos que compunham essas empresas pareciam mais famílias

numerosas e que mostraram para o mundo que a cultura do chamado “clã” pode tornar a organização mais eficiente e competitiva, conforme o compromisso assumido com a instituição (CAMERON; QUINN, 2006).

Os pressupostos básicos da cultura clã são: o meio ambiente que pode ser melhor gerenciado por meio do trabalho em equipe e da capacitação dos funcionários, facilitando sua participação consciente, compromisso e lealdade; os clientes que devem ser vistos como parceiros e a organização é que deve desenvolver um ambiente de trabalho mais humano (CAMERON; QUINN, 2006). A cultura do clã se baseia em valores compartilhados e metas em comum, numa atmosfera de coletividade e de ajuda mútua, e numa ênfase na capacitação e envolvimento dos funcionários (YU *et al.*, 2009). Essa cultura do clã consegue uma maior coesão dentro de cada organização, tornando-a mais forte e mais preparada para os ambientes de mudanças constantes das últimas décadas.

Dentro desse contexto, uma hipótese do presente trabalho é saber se existe uma relação positiva entre a cultura do clã e a eficiência organizacional.

2.4.4 A cultura adhocrática

As *adhocracias* são culturas organizacionais comuns em ambientes mais turbulentos (MINTZBERG, 1973). A organização com estrutura simples e com formação mais burocrática é coisa do passado e a *adhocracia* é a formação da organização do amanhã (MINTZBERG, 1979). A empresa adhocrática (do futuro) é baseada no conhecimento, é uma organização composta essencialmente por especialistas que dirigem e disciplinam seu próprio desempenho de acordo com o *feedback* de clientes (DRUCKER, 1988).

O ambiente em que as mudanças são aceleradas está sujeito ao surgimento constante de novos problemas o que torna as formas tradicionais de organização inadequadas; é a combinação entre um maior número de informações e a necessidade de respostas mais rápidas que tornam as hierarquias verticalizadas, típicas das burocracias, inviáveis para a sobrevivência das organizações (TOFFLER, 1989). O mundo desenvolvido passou da era industrial para a era da informação e dessa para a era da transformação e a organização inovadora se tornou ideal. A organização adhocrática, inovadora, é

a que mais se adapta à necessidade de mudança do ambiente dinâmico (QUINN; SPREITZER, 1991).

Ela é uma estrutura organizacional inovadora na qual os especialistas são agrupados em unidades funcionais e aproveitados em equipes de pequenos projetos, de acordo com a demanda, para executarem os trabalhos empresariais (MINTZBERG, 2001). As empresas começaram a precisar inovar no ambiente dinâmico, competitivo e necessitaram de estruturas mais preparadas para projetos, onde pudessem reunir especialistas de diferentes áreas em equipes criativas que funcionassem de forma harmoniosa (MINTZBERG, 2001).

Nelas existem flexibilidade e foco externo, dinamismo, empreendedorismo e criatividade, voltada para a produção de produtos e serviços inovadores, baseados em novos conhecimentos (CAMERON; QUINN, 2006). As organizações mais criativas e com mais iniciativa apresentam maior índice de sucesso, conseguem desenvolver, rapidamente, novos produtos e serviços, e se preparam para novas oportunidades e novos riscos (CAMERON; QUINN, 2006).

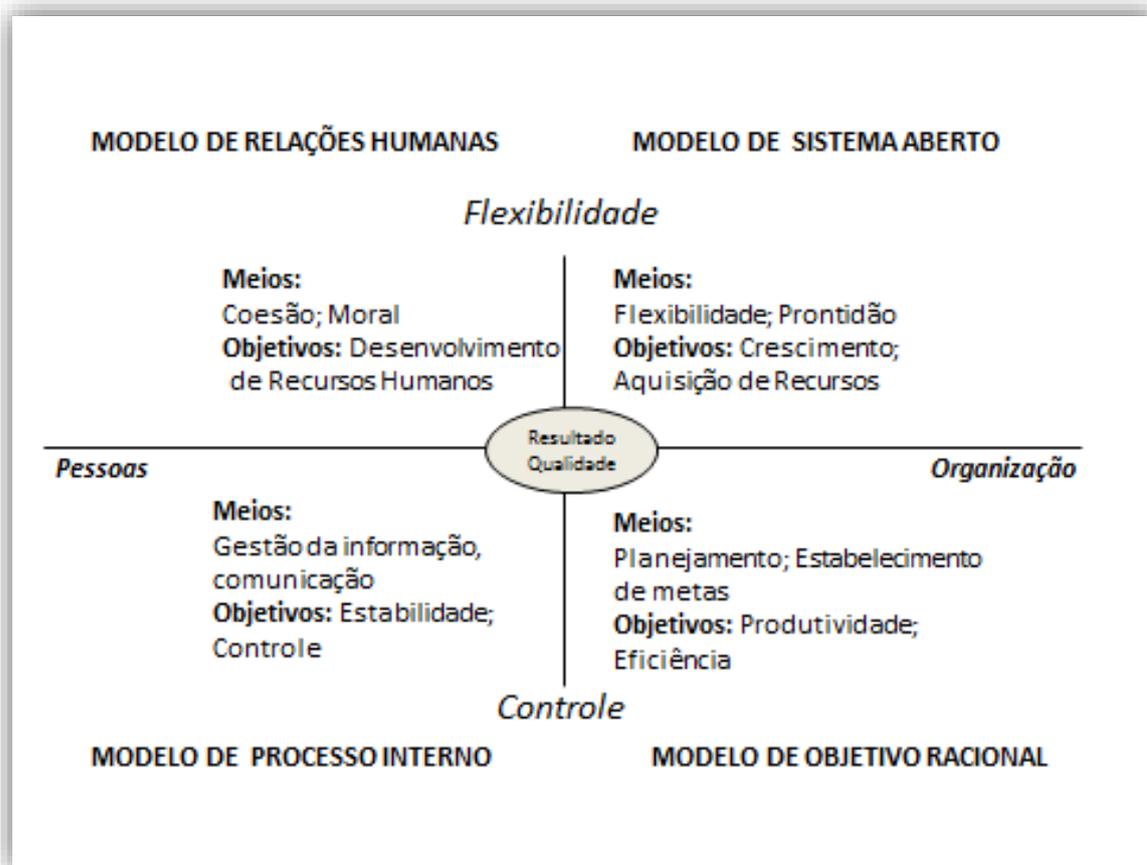
A cultura adhocrática valoriza a autonomia e os valores organizacionais relacionados à autopromoção, ou seja, bem-estar dos empregados e a realização pessoal dos mesmos (DOMENICO; LATORRE; TEIXEIRA, 2006). A cultura adhocrática se preocupa com a individualidade de cada membro da organização, enfatizando o fluxo da informação, de forma descentralizada, priorizando os projetos, na medida em que eles surgem e, sempre que as tarefas organizacionais terminam, a empresa é recarregada rapidamente quando surgem novas tarefas (YU *et al.*, 2009). Esse recarregamento é mais fácil quando as pessoas estão satisfeitas, bem informadas e trabalhando em equipe, de forma harmoniosa. A cultura organizacional tem que ser capaz de apoiar a empresa em suas necessidades de mudanças para acompanhar a evolução do meio ambiente e ser eficiente perante o mercado competitivo.

Baseado nessa conjuntura o presente estudo procura uma hipótese de pesquisa que é a de saber se existe uma relação positiva entre a cultura adhocrática e a eficiência organizacional.

2.5 Estrutura dos valores concorrentes

Existem estudos que procuram estabelecer modelos culturais das organizações como uma maneira de classificar e compreender as características culturais e os valores das organizações como o de Quinn e Rohrbaugh (1981 e 1983) e o de Cameron e Quinn (2006). No início de 1980, os pesquisadores organizacionais desenvolveram a chamada estrutura de valores concorrentes ou, *competing values framework* (CVF) como um modelo de estrutura conceitual para integrar critérios de "eficiência" organizacional (QUINN; ROHRBAUGH, 1981). Esse modelo foi testado inicialmente em estudo da cultura organizacional no setor da educação, no ensino superior (CAMERON, 1985). Os autores acreditam nesse modelo como uma maneira da organização se desenvolver, de forma efetiva, de conseguir as mudanças culturais que se fazem necessárias, propondo a utilização de valores e instrumentos para o diagnóstico, a interpretação e a implementação dos processos de mudança (CAMERON; QUINN, 2006).

FIGURA 1 – Modelo de estrutura conceitual para integrar critérios de eficiência organizacional



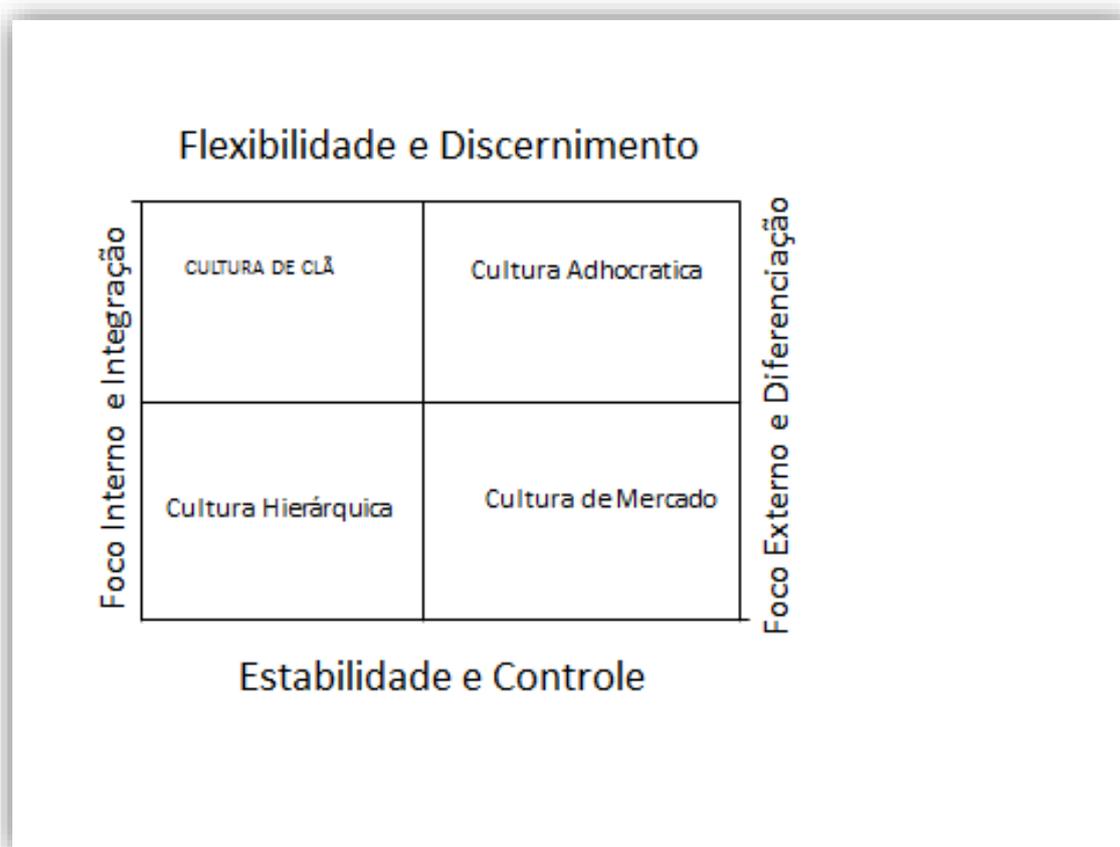
Fonte: Adaptado de Quinn e Rohrbaugh (1981, p. 133).

Conforme FIG. 1, os quadrantes da estrutura são: O modelo de relações humanas que dá ênfase à flexibilidade, focando na moral e no desenvolvimento dos recursos humanos; o modelo de sistema aberto que foca na flexibilidade, salienta a prontidão, o crescimento e a aquisição de recursos; modelo de objetivo racional com ênfase no controle, no planejamento, no estabelecimento de metas, na produtividade e na eficiência; modelo de processo interno prioriza a importância da gestão da informação, comunicação, estabilidade e controle (QUINN; ROHRBAUGH, 1981).

A cultura de uma organização é difícil de avaliar, uma vez que se fundamenta nos valores compartilhados pelos indivíduos da organização (CAMERON, 1985). Cameron e Quinn (2006) mostram que a estrutura de valores competitivos é útil, pois serve como um meio para diagnosticar e iniciar a mudança da cultura organizacional necessária para o desenvolvimento das

organizações. A cultura organizacional reflete o estilo de gestão e o clima da empresa. Mudar a cultura pressupõe o conhecimento e a alteração dos valores culturais. Cameron e Quinn (2006) colocaram que várias dimensões têm sido propostas e que a cultura organizacional é ampla e compreende um conjunto de fatores. Os autores apresentaram um novo quadro procurando capturar com precisão a realidade das organizações.

FIGURA 2 - Modelo de estrutura de valores concorrentes



Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (2006).

A FIG. 2 apresenta duas dimensões: uma que diferencia os critérios de eficácia, enfatizando a flexibilidade, a discrição e o dinamismo a partir de valores que priorizam a estabilidade, a ordem e o controle; a segunda dimensão diferencia os critérios de eficácia, enfatizando a orientação interna, a integração e união de valores que priorizam a orientação externa, a diferenciação e a rivalidade (CAMERON; QUINN, 2006). A principal intenção dos autores foi

determinar quais os valores que os funcionários consideram mais valiosos e quais as causas para a eficácia organizacional (KAYA; ERGÜN; KESEN, 2014).

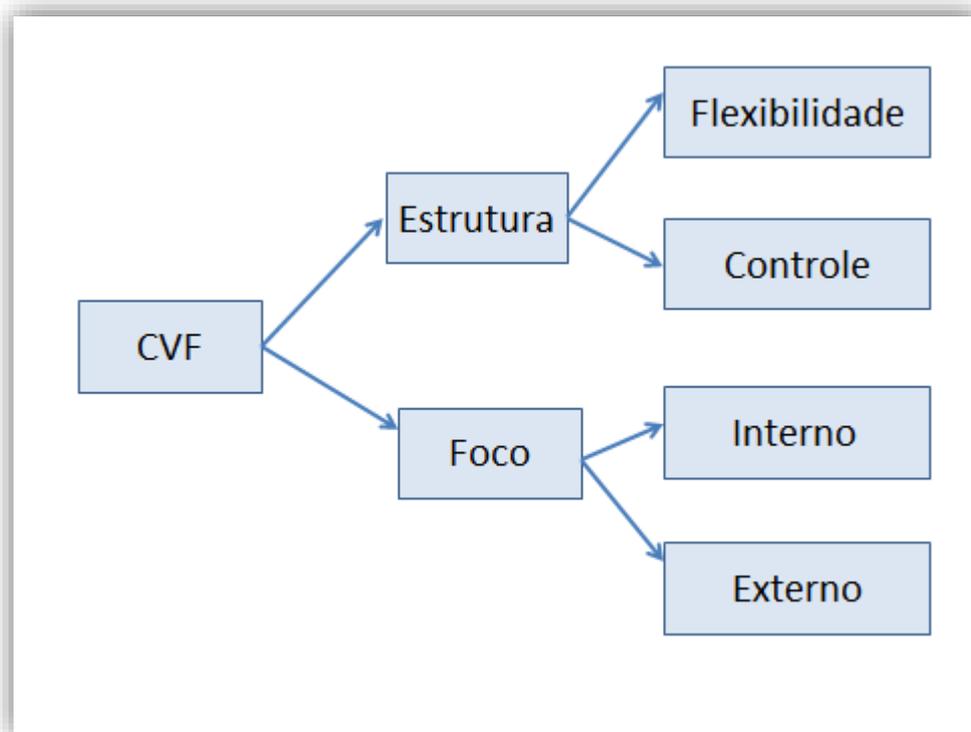
Na FIG. 2, o quadrante inferior esquerdo representa a cultura hierárquica, tendo como base o modelo de Weber, sobre os atributos clássicos da burocracia. Um lugar formal e estruturado para se trabalhar (CAMERON; QUINN, 2006). O quadrante inferior direito caracteriza a cultura de mercado. As premissas básicas de uma cultura de mercado são de que o ambiente externo não é tranquilo, mas sim, hostil, os consumidores são exigentes e estão interessados no ganho e as organizações atuam com o objetivo de melhorar sua posição competitiva, de serem mais eficientes (CAMERON; QUINN, 2006).

Segundo Cameron e Freeman (1991), a CVF não especifica uma cultura organizacional preferida, e há muitas hipóteses diferentes e, conseqüentemente, concorrentes sobre quais as culturas ou combinações de culturas podem ser consideradas melhores e em que condições. Na realidade, as organizações deverão refletir sobre as quatro culturas, apresentadas na FIG. 3, de alguma forma. No entanto, a suposição fundamental da CVF é de que todas as quatro culturas operem em um nível organizacional equilibrado e mantenham-se relativamente estáveis ao longo do tempo (DENISON; SPREITZER, 1991). Além disso, todas as quatro culturas trabalham com a hipótese de entranhar em todas as dimensões da organização, a partir do comportamento de seus gestores, adaptando seus valores fazendo com que seus funcionários trabalhem em prol das prioridades da organização (QUINN; ROHRBAUGH, 1981; DENISON; SPREITZER, 1991).

A CVF conceitualiza as diferenças entre culturas organizacionais considerando duas dimensões (conforme FIG 3): a estrutura, ou relação na qual se baseiam os processos, e o foco. A dimensão da estrutura varia entre flexibilidade, num extremo, e controle, no extremo oposto (QUINN; ROHRBAUGH, 1981). Essa dimensão captura as diferenças entre as organizações que tendem a manter padrões consistentes no tempo e aquelas que permitem aos seus colaboradores ditarem os seus próprios comportamentos (CAMERON; QUINN, 2006), refletindo a forma como são gerenciados os processos dentro de uma organização. A dimensão do foco descreve a orientação da organização em face do mundo exterior e varia entre foco externo

e foco interno (FIG.3) (LEONE; DUSSAULT; LAPÃO, 2014). Este último salienta questões tais como a satisfação dos trabalhadores em contraste com o foco externo, que destaca aspectos relacionados com a habilidade da organização de funcionar no seu ambiente ou contexto (FIG.3) (LEONE; DUSSAULT; LAPÃO, 2014).

FIGURA 3 - Esquema da estrutura de valores concorrentes



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Com base nessas dimensões, é possível observar que as culturas mais resistentes estão associadas a uma homogeneidade de esforços entre os membros da organização e a um melhor desempenho em ambientes nos quais é requisito ter visão partilhada (CAMERON; QUINN, 2006). Na cultura organizacional considerada resistente, a coerência acontece quando várias de suas dimensões estão alinhadas. As culturas coerentes tendem a ter um melhor desempenho que as culturas que não são coerentes (LEONE; DUSSAULT; LAPÃO, 2014). A presença da “incoerência” cultural frequentemente resulta num estímulo à mudança, pois se observa um desconforto e ambiguidade, assim como a falta de integração entre os seus membros (LEONE; DUSSAULT; LAPÃO, 2014). Essas análises das dimensões do modelo de CVF também

ajudam a compreender os conjuntos de valores adotados pelas organizações e a posição delas junto às suas concorrentes.

Eren, Alpkın e Ergün (2003), por meio de estudos acadêmicos, identificaram o efeito da cultura sobre a eficiência organizacional por meio da integração interna e do foco externo. Cameron e Quinn (2006) pesquisaram sobre a contribuição da cultura organizacional para a eficiência da empresa. Observa-se uma extensa pesquisa internacional usando a CVF para investigar a influência da cultura organizacional em iniciativas de mudança organizacional e desempenho (CAMERON; QUINN, 2006).

2.6 Estudos sobre as relações entre cultura organizacional e outras variáveis

Muitos estudos publicados lidam com a implementação da gestão da qualidade total (TQM) quase exclusivamente reconhecendo a importância dos fatores culturais sobre o sucesso ou fracasso do empreendimento. Usando a CVF para medir a cultura organizacional, Yu *et al.* (2009) descobriram que, em diferentes regiões (EUA, Suíça e África do Sul), existem vários relacionamentos distintos entre as dimensões da CVF e TQM.

Al-Khalifa e Aspinwall (2001) investigaram a relação entre cultura organizacional e Implementação do TQM em um dos países árabes, o Qatar. Os resultados indicaram que muitas organizações no país não foram caracterizadas por apenas um tipo de cultura, mas sim pela mistura delas. Sua avaliação do perfil da atual cultura organizacional, por meio da CVF, destacou que mudanças são necessárias para apoiar uma variável organizacional, a de qualidade total (YU *et al.*, 2009).

A CVF também é utilizada para examinar as relações entre cultura organizacional e outras variáveis organizacionais, tais como a satisfação no trabalho (TEPECI; BARTLETT, 2002). A CVF foi utilizada como um quadro conceitual para análise desse valor organizacional. Os resultados indicaram que a satisfação no trabalho foi positivamente relacionada com culturas tipo clãs e adhocracias, e negativamente relacionada com culturas tipo mercado e hierarquia. Todos estes estudos empíricos validaram a CVF como um poderoso instrumento para avaliar a cultura organizacional (YU *et al.*, 2009).

2.7 Competing values framework e Organization Culture Assessment Instrument

A CVF tem uma ferramenta de medida mensurável, qualitativa, o *Organization Culture Assessment Instrument* (OCAI) que é uma forma de classificação de cultura (LIM, 1995), que permite compreender e interpretar melhor a cultura organizacional (CAMERON; QUINN, 2006). Cameron e Quinn (2006) afirmaram que o uso do OCAI de dados quantitativos coletados de vários indivíduos dentro da organização, o aproveitamento dos valores e pressupostos relacionados, experimentados pela organização, podem fornecer uma representação realista da sua cultura.

Ralston, Terpstra-Tong, Terpstra, Wang e Egri (2006) levantaram a questão da cultura organizacional e do desempenho da empresa e forneceram evidências empíricas sobre o estado de evolução das empresas estatais na China. Esses estudos empíricos testaram a validade e a confiabilidade da CVF e da OCAI no contexto chinês (YU *et al.*, 2009). Yu *et al.* (2009) concluíram que a CVF e o OCAI são muito adequados para a pesquisa quantitativa no contexto chinês, especialmente para estudos sobre mudança de cultura organizacional e na identificação dos tipos de cultura relacionados com a eficiência e eficácia organizacional.

O instrumento tem como finalidade diagnosticar a cultura atual de uma organização, assim como a cultura que os membros consideram ser a ideal para a eficiência organizacional (GOBBI, 2012). Estudos estão sendo realizados, em setores diversos, utilizando a CVF e o OCAI, como meios para conseguir analisar a cultura organizacional e o efeito dela no desempenho da organização.

2.8 Competing values framework na área da saúde privada

Mintzberg (1979) considera que as organizações na área da saúde são as mais complexas, pela diversidade dos seus serviços, variedade de profissionais com competências distintas, vários processos ocorrendo simultaneamente e pela necessidade de uma abordagem mais holística da cultura organizacional. Existe alguma evidência que sugere que a cultura organizacional pode ser um fator relevante no desempenho de organizações da área da saúde (SCOTT *et.al.*, 2003; MARSHALL; RUSSELL; NELSON; DAVIS, 2003). Culturas organizacionais são difíceis de avaliar, porque as suas crenças compartilhadas, valores, estruturas e suposições nem sempre são claras (MARSHALL *et al.*, 2003).

Instrumentos de pesquisa de um modelo de estrutura de valores competitivos confiáveis e válidos foram utilizados em um conjunto de declarações de valores para cada tipo cultural para que os respondentes atribuíssem prioridade ou importância (SCOTT *et al.*, 2003). A CVF (QUINN; ROHRBAUGH, 1981; CAMERON; FREEMAN, 1991) foi aplicada em empresas da área de saúde (SHORTELL; BENNETT; BYCK, 1998).

A CVF, junto com o OCAI, vem sendo aplicada em vários tipos de organizações (QUINN; ROHRBAUGH, 1981; BERRIO, 2003; CAMERON; QUINN, 2006), entre elas organizações de saúde (SHORTELL; O'BRIEN; CARMAN; FOSTER; HUGHES; BOERSTLER, 1995; CHIRSCHILLES; WAKEFIELD, 2001; MARSHALL *et al.* 2003, WAKEFIELD; BLEGEN; UDEN-HOLMAN; VAUGYN; GREGORY; HARRIS; ARMENAKIS; SHOOK, 2009), para se obter um diagnóstico sobre quão fortes são percebidos os valores organizacionais pelos membros da organização e com que tipos de cultura essas pessoas se identificam.

Dentro das pesquisas realizadas com a CVF no setor da saúde, os valores culturais organizacionais foram considerados prioritários para o desenvolvimento organizacional, o que pode ser atribuído ao alto nível de flexibilidade e de mudança, necessários para o setor da saúde (BAKER *et al.*, 2003). Na maioria destes estudos específicos da área da saúde, o grupo "clã" foi dominante e os

valores que ficaram em segundo lugar foram o de mercado ou da hierarquia (BAKER *et al.*, 2003).

Estudos e pesquisas na área da saúde têm usado a CVF para examinar a cultura organizacional específica de unidades em hospitais dos Estados Unidos da América (BAKER; KING; MACDONALD; HORBAR, 2003) e o nível de dinâmica de equipe na prestação de serviços de saúde (SHORTELL; MARSTELLER; LIN; PEARSON; WU; MENDEL; CRETIN; ROSEN, 2004). Scott-Cawiezell e seus colegas usaram o CVF para estudar as culturas de trinta e um (31) lares de idosos no Colorado (SCOTT-CAWIEZELL; JONES; MOORE; VOJIR, 2005) e para culturas organizacionais nas práticas do médico (ZAZZALI; ALEXANDER; SHORTELL; BURNS, 2007), dos hospitais dos Estados Unidos e do Reino Unido (DAVIES; MANNION; JACOBS; POWELL; MARSHALL, 2007).

Davies *et al.* (2007) utilizaram a CVF para avaliar a cultura organizacional e sua associação com indicadores importantes dos processos de saúde e seus resultados em cultura de trabalho em equipe e desempenho organizacional em 197 organizações hospitalares Inglesas (NHStrusts [Serviço Nacional de Saúde]). Como resultado, os autores colocaram, como fatores a contribuir para diferenças significativas entre as unidades de saúde, em relação ao desempenho organizacional: a falta de cultura organizacional, a melhoria da qualidade de execução, a qualidade e eficiência de atendimento ao paciente, a satisfação com o trabalho do prestador de cuidados de saúde e a satisfação do paciente.

2.8.1 *Competing values framework e suas dimensões*

Marshall *et al.* (2003) aplicaram a CVF para avaliar a cultura das organizações da área da saúde, utilizando duas principais dimensões: a primeira descreve como os processos são realizados dentro da organização; e a segunda descreve a orientação da organização para o exterior – mundo. Os autores afirmam que as organizações (ou subgrupos dentro delas) podem possuir mais do que um dos tipos de cultura organizacional, mas um deles é geralmente dominante.

Marshall *et al.* (2003) colocam que os gestores são facilmente identificados por terem um conjunto de valores comuns percebidos devido às práticas nos cuidados primários da saúde.

A maioria das organizações pode ser caracterizada em duas dimensões, cada uma representando abordagens alternativas para os desafios básicos que as organizações precisam resolver para sobreviver e se desenvolver (DENISON; SPREITZER, 1991). A FIG. 6 se constitui num resumo das teorias organizacionais, realizado por Helfrich *et al.* (2007) e mostra que o primeiro conjunto dos valores concorrentes é o grau em que uma organização enfatiza centralização e controle sobre os processos organizacionais contra descentralização e flexibilidade (CAMERON; QUINN, 2006).

O segundo conjunto de valores concorrentes é o grau em que a organização está voltada para seu ambiente interno, com seus processos, e as diferenças do ambiente externo e as relações com entidades externas, como reguladores, fornecedores, concorrentes, parceiros e clientes internos. A classificação das organizações, baseada nessas duas dimensões de valores, resulta em quatro arquétipos, conhecidos como hierárquico, racional, empresarial, e as culturas de equipe (HELFRICH *et al.*, 2007).

O instrumento de pesquisa CVF foi testado inicialmente em três pesquisas sobre cultura organizacional no ensino superior e nos serviços de utilidade pública (CAMERON; FREEMAN, 1991). Quinn e Spreitzer (1991) demonstraram que a CVF, junto com sua ferramenta de medida, o OCAI, são confiáveis. Kalliath, Bluedorn e Gillespie (1999) conduziram a primeira validação da CVF, com 16 itens, em um ambiente do setor da saúde. O instrumento de pesquisa CVF mais comumente utilizado em pesquisas de serviços de saúde dispõe de 16 itens (FIG. 4) divididos igualmente em quatro sub-escalas, cada uma representando uma das quatro culturas arquetípicas (HELFRICH *et al.*, 2007).

FIGURA 4 – CVF da eficiência organizacional

	Flexibilidade	Controle
Interno	Cultura de Equipe <ul style="list-style-type: none"> - Coesa - Moral - Desenvolvimento de Recursos Humanos - Suporte Mútuo 	Cultura Hierárquica <ul style="list-style-type: none"> - Autoridade delimitada e clara - Respeito pela hierarquia formal - Adesão às regras - Estabilidade e previsibilidade
Externo	Cultura Empreendedora <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade e criatividade - Aquisição de recursos - Responder as mudanças no ambiente externo - Crescimento e empreendedorismo 	Cultura Racional <ul style="list-style-type: none"> - Clareza de tarefas - Planejamento e produtividade - Eficiência - Resultados mensurados

Fonte: Adaptado de Herlfrich *et al.* (2007).

Existem lacunas documentadas na percepção dos gestores das organizações prestadoras de serviços, como por exemplo, as expectativas dos clientes (LUK; LAYTON, 2002). Uma limitação no estudo dos autores foi a dependência de dados levantados somente com indivíduos executivos e gerentes (HELFRICH *et al.*, 2007). A CVF tem sido muito utilizada na pesquisa de serviços de saúde para avaliar a cultura organizacional como um fator de implementação de melhoria de qualidade, funcionários e pacientes satisfeitos e melhor funcionamento do trabalho em equipe (HELFRICH *et al.*, 2007).

2.8.2 Competing values framework e a satisfação dos funcionários

Instrumentos de CVF são geralmente apresentados como eficientes para soluções de problemas empresariais. Eles têm sido pesquisados, frequentemente, entre os gestores sob o argumento de que os resultados fornecem um indicador preciso da cultura vivida pela organização mais ampla

(DAVIES *et al.*, 2007). O modelo da CVF tem sido colocado como o mais utilizado em pesquisas, em serviços de saúde, para avaliar a cultura organizacional e essa tem sido uma explicação para as diferenças organizacionais na implementação de atividades de melhoria de processos e qualidade de atendimento (CAMERON, 2008).

Wicks e Clair (2007) propõem que se utilize a CVF para a compreensão e melhora da qualidade e desempenho organizacional e gerencial procurando tornar as empresas mais concorrentes, controladoras, colaboradoras e criativas. A CVF procura maneiras de satisfazer os clientes e os funcionários para tornar as organizações hospitalares de saúde mais competitivas (WICKS; CLAIR, 2007).

Nas organizações do setor da saúde as pessoas trabalham numa cultura preocupada com a coesão, com o trabalho em equipe, para dar um maior sentido ao seu dia a dia e, conseqüentemente, às suas vidas (ARNOLD; CAPELLA; SUMRALL, 1987). Organizações do setor da saúde, devido ao ambiente cada vez mais competitivo, precisam operar de uma forma mais empreendedora para serem mais sensíveis às demandas do paciente (HABIB; VICTOR 1991) e devem implantar sistemas operacionais eficientes (ABERNETHY; STOELMENDER, 1995).

2.8.3 *Competing values framework e competitividade*

Abemethy e Lillis (2001) afirmam que, para que as organizações do setor da saúde possam ser mais competitivas, de forma eficiente, organizada estrategicamente, devem procurar ser mais inovadoras, flexíveis, dominar o conhecimento, ter uma gestão mais estratégica e trabalhar em equipe harmonizando a estrutura organizacional. A cultura organizacional é uma força intangível e um dos fatores de maior importância para o desempenho dos gerentes na tentativa da necessária mudança para adaptação ao ambiente cada vez mais competitivo do setor da saúde.

A estrutura organizacional deve facilitar o fluxo eficiente da informação, tanto horizontal quanto vertical, para desenvolver uma prestação de serviços de saúde mais colaborativa, fator fundamental dentro da organização (BOUWENS;

ABERNETHY, 2000). Estes tipos de mudanças não podem ocorrer se os empregados não estiverem intimamente envolvidos com a identificação e implementação de novas formas de prestação de serviços de saúde (WICKS; CLAIR, 2007).

Segundo Wicks e Clair (2007), em algum ponto, ao longo do caminho de um melhor gerenciamento no setor da saúde, organizações dessa área parecem ter perdido credibilidade, na valorização dos seus funcionários: enfermeiros, técnicos de laboratório, pessoal, e até mesmo dos seus médicos, que são considerados a força vital para a qualidade dos serviços prestados pelas organizações. As organizações podem utilizar estratégias de aumento da satisfação dos funcionários com seu trabalho, garantindo a sua cultura organizacional, incentivando os funcionários a utilizar os seus conhecimentos, suas competências e habilidades, de forma eficaz, conseguindo serviços de qualidade (SINGH; LONCAR, 2010). A satisfação do funcionário com o seu trabalho afeta o seu compromisso para com a organização (CULLEN; EDWARDS; CASPER; GUE, 2014).

Conforme Wicks e Clair (2007), se os funcionários das organizações da área da saúde percebem que eles são apenas engrenagens substituíveis em uma máquina médica, a qualidade da prestação de serviço vai, conseqüentemente, diminuir. O sentimento de insatisfação implicará na atitude negativa do funcionário para com a organização e, ainda, as respostas afetivas para o trabalho, como satisfação ou insatisfação e comprometimento, levará à intenção comportamental (A'YUNINNISA; SAPTOTO, 2015). Comprometimento organizacional reflete a relação do empregado com a organização (A'YUNINNISA; SAPTOTO, 2015).

A conscientização e a coesão são valores organizacionais prioritários para a necessidade de mudança organizacional para acompanhar a dinâmica do mundo atual (WICKS; CLAIR, 2007).

Estudos mostraram que os trabalhadores de empresas com culturas organizacionais mais preparadas para mudanças, com maior coesão entre valores e moral, pertencimento, confiança, crescimento e inovação experimentam trabalhadores com maior prontidão para mudança e maior

satisfação no trabalho do que em culturas que dão mais importância a atingimento de metas, produtividade e rentabilidade (KNIGHT, 2014).

Segundo Wicks e Clair (2007), simplesmente utilizar as medidas de CVF não é suficiente. Os funcionários devem reconhecer mudanças reais na forma como as suas organizações são gerenciadas para que eles possam ter mais compromisso com a organização. Além de solicitar *feedback* para os funcionários, a CVF também incentiva a colaboração (HARTNELL; YI OU; KINICKI, 2011). A colaboração é desenvolvida por meio de equipes focadas e compromissadas com a solução de problemas o que faz com que a comunicação melhore entre os setores organizacionais.

Conforme Wicks e Clair (2007) a CVF, na perspectiva do funcionário, com sua consistência e com seu objetivo de compromisso com a equipe, se torna uma ferramenta de apoio ao diagnóstico das causas de possíveis lacunas entre resultados desejados, problemas reais e indesejados, bem como pode ajudar a alinhar a cultura organizacional com os objetivos estratégicos da organização.

O planejamento e a gestão dentro das instituições de saúde devem trabalhar em harmonia, como também os médicos (e toda a equipe técnica) e os gestores já que os médicos detêm o conhecimento das tarefas fins da saúde (GONÇALVES; ALEMÃO; SANTOS, 2010). A crescente complexidade dos desafios do setor da saúde implica a maior responsabilidade dos que nela assumem cargos de gestão (LEONE; DUSSAULT; LAPÃO, 2014).

Quando as organizações alcançam os objetivos esperados pelos acionistas, patrocinadores, clientes, gestores e equipe técnica, e os custos para esses grupos são menores que os benefícios recebidos, isto indica que as organizações criaram valor (MORAIS, 2010). Criar valor é um objetivo tanto para o líder como para a organização. Este valor pode melhorar os resultados empresariais, organizando o trabalho e aproveitando oportunidades (MORAIS; GRAÇA, 2013).

Todos os colaboradores são julgados pela sua capacidade de criar valor. Criar valor é, pois, o objetivo de qualquer sociedade, organização, colaborador ou líder (PORTER, 1999). Todas as organizações existem com o objetivo de criar valor, sejam empresas, igrejas, escolas, unidades da saúde ou agências governamentais (MINTZBERG; QUINN, 2001). As organizações criam

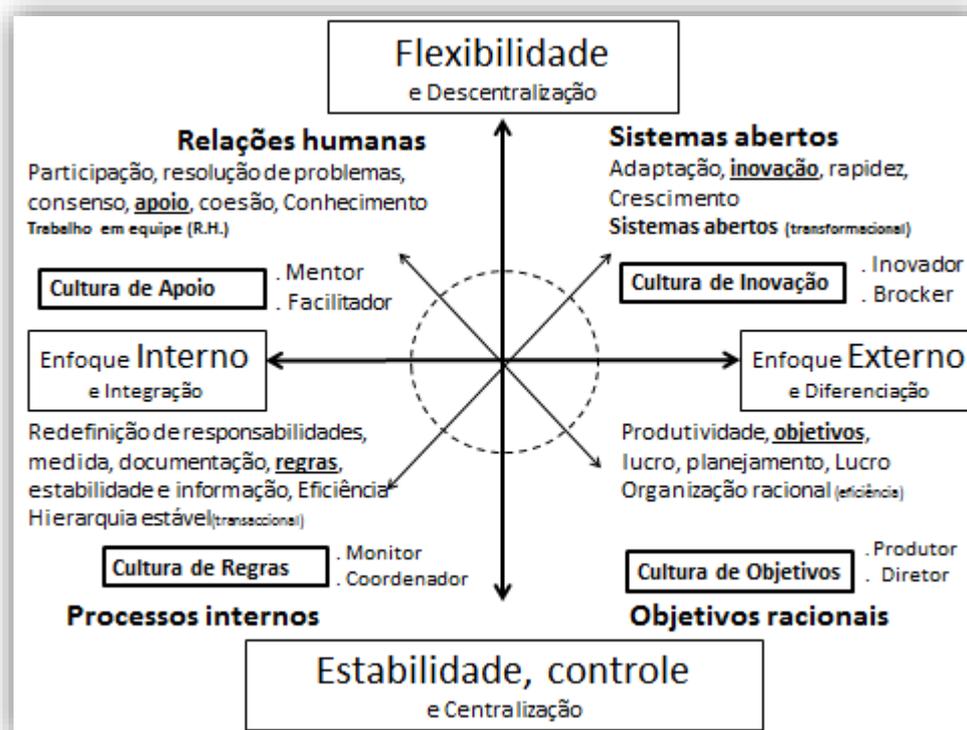
valor quando os produtos ou serviços que estão produzindo, promovem melhores benefícios para os clientes do que os custos de produção destes produtos ou serviços (MORAIS, 2010).

O agregar valor ao produto e ao serviço foi o que fez surgirem os modelos de valores competitivos como uma forma de resposta à necessidade de um modelo amplamente aplicável que promovesse o sucesso, melhorasse a eficácia organizacional nas suas diversas áreas, incluindo a saúde (MORAIS, 2010). Morais e Graça (2013) avançam apresentando o modelo dos valores contrastantes estruturado, demonstrado por meio da FIG. 5, derivada do modelo inicial desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh.

Segundo Morais (2010), com a CVF, as organizações com um foco interno e ênfase no controle (FIG. 5), marcadas pelas culturas hierárquicas (também por vezes referidas como culturas burocráticas), devem aprovar a autoridade centralizada sobre os processos organizacionais, o respeito pela hierarquia formal e aderir às regras. As organizações com um foco interno e ênfase na flexibilidade, cultura de trabalho em equipe, incentivam a participação ampla dos seus membros, tornando o desenvolvimento de recursos humanos uma prioridade (MORAIS; GRAÇA, 2013).

Baseado em Morais (2010), as organizações com um foco externo e ênfase na flexibilidade (FIG. 5), nas culturas empresariais, na criatividade e na capacidade de inovação, concentram-se no crescimento e na expansão de seus recursos. Finalmente, as organizações com um foco externo e ênfase no controle são culturas racionais marcadas, caracterizadas pela clareza dos objetivos e das metas a serem alcançadas (MORAIS; GRAÇA, 2013). Eles se concentram na eficiência e resultados mensuráveis.

FIGURA 5 – Modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores



Fonte: Adaptado de Morais e Graça, 2013.

Segundo Morais e Graça (2013), a primeira dimensão (FIG. 5) é relacionada com o enfoque organizacional, o qual se desloca, desde uma ênfase interna (integração entre processos) centrada no bem-estar e desenvolvimento das pessoas da organização, até o enfoque externo (diferenciação – ambicionam desenvolver-se e especializar-se em certas áreas do conhecimento, funções, serviços e departamentos a fim de fornecer serviços aos *stakeholders* da organização, e assim criar valor), centrado no bem-estar e no desenvolvimento da organização.

Conforme Morais (2010), a segunda dimensão diferencia a preferência organizacional para a estrutura e representa o contraste entre a estabilidade/controle (centralização – decisões tomadas ao nível da gestão de topo), e a flexibilidade/mudança (descentralização – decisões e planejamento estratégico).

A junção dessas duas dimensões forma os quatro quadrantes do modelo (FIG. 5). Ele foi desenvolvido para especificar o critério de eficiência organizacional (MORAIS, 2010). Na cultura do clã, a prática da gestão pelo

administrador é apoiada pelo facilitador e pelo mentor e eles devem ter as habilidades de gestão de equipes e relações interpessoais (DEM, 2014). Na cultura da hierarquia, as práticas da gestão são realizadas pelo coordenador e por um monitor que possuem as competências necessárias para a gestão do gerenciamento da cultura, do sistema de controle e da coordenação central da organização (DEM, 2014). Na cultura de mercado, as práticas de gestão são realizadas pelo produtor e pelo diretor que possuem as habilidades de competitividade em gestão, atendimento ao cliente e motivação dos funcionários (DEM, 2014). Por fim, na cultura adhocrática, as práticas da gestão são realizadas pelo *Brocker* e pelo inovador com habilidades de gerenciamento de gestão da inovação, e da melhoria contínua da organização (DEM, 2014).

Normalmente, na primeira dimensão (enfoque interno/externo), distingue-se entre o critério de satisfação e eficiência interna (moral das pessoas da organização, práticas de comando e rapidez e progresso do núcleo operacional) e o critério de satisfação de eficiência externa (empreendimento de missões de caráter tradicional e operações diferentes) (QUINN, 1983). Esta dimensão reflete o sistema de valores da organização (MORAIS, 2010).

Relativamente à segunda dimensão (estabilidade/flexibilidade), esta distingue-se entre ações focadas na transparência e eficiência dos objetivos estabelecidos, e ações focalizadas na adaptação às pessoas e ao ambiente externo (FIG. 5). Esta dimensão reflete as preferências de estruturação da empresa (MORAIS, 2010).

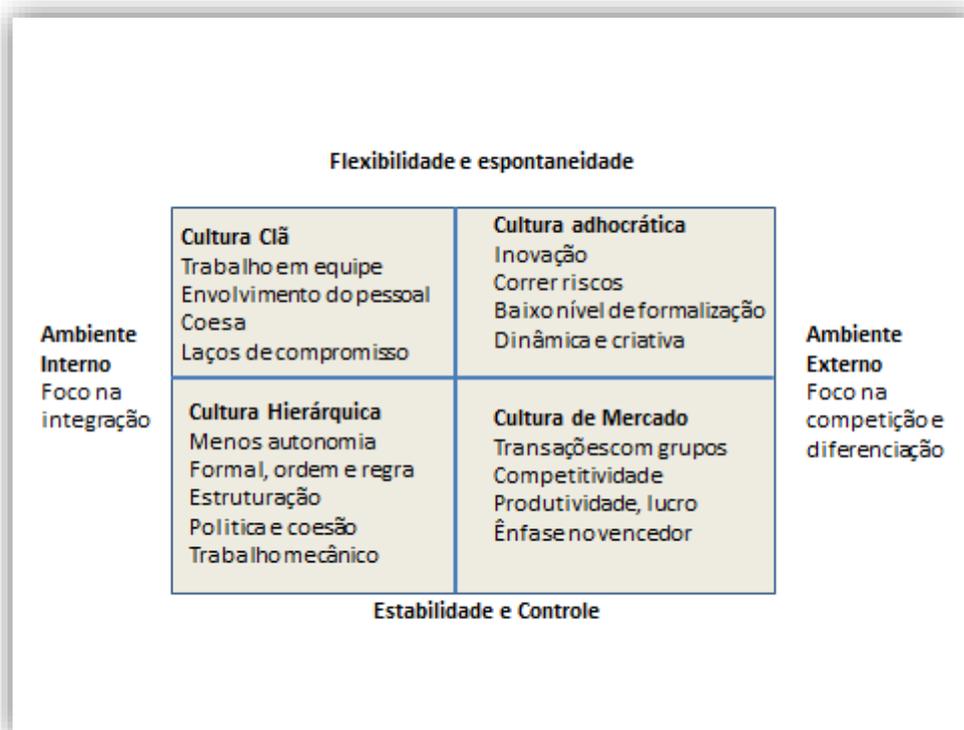
2.8.4 *Competing values framework e seus quadrantes*

De acordo com a CVF há uma cultura dominante (manifestando-se nos pontos de vista dos funcionários em todos os níveis da organização), mas não há uma melhor cultura organizacional: todas as quatro culturas podem operar em uma determinada organização e com relativa estabilidade ao longo do tempo (MORAIS; GRAÇA, 2013). As empresas precisam ser flexíveis e adaptáveis às mudanças, mas também estáveis e controladas. As suas necessidades são de crescimento, de aquisição de recursos, além de flexibilidade e trabalho em equipe.

Leone, Dussault e Lapão (2014) apresentam a CVF, classificando as organizações segundo uma tipologia mais explicativa: de clã, de mercado ou racional, hierárquica e adhocrática ou de desenvolvimento. Cria-se, assim, um modelo de quatro quadrantes (FIG. 6), no qual se encontram refletidos os indicadores de efetividade organizacional que estão associados a cada uma dessas culturas. A longo prazo, a preocupação é a estabilidade, o desempenho harmonioso e eficiente da organização (LEONE; DUSSAULT; LAPÃO, 2014).

Conforme FIG. 6, o quadrante inferior esquerdo representa a cultura hierárquica. Essa cultura pode ser vista nas empresas globais como McDonald e Ford Motor Co. e leva o trabalhador ao estado de alienação e diminuição da sensação de autonomia (BERRIO, 2003; CAMERON; QUINN, 2006; ERDEM, 2007). Esta cultura se caracteriza como um espaço de trabalho muito formal e estruturado, no qual os procedimentos regem o que as pessoas fazem. São as regras formais e as políticas que mantêm a organização coesa (LEONE; DUSSAULT; LAPÃO, 2014). Esse é um tipo de cultura organizacional em que a liderança é eficaz porque a organização tem um esquema de trabalho mecânico no qual o que importa são as ordens e as regras (ACAR; ACAR, 2014).

FIGURA 6 - Modelo de valores concorrentes



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Conforme demonstrado na FIG. 6, o quadrante inferior direito caracteriza a cultura de mercado. A empresa é orientada para o ambiente externo, para as transações com fornecedores, clientes, sindicatos, órgãos reguladores e concorrentes. Empresas globais que têm relacionamento eficaz entre fornecedores, clientes e partes interessadas externas são exemplos desta cultura organizacional (BERRIO, 2003, CAMERON; QUINN, 2006; ERDEM, 2007). O tema principal dos mercados é a realização de transações (intercâmbios, vendas, contratos) com outros grupos para criar vantagem competitiva (LEONE; DUSSAULT; LAPÃO, 2014). O principal objetivo é orientar a organização na direção da produtividade, de resultados e do lucro, criando vantagem competitiva, que pode ser atingida por intermédio do melhor posicionamento externo. As organizações do setor da saúde tendem a ser cada vez mais competitivas forçando os serviços de saúde a evoluírem (ACAR; ACAR, 2014).

Baseado na FIG. 6, a cultura de clã, que se encontra no quadrante superior esquerdo, representa a flexibilidade, o discernimento e o foco interno, definindo-se pela sua similaridade com um tipo de organização familiar (QUINN; ROHRBAUGH, 1981). As organizações japonesas bem-sucedidas com o trabalho em equipe e com a estrutura eficaz são exemplos típicos dessa cultura (BERRIO, 2003; CAMERON; QUINN, 2006; ERDEM, 2007). Em vez de regras e procedimentos próprios das hierarquias, além de foco no lucro e na concorrência, como na cultura de mercado, este tipo de organização se baseia em trabalho de equipe, programas de envolvimento do pessoal e de compromisso com os seus trabalhadores; mantém-se coesa pela sua tradição e confiabilidade, criando laços de compromisso entre as pessoas. A organização valoriza o trabalho em grupo e o consenso organizacional (LEONE; DUSSAULT; LAPÃO, 2014).

Por fim, o quadrante superior direito apresenta a cultura adhocrática, que configura a flexibilidade, o discernimento e a diferenciação (FIG.6). Aspectos como a inovação e iniciativas pioneiras são considerados como os pontos que levam ao sucesso. Mintzberg se refere à adhocracia como um tipo de organização que é oposta à burocracia, sendo caracterizada pela maior abertura à inovação, com baixo nível de formalização, distanciando-se dos padrões tradicionais estabelecidos. A cultura adhocrática é compreendida como um

espaço de trabalho dinâmico e criativo (CAMERON; QUINN, 1991). Os funcionários podem tomar a iniciativa, apoiados em novas descobertas e na liberdade de se sentirem satisfeitos, felizes e bem sucedidos (BERRIO, 2003; CAMERON; QUINN, 2006; ERDEM, 2007). Os membros deste tipo de organização tendem a aceitar riscos e a aderir a processos de inovação (LEONE; DUSSAULT; LAPÃO, 2014). Organizações que fazem negócios por meio da internet que é definida como "nova economia", usando tecnologia avançada, são exemplos dessa cultura (ACAR; ACAR, 2014).

As duas primeiras culturas se encontram no mesmo extremo da dimensão da estrutura; nesse tipo de organização, a estabilidade, a ordem e o controle são características valorizadas (LEONE; DUSSAULT; LAPÃO, 2014). Os dois últimos tipos de culturas organizacionais, ao se posicionarem nos extremos superiores do quadrante, situam-se no extremo de flexibilidade e espontaneidade na dimensão da estrutura. A cultura de clã, na dimensão do foco, se situa no extremo do foco interno, visto que valoriza aspectos relacionados com o trabalho em equipe, enquanto a cultura adhocrática se situa no extremo oposto da mesma dimensão, sendo seu objetivo inovar e aceitar correr riscos para se diferenciar e se tornar mais competitiva (LEONE; DUSSAULT; LAPÃO, 2014). As análises da cultura organizacional e da eficiência, por meio do modelo de estrutura de valores concorrentes, estão sendo feitas neste trabalho como um meio de se estudar a relação entre os tipos de cultura organizacional e a eficiência e eficácia das organizações.

O relacionamento entre cultura organizacional e eficiência caminha, paralelamente, quando se pensa em desempenho organizacional. O conceito de cultura foi apresentado como um grupo de hábitos, costumes e qualidade transferidos de geração a geração e o de eficiência, como a operacionalização certa das atividades empresariais. O presente estudo procura então analisar a existência de uma relação mais estreita entre os diversos tipos de cultura organizacional e eficiência, por meio do modelo de estrutura de valores concorrentes no setor da saúde.

3 HIPÓTESES

O problema de pesquisa assenta na cultura organizacional, nas visões diferenciadas e na eficiência organizacional. Analisou-se a cultura organizacional com o intuito de avaliar a sua influência na eficiência da organização. Da mesma maneira identificou-se a percepção dos indivíduos acerca de suas próprias competências e se tal percepção tem influência sobre a eficiência institucional percebida. Com base nesses objetivos e na revisão de literatura, estruturou-se um conjunto de hipóteses de pesquisa. As hipóteses são:

H1: Existe uma relação positiva entre a cultura do clã e a eficiência organizacional.

H2: Existe uma relação positiva entre a cultura adhocrática e a eficiência organizacional.

H3: Existe uma relação positiva entre a cultura de mercado e a eficiência organizacional.

H4: Existe uma relação positiva entre a cultura hierárquica e a eficiência organizacional.

H5: A cultura organizacional exerce influência positiva na eficiência organizacional.

As hipóteses foram elaboradas e estruturadas segundo os autores apresentados na fundamentação teórica do presente estudo. O QUADRO 2 apresenta as hipóteses e os principais autores de suporte a elas:

QUADRO 2: Hipóteses e autores de suporte

<p>H1: Existe uma relação positiva entre a cultura de clã e a eficiência organizacional.</p>	<p>BARNARD, 1968 CAMERON; QUINN, 2006</p> <p>DURKHEIM, 1933</p> <p>OUCHI, 1980</p> <p>YU <i>et al.</i>, 2009</p>	<p>Integração social Cultura do “clã” pode tornar a organização mais eficiente e competitiva.</p> <p>Associação orgânica na qual existe solidariedade entre os objetivos e as necessidades de cada indivíduo.</p> <p>Para empresas japonesas era natural que os membros socializados realizassem o que era melhor para a organização.</p> <p>A cultura do clã se baseia em valores compartilhados e metas em comum.</p>
<p>H2: Existe uma relação positiva entre a cultura adhocrática e a eficiência organizacional.</p>	<p>MINTZBERG, 1973</p> <p>DRUCKER, 1988</p> <p>QUINN; SPREITZER, 1991</p> <p>CAMERON; QUINN, 2006</p>	<p>As <i>adhocracias</i> são culturas organizacionais comuns em ambientes mais turbulentos.</p> <p>A empresa adhocrática (do futuro) é baseada no conhecimento, é uma organização composta essencialmente por especialistas que dirigem e disciplinam seu próprio desempenho de acordo com o <i>feedback</i> de clientes.</p> <p>A organização adhocrática, inovadora, é a que mais se adapta à necessidade de mudança do ambiente dinâmico.</p> <p>As organizações mais criativas e com mais iniciativa apresentam maior índice de sucesso, conseguem desenvolver, rapidamente, novos produtos e serviços, e se preparam para novas oportunidades e novos riscos</p>
<p>H3: Existe uma relação positiva entre a cultura de mercado e a eficiência organizacional.</p>	<p>OUCHI, 1979, 1984</p> <p>DIMAGGIO; POWELL, 2005</p>	<p>O objetivo da organização é conseguir ser lucrativa e eficiente no mercado competitivo do qual faz parte.</p> <p>A competitividade entre as organizações e a necessidade de alcançar a eficiência, coloca, no mercado interno de cada uma delas, pessoas focadas em suas carreiras e interessadas no bom desempenho e no reconhecimento do trabalho realizado</p>

4 METODOLOGIA

Neste tópico delimita-se o contexto estudado, o tipo e o método de pesquisa, assim como as técnicas e os métodos de coleta e análise dos dados utilizados para alcançar o objetivo apresentado.

4.1 Tipo de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios

4.1.1 Quanto aos fins

Segundo Vergara (2003), a pesquisa descritiva apresenta as características de algum fenômeno, além de propor relações entre determinadas variáveis e explicar sua natureza. Assim, esta pesquisa pode ser considerada como descritiva, pois tem a intenção de analisar a cultura organizacional adotada pela instituição da área da saúde e sua relação com a eficiência organizacional.

Para Mattar (1996), a pesquisa descritiva é a mais apropriada, quando o objetivo estabelecido pretende estudar as características de grupos e identificar ou descobrir as relações entre variáveis.

4.1.2. Quanto aos meios

Conforme Minayo (2001), a pesquisa de campo procura desenvolver um estudo sobre a forma como um tema de pesquisa está sendo realizado em um contexto prático, procurando confirmar os resultados levantados a partir da pesquisa bibliográfica.

Dessa maneira, esta pesquisa pode ser considerada uma pesquisa de campo, por ser um estudo empírico realizado no lugar onde o fenômeno pesquisado acontece, ou seja, nas organizações de saúde, onde os profissionais atuam (VERGARA, 2003).

4.2 População e amostra

Universo ou população é definido como “um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Comumente fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar” (GIL, 1999, p. 99).

Delimitou-se como objeto de pesquisa as dez clínicas de saúde; como população da pesquisa, cento e três funcionários das instituições de saúde privadas, da cidade de Belo Horizonte e de duas cidades da região centro-oeste do estado de Minas Gerais, Brasil, e que têm como atividade principal a prestação de serviços de saúde.

Estabeleceu-se uma amostra não probabilística que é aquela em que a seleção dos elementos da população, para compor a amostra, depende ao menos em parte, do julgamento do pesquisador (MATTAR, 1996). A amostra levantada caracterizou-se por ser não probabilística, ou seja, selecionou-se a amostra com base na facilidade de se obter colaboração dos indivíduos para preenchimento do questionário (PEIXOTO, 2012).

A verificação do tamanho da amostra foi determinada por meio da análise de poder estatístico, utilizando o programa G*Power versão 3.1.9.2 (FAUL *et al.*, 2009) comumente utilizados nas ciências sociais (FAUL *et al.*, 2007).

Da população (103 indivíduos elegíveis) utilizou-se a amostra de noventa e dois questionários respondidos por membros das organizações. A amostra constituiu-se dos profissionais da área da saúde (médicos, enfermeiros e fisioterapeutas, atendentes, auxiliar de enfermagem), gestores (administradores e auxiliares de administração) escolhidos, por acessibilidade, nas dez clínicas particulares.

4.3 Método de Coleta de Dados

O método utilizado para coleta de dados constituiu-se de visita às organizações para aplicação de questionários, estruturados, junto aos membros das instituições.

4.3.1 Instrumentos de coleta de dados

Com o interesse de coletar dados para responder aos objetivos da pesquisa, adotou-se o questionário que “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas” (MARCONI E LAKATOS, 2006, p. 203).

Analisou-se a cultura organizacional, por meio de questionários aplicados, identificando seus tipos e a eficiência da organização a partir da percepção de seus integrantes. Foi trabalhado o efeito da cultura na eficiência organizacional. Para tanto, utilizou-se a pesquisa quantitativa, com análises descritiva e multivariada.

Inicialmente, por meio de um questionário, APÊNDICE A, com escala Likert, identificaram-se os itens considerados de maior relevância pelos funcionários no desenvolvimento de um tipo de cultura organizacional, a importância deste modelo cultural para os mesmos e as divergências na administração, segundo a formação profissional.

Esse questionário foi traduzido e adaptado de Cameron e Quinn (2006), estruturado (APÊNDICE A) em duas partes: a primeira, com informações que abrangem aspectos relacionados aos respondentes como idade, sexo, tempo de casa, formação profissional e cargo ocupado. A segunda, com um conjunto de questões suficientes para identificar perfis que possam representar os diferentes tipos de cultura organizacional, ou seja, a cultura clã, a adocrática, de mercado e a hierárquica.

Foi solicitado que cada indivíduo respondesse a cada questão, utilizando uma escala do tipo Likert com cinco pontos, na qual: 1 significa nunca ocorre; 2, raramente ocorre; 3, ocasionalmente ocorre; 4, frequentemente ocorre e 5, sempre ocorre.

Em seguida, por meio de um questionário (APÊNDICE B) elaborado a partir do *Organization Culture Assessment Instrument*, avaliou-se a cultura que os respondentes observavam naquele momento e a cultura que consideravam ideal nas organizações. Esse questionário foi validado e aplicado em mais de mil organizações distintas, apresentando resultados congruentes (CAMERON; QUINN, 2006).

Esse questionário (APÊNDICE B) possui seis itens com o objetivo de identificar uma das diferentes dimensões da cultura: características dominantes, liderança, tipo de gestão, congruência organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso (GOBBI, 2012).

O respondente atribuiu pontos entre as quatro opções apresentadas para cada dimensão, conforme sua percepção sobre a realidade da organização explicitada (para a situação atual) e sobre o que ele considera melhor para a organização ideal. Ao completar o questionário, o respondente fornece uma imagem da sua percepção em relação ao que a empresa é ou deveria ser (GOBBI, 2012).

Na sequência, aplicou-se um terceiro questionário (APÊNDICE C), elaborado durante a pesquisa e constituído por questões relacionadas à eficiência da organização e avaliando o quanto as normas, as rotinas, os protocolos, os recursos materiais, os equipamentos, as pessoas, o treinamento, a capacitação e a segurança estavam implantados e o seu grau de utilização. As respostas deveriam indicar o grau de concordância ou discordância com cada questão desde um (nada) até cinco (plenamente).

O APÊNDICE D foi elaborado, durante a pesquisa, fazendo uma codificação das questões do Apêndice B, para melhor visualização das análises dos dados.

O instrumento, composto por três questionários, foi entregue a cada indivíduo acompanhado de uma folha de apresentação do estudo com os objetivos, procedimentos e garantia de anonimato (APÊNDICE E). Nesse momento, foi também entregue a cada respondente um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE - APÊNDICE F).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo apresenta os dados apurados por meio dos questionários e as avaliações realizadas para alavancar os resultados da pesquisa.

5.1 Identificação da Cultura Organizacional

A cultura organizacional possui dimensões levantadas por meio do questionário (APÊNDICE A) com 24 questões. Cada grupo de seis questões relativo a um tipo de cultura organizacional. (QUADRO 3).

QUADRO 3 - Identificação do perfil cultural

Tipos de cultura organizacional	Questões
Cultura Clã	1, 5, 9, 13, 17 e 21
Cultura Adhocrática	2, 6, 10, 14, 18 e 22
Cultura de Mercado	3, 7, 11, 15, 19 e 23
Cultura Hierárquica	4, 8, 12, 16, 20 e 24

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A pontuação foi obtida em cada grupo ou quadrante cultural e, posteriormente, somada e dividida por seis, que é a quantidade de questões de cada grupo (QUADRO 3) para identificar cada tipo de cultura organizacional, ou seja, cada variável de cultura.

5.2 Avaliação da Cultura Organizacional

No questionário (APÊNDICE B) as 24 variáveis foram divididas em seis dimensões (QUADRO 4). Essas dimensões referem-se às características culturais dominantes, aos estilos de liderança predominantes, aos estilos de gestão de pessoas e às equipes predominantes, ao fundamento da coesão interna de pessoas e de grupos, às estratégias dominantes e aos critérios de reconhecimento de sucesso (CAMERON; QUINN, 2006). As dimensões foram analisadas para explicar o comportamento da cultura organizacional.

QUADRO 4 - Variáveis para avaliação do perfil

VARIÁVEIS	BLOCO DE QUESTÕES
1. Características Culturais Dominantes	1A, 1B, 1C, 1D
2. Estilos de Liderança Predominantes	2A, 2B, 2C, 2D
3. Estilos de Gestão de Pessoas e Equipes Predominantes	3A, 3B, 3C, 3D
4. Fundamento da Coesão Interna de Pessoas e Grupos	4A, 4B, 4C, 4D
5. Ênfases Estratégicas Dominantes	5A, 5B, 5C, 5D
6. Critérios de Reconhecimento de Sucesso	6A, 6B, 6C, 6D

Fonte: Elaborado pela autora.

Cada uma das seis dimensões foi contemplada por quatro variáveis, apresentadas por meio de quatro perguntas. A primeira (A) identificou as características referentes ao primeiro quadrante (A - Cultura Clã); a segunda forma, relacionada ao segundo quadrante (B - Cultura Adhocrática); a terceira, ao terceiro quadrante (C - Cultura de Mercado) e, a quarta, ao quarto quadrante (D - Cultura Hierárquica). Cada dimensão deveria totalizar 100 pontos distribuídos entre as perguntas A, B, C e D, conforme a percepção do respondente acerca das características das culturas apontadas nos quadrantes A, B, C e D. Com base em pontos atribuídos, criou-se um perfil de cultura organizacional do grupo de empresas pesquisadas (QUADRO 4).

Para cada bloco, foram apresentadas 4 alternativas distintas, dispostas em duas colunas, para evidenciar as situações “AGORA” e “IDEAL”. Tanto na coluna “AGORA”, que representa a situação atual da organização, quanto na coluna “IDEAL”, a situação desejada, foi distribuído um peso para cada uma das alternativas de forma que a soma total do bloco fosse 100.

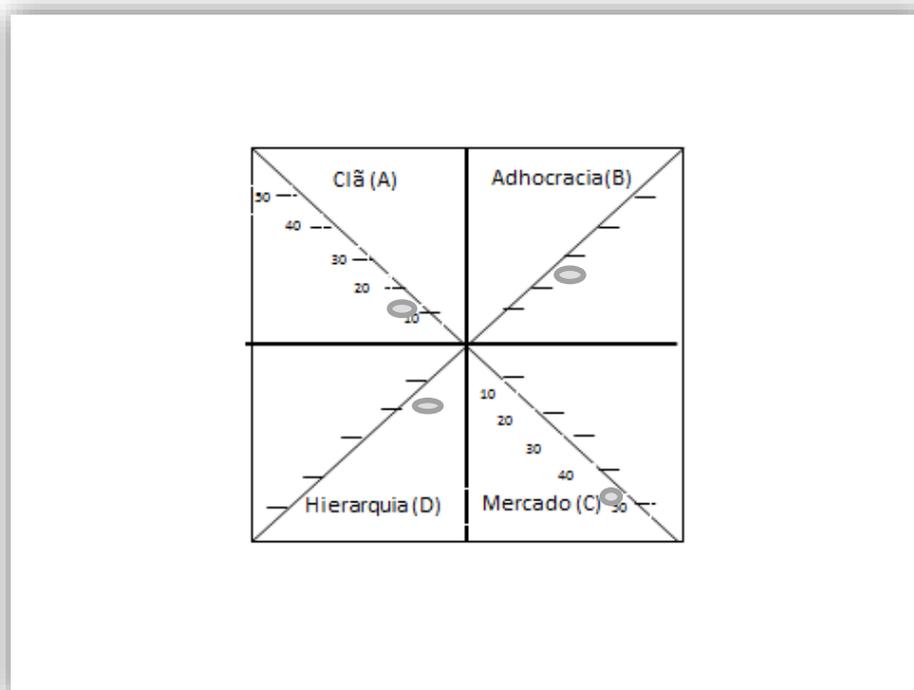
Essa análise se apoiou no Modelo *Competing Values Framework* (CVF). Trata-se de um instrumento especialmente concebido para representar as culturas nas organizações na área da saúde e sua ligação com a eficiência. A maior parte dos instrumentos de medição examinam percepções e opiniões sobre o ambiente de trabalho de funcionários (o chamado "clima" de uma organização), mas a CVF examina valores, crenças e suposições implícitas que orientam atitudes e comportamentos (SCOTT *et al.*, 2003).

Para mensurar o CVF, utilizou-se o *Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional* (OCAI) (CAMERON; QUINN, 2006). Trata-se de um instrumento útil e assertivo no diagnóstico de características essenciais da cultura preponderante em uma organização. É um modelo que ajuda a identificar a cultura atual da empresa e aquela que se considera ideal para atender uma

demanda futura do ambiente e ser capaz de apoiar a organização em desafios futuros (CAMERON; QUINN, 2006).

A partir dos resultados obtidos no questionário (APÊNDICE B) foram construídos gráficos apresentando os quatro tipos de cultura. Inicialmente, calculou-se a média de pontos levantados para cada opção (A, B, C e D) em todas as seis dimensões sugeridas, isto é, somar os pontos obtidos na mesma alternativa (por exemplo, A) em todos os itens do questionário e dividir esse resultado por seis (no exemplo abaixo, FIG 7, utilizou-se as seguintes médias para efeito de ilustração: A = 20; B = 30; C = 40 e D = 10). O valor obtido foi então registrado sobre a linha diagonal do respectivo quadrante (FIG 7).

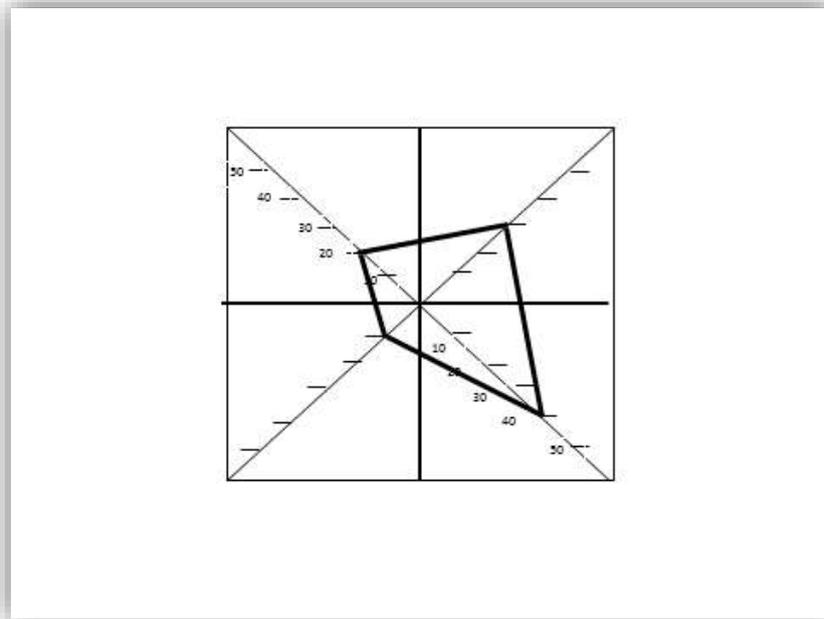
FIGURA 7 - Diagrama de pontos de uma cultura com médias



Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn, 2006.

A seguir, ligaram-se os pontos de cada quadrante, desenhando uma imagem entre os quadrantes (FIG 8). Esta é a representação de um perfil de cultura organizacional das empresas, permitindo visualizar aspectos dominantes da cultura.

FIGURA 8 - Perfil de cultura traçado



Fonte: Cameron e Quinn (2006, p.70).

O perfil geral das organizações foi obtido por meio das médias dos valores apresentados em uma mesma alternativa e que mostram um tipo de cultura (A = Clã; B = Adhocracia; C = Mercado e D = Hierarquia). Além disso, também foi possível desenhar perfis para cada uma das dimensões (1, 2, 3, 4, 5 e 6). Esse fato indica que, em vez de levantar as médias dos valores e desenhar um único perfil, pode-se, como opção, utilizar os valores parciais para desenhar seis perfis distintos para o grupo de organizações.

5.3 Avaliação da eficiência organizacional

Para avaliar a eficiência das organizações, utilizou-se o questionário para avaliação das medidas de desempenho (APÊNDICE C). Esse possui oito questões relacionadas à percepção dos respondentes quanto às medidas de desempenho (QUADRO 4). Essas são referentes a normas, rotinas e protocolos (duas questões); recursos materiais, equipamentos e pessoas (02 questões); treinamento e capacitação (02 questões), e segurança e qualidade dos serviços (02 questões).

Os respondentes avaliaram a disponibilidade, a exatidão e o atendimento às questões selecionadas (QUADRO 4). Para cada questão, era solicitada uma nota de 01 a 05, desde nada atendido até plenamente atendido. Os resultados foram mensurados de acordo com a pontuação em cada questão.

QUADRO 5 - Variáveis para medidas de desempenho

Variáveis	Bloco de questões
Normas, rotinas e protocolos	1D, 2D
Materiais, equipamentos e pessoas	3D, 4D
Treinamento	5D
Capacitação	6D
Segurança nos serviços	7D
Qualidade nos serviços	8D

Fonte: Elaborado pela autora.

5.4 Desempenho das organizações pela modelagem de equações estruturais

Para verificação da normalidade dos dados, foram realizados os testes de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*, indicando que os dados se desviaram da normalidade (FIELD, 2013).

Por isso, o tratamento de dados indicado e, conseqüentemente, adotado para estimação dos resultados foi o de análise estatística multivariada por meio da modelagem de equações estruturais (MEE) (HAIR JR *et al.*, 2013).

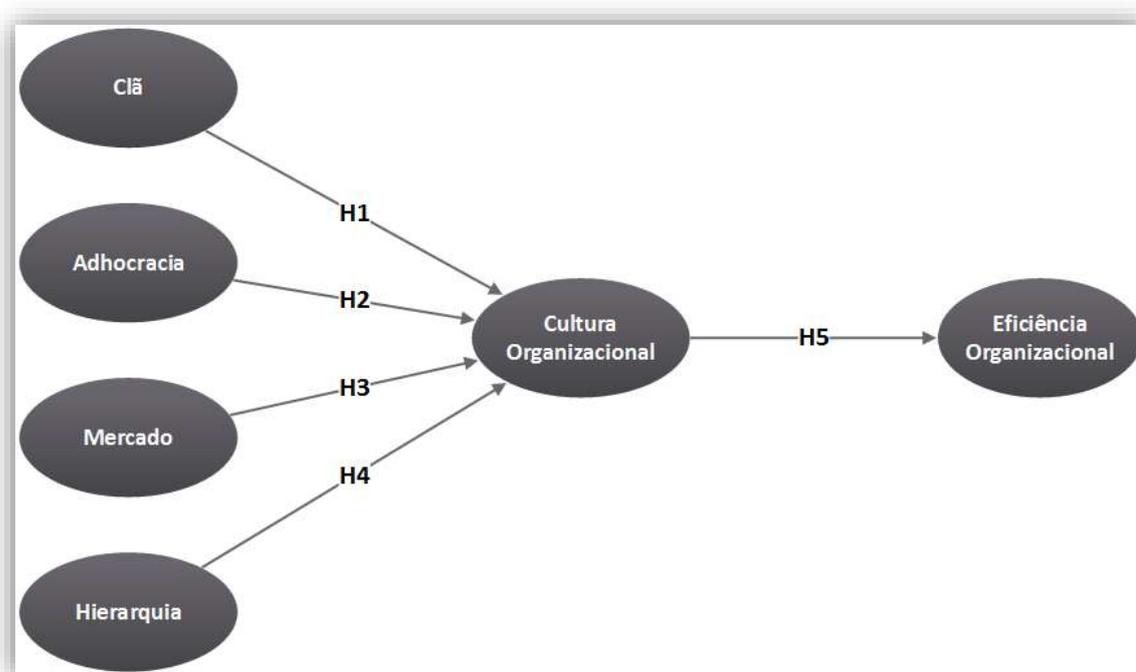
Essa técnica, útil nas pesquisas sociais, pressupõe decisões do pesquisador como a escolha do referencial teórico utilizado, elaboração do modelo estrutural (especificação das relações entre as dimensões) e do modelo de mensuração (especificação dos indicadores para mensurar as dimensões).

5.4.1 Modelo de análises estruturais

A modelagem de equações estruturais foi realizada a partir de duas dimensões: o modelo exterior (modelo de mensuração), relacionando as variáveis observadas com os tipos de cultura organizacional correspondentes. O modelo interior (modelo estrutural) possibilita avaliar as hipóteses. O modelo

interior, chamado modelo estrutural ou hipotético da pesquisa, é apresentado na Figura 9.

FIGURA 9 – Modelo Estrutural ou Hipotético



Fonte: Elaborado pela autora.

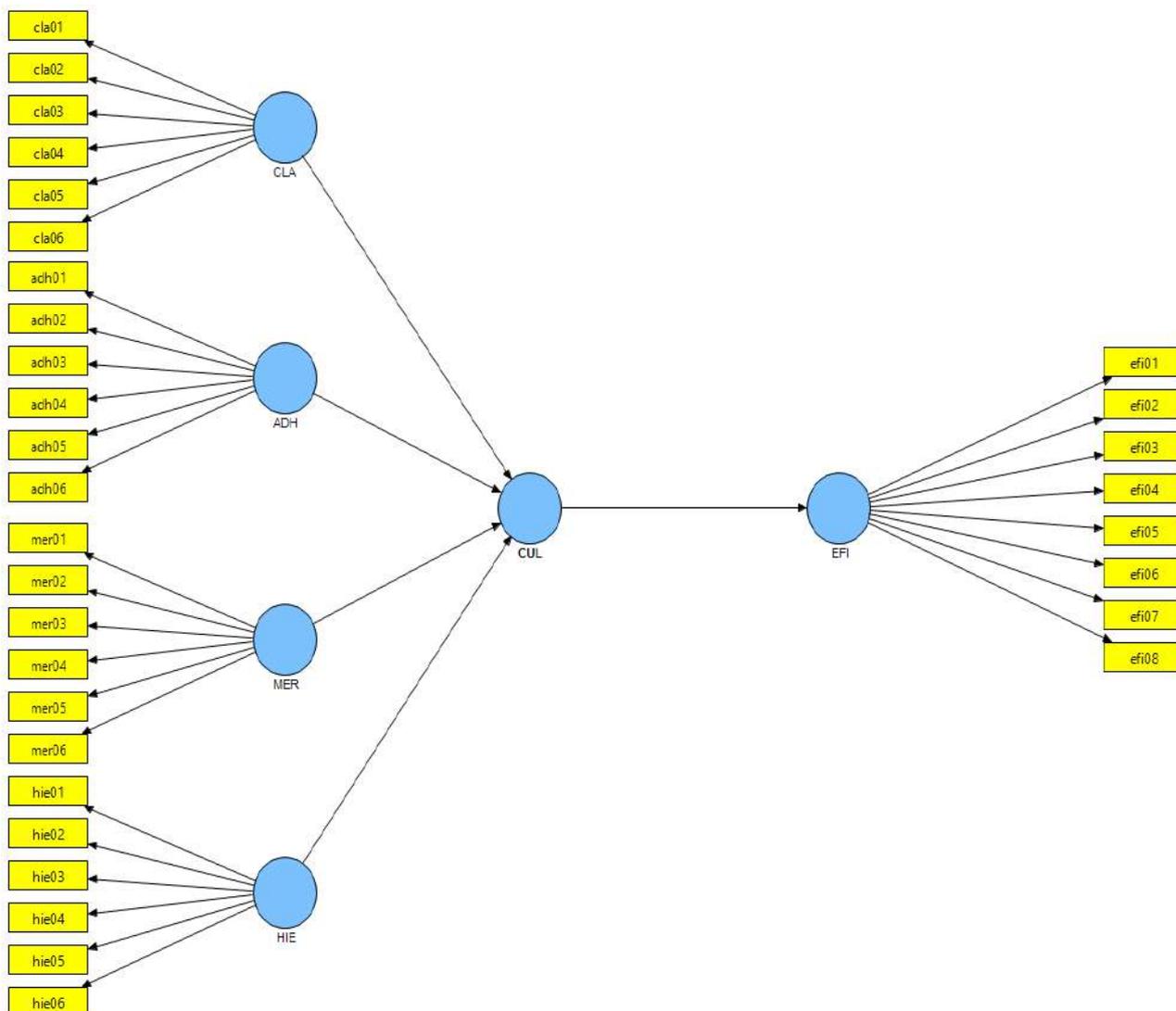
A partir desse modelo, elaborou-se uma avaliação da porcentagem de cada tipo de cultura em relação à cultura organizacional existente nas empresas, para testar as hipóteses H¹, H², H³ e H⁴. Fez-se ainda análise da influência dessa cultura na eficiência organizacional, testando a hipótese H⁵.

5.4.2 Método de estimação dos parâmetros

O método de estimação dos parâmetros MEE-PLS é o de *Structural Equation Modeling* (SEM) ou de modelagem de equações estruturais (MEE) realizada por meio da *Partial Least Squares* (PLS) ou da estimação por mínimos quadrados parciais (PLS). A FIG. 10 está apresentado o caminho, mostrando os tipos de cultura organizacional identificados pelo código em “caixa alta” e as variáveis relativas a cada tipo de cultura organizacional representada por um

código em “caixa baixa”, seguido do sequencial em número arábico e precedido do número zero.

FIGURA 10 - Método de Estimação dos Parâmetros MEE-PLS Caminho Estrutural



Fonte: Elaborado pela autora.

O método de estimação por Mínimos Quadrados Parciais (PLS – *Partial Least Squares*) foi adotado em razão da busca pela influência das dimensões da cultura organizacional na eficiência, ou seja, quanto da variação da eficiência é explicado pelas dimensões da cultura organizacional e qual a influência de cada dimensão na variação da eficiência.

Foi utilizado o *software* SmartPLS, Versão 2.0 (RINGLE; WENDE; WILL, 2005), configurado de acordo com os parâmetros: *Weighting Scheme = Path Weighting Scheme*; *Data Metric = Mean 0, Var 1*; *Data Iterations = 300*; *Abort*

Criterion = 1.0E-5 (isto é, 0,00001); e *Initial Weights* = 1.0 (HAIR JR *et al.*, 2013, p. 84).

Tendo em vista que a MEE-PLS não tem por pressuposto que a distribuição dos dados segue a distribuição normal, a utilização de testes de significância paramétricos não é adequada para a verificação da significância estatística dos parâmetros estimados (HAIR JR *et al.*, 2013). Por isso, a MEE-PLS depende de um procedimento *bootstrap* não paramétrico para testar a significância dos coeficientes. Então, utilizou-se o *software* SmartPLS para a execução do algoritmo *bootstrapping* (BT), configurado com os parâmetros: *Sign Changes* = *No Sign Changes*; *Cases* = 92 (número de registros da amostra) e *Bootstrap Samples* = 5.000 (HAIR JR *et al.*, 2013, p. 132).

A análise do modelo de mensuração deve preceder a análise das relações entre os construtos no modelo estrutural. O processo de avaliação da MEE-PLS envolve avaliações distintas do modelo de mensuração e do modelo estrutural (HAIR JR; RINGLE; SARSTEDT, 2011).

5.5 Aspectos éticos

O presente estudo foi aceito para sua realização nas organizações da área da saúde, bem como recebeu aprovação do Conselho de Ética em Pesquisa da FUMEC, por respeitar os requisitos normatizados pela Resolução 466/12 que trata de pesquisas com seres humanos (CAAE nº 60316516.1.0000.5155).

6 RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos e as relações entre os tipos culturais, a cultura organizacional e a eficiência. Exibiu-se, inicialmente, o cálculo de poder estatístico da amostra e os cálculos dos resultados, conforme a aplicação do OCAI e, na sequência, das Equações Estruturais pela análise multivariada.

QUADRO 6 – Poder Estatístico da Amostra

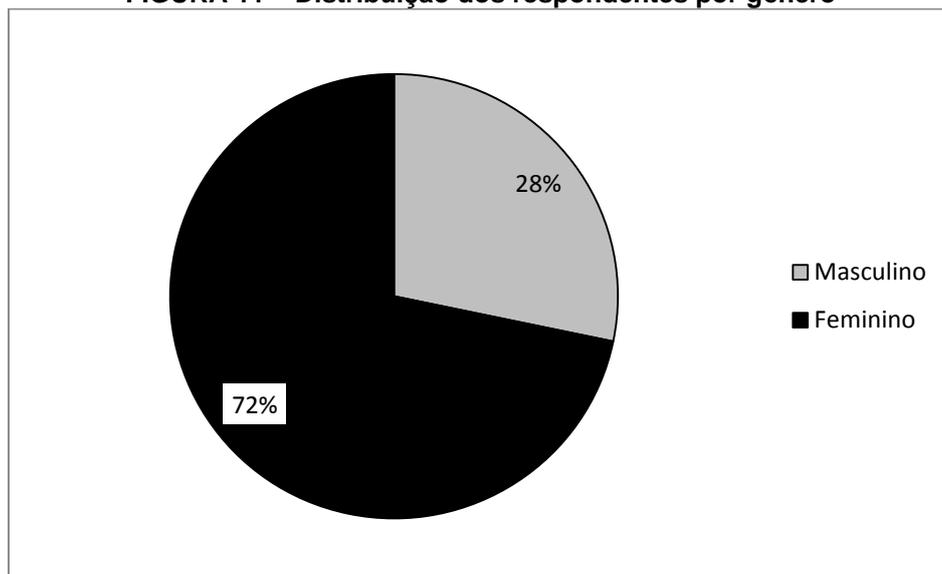
Teste (Análise <i>post hoc</i>)	Descrição	Nível de Significância	Poder Estatístico (%)
<i>t-test</i>	<i>Correlation: Point biserial model two-tailed</i>	0,05	85

Fonte: Elaborado pela autora.

Para se obter um poder estatístico (QUADRO 5) de 80%, mínimo necessário para aceitabilidade da amostra, os valores para o tamanho do efeito sugeridos são de $\rho = 0,05$ (COHEN, 1992) que estabelecem uma amostra necessária de 85 indivíduos. Isso valida a amostra do presente trabalho de noventa e dois respondentes.

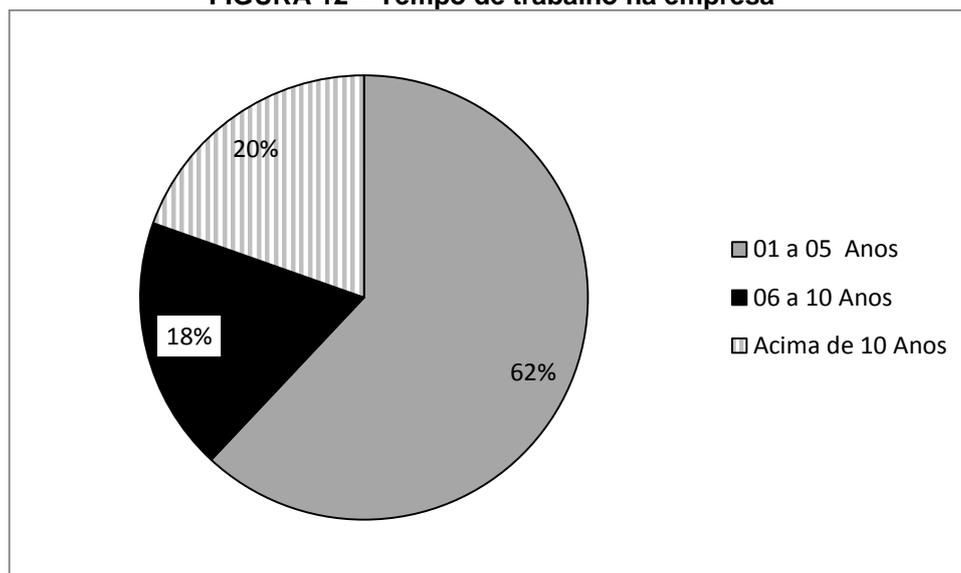
6.1 Características demográficas dos respondentes

Considerando os noventa e dois sujeitos do estudo (100%), encontraram-se 72% dos respondentes do sexo feminino (FIG 11). A forte presença feminina pode ser considerada uma constante no trabalho na área da saúde. Historicamente, esse setor é um lugar de concentração de trabalho feminino responsável e detentor dos conhecimentos necessários para com os cuidados da saúde das crianças, dos doentes e dos idosos.

FIGURA 11 – Distribuição dos respondentes por gênero

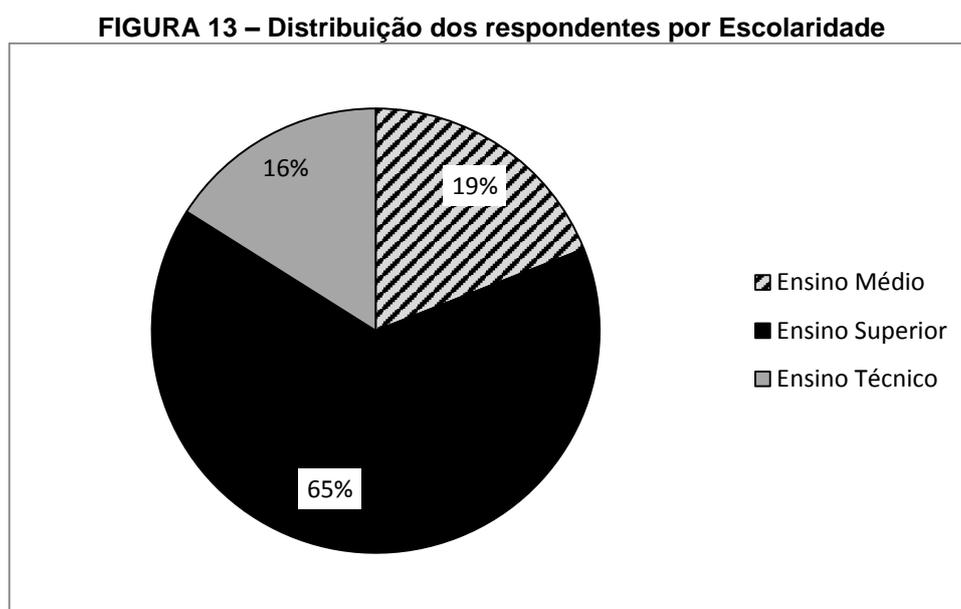
Fonte: Dados da pesquisa.

Os níveis percentuais do tempo de trabalho nas organizações dos respondentes (FIGURA 12) comprovam que 62% têm de 01 a 05 anos; 18% de 06 a 10 anos e 20% acima de 10 anos. Essa constatação mostra que a grande maioria dos funcionários tem pouco tempo nas empresas, não conhece as regras da organização, necessita de treinamento e observação constante devido à necessidade de eficiência dos serviços prestados à comunidade.

FIGURA 12 – Tempo de trabalho na empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

Os níveis percentuais de escolaridade dos respondentes (FIGURA 13) revelam que 19% da amostra têm o ensino médio completo, 16% têm ensino técnico e 65% têm ensino superior e tecnólogo. O aumento populacional exigiu um crescimento na oferta de serviços de saúde o que, conseqüentemente, necessitou de uma maior oferta de cursos de graduação.



Fonte: Dados da pesquisa.

6.2 Tipo cultural e sua integração pela Avaliação da Cultura Organizacional

Com o objetivo de identificar a predominância do tipo de cultura, desenvolveu-se uma avaliação do peso das diversas culturas nas organizações na área da saúde, segundo a percepção dos respondentes e utilizou-se o instrumento de avaliação da cultura organizacional (OCAI).

O tipo de cultura é facilmente identificado e depende da visualização do quadrante que possui a maior pontuação (ou a maior média). Quanto maior o valor, mais forte ou mais dominante é este tipo de cultura. Esse esquema é útil para diferenciar empresas que possuem diversos tipos de cultura agindo em grupo (GOBBI, 2012).

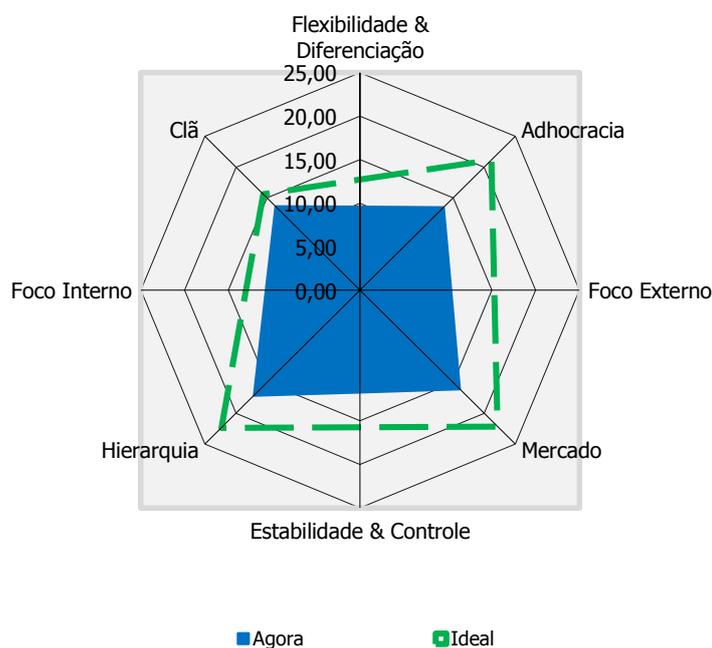
Assim, as questões utilizadas para identificar a cultura das empresas recebem valores concedidos a cada tipo cultural em cada uma das seis dimensões apresentadas. Entre as dez organizações pesquisadas,

identificaram-se as características culturais dominantes, os estilos de liderança predominantes, os estilos de gestão de pessoas e as equipes predominantes, o fundamento da coesão interna de pessoas e grupos, as estratégias dominantes e os critérios de reconhecimento de sucesso, além da apresentação de todas as dimensões reunidas.

6.2.1 Características Culturais Dominantes

As organizações refletem, de uma maneira geral, características culturais em diferentes graus, interna ou externamente, e focadas, de alguma forma, na estabilidade e na flexibilidade. Nesse sentido, apresentam tipos culturais diversificados (clã, adhocracia, de mercado e hierárquica) (GRÁFICO 2).

GRÁFICO 2 – Dimensão características dominantes



Fonte: Dados da pesquisa.

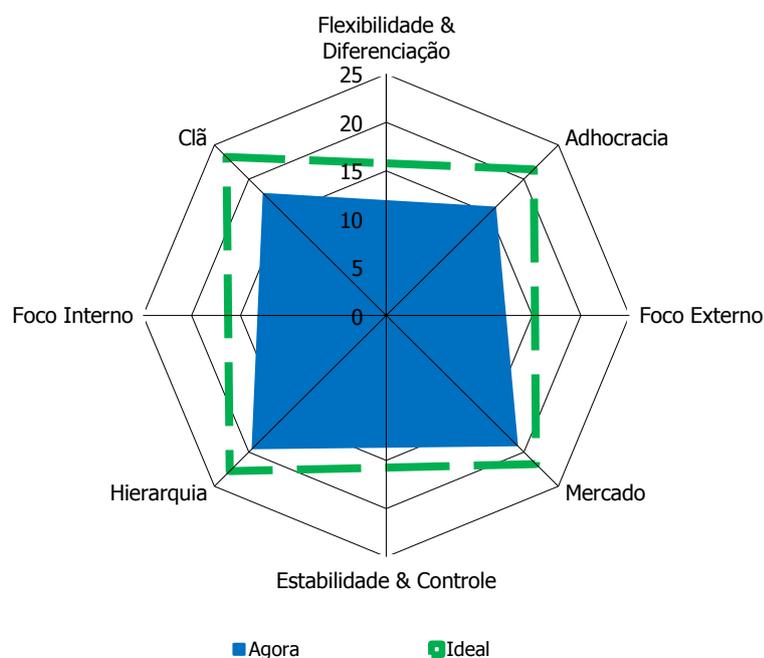
As características dominantes (dimensão 1) nas organizações pesquisadas mostram, no momento atual, uma tendência direcionada para a hierarquia, seguida por uma tendência para o mercado. (GRAF. 2) na percepção dos respondentes. A forma ideal para eles é um esquema em que a hierarquia

seja o tipo de cultura dominante seguido pelo tipo de mercado. No diagrama, visualiza-se um grupo de organizações em que a dimensão de controle e estabilidade é mais intensa, baseada na pontuação obtida para o quadrante inferior esquerdo. As empresas são menos flexíveis e com pouca iniciativa, geradas, provavelmente, pela preocupação com as exigências do próprio segmento de mercado que tenta atender s demandas da população e se preocupa em não falhar.

6.2.2 Estilos de liderança predominantes

Nas organizações, os gestores estabelecem com os indivíduos formas de liderança para cumprir os objetivos determinados. Nesse sentido, existem diversas maneiras de relacionamento que definem a linha de gestão nas instituições. Dependendo do quadrante dominante, será definido o foco interno e externo do estilo de liderança predominante (GRÁFICO 3).

GRÁFICO 3 - Dimensão de liderança predominante



Fonte: Dados da pesquisa.

Na avaliação da Cultura Organizacional, a figura mostra a dimensão de liderança organizacional, apresentando os quadrantes dos tipos culturais (clã, adiocracia, mercado e hierarquia), com seus resultados após registro dos valores apresentados pelos respondentes (GRAF 3). Os respondentes percebem a liderança organizacional (dimensão 2) no momento atual com uma tendência direcionada para o controle seguido pelo tipo de mercado. No tipo de cultura racional ou de mercado, os líderes estão atentos ao mercado externo, tem-se a crença de que recompensas virão com o desempenho e os resultados positivos.

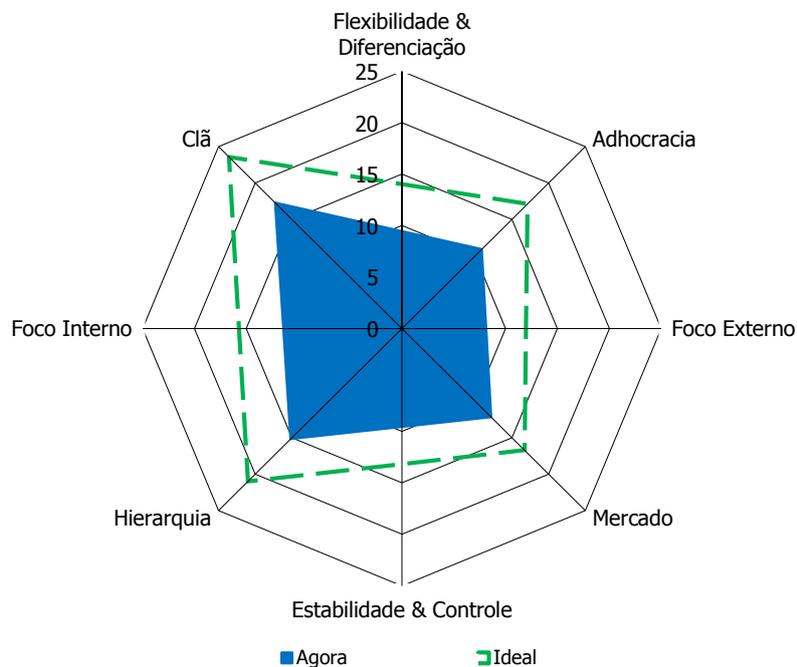
O ideal seria uma empresa com a liderança tipo Clã, seguida pelo tipo hierárquico. A liderança voltada para a hierarquia mostra que normas e regras são impostas e a autoridade é exercida.

Os respondentes apresentarem como ideal um tipo de liderança clã mostra que eles consideram que essa deveria ser mais grupal, mais do tipo familiar em que, em vez de normas e regras estabelecidas de forma hierárquica com ganhos competitivos, os líderes deveriam estar mais atentos ao trabalho em equipe, ao desenvolvimento de recursos humanos e à valorização da participação dos funcionários nas tomadas de decisões (GRAF 3).

6.2.3 Estilos de Gestão de Pessoas e Equipes Predominantes

A forma ou estilo de administrar as pessoas, estabelecida nas organizações, mostra como os indivíduos são tratados e como o ambiente de trabalho se apresenta para eles (GRAF 4).

GRÁFICO 4 – Dimensão estilo de gestão



Fonte: Dados da pesquisa.

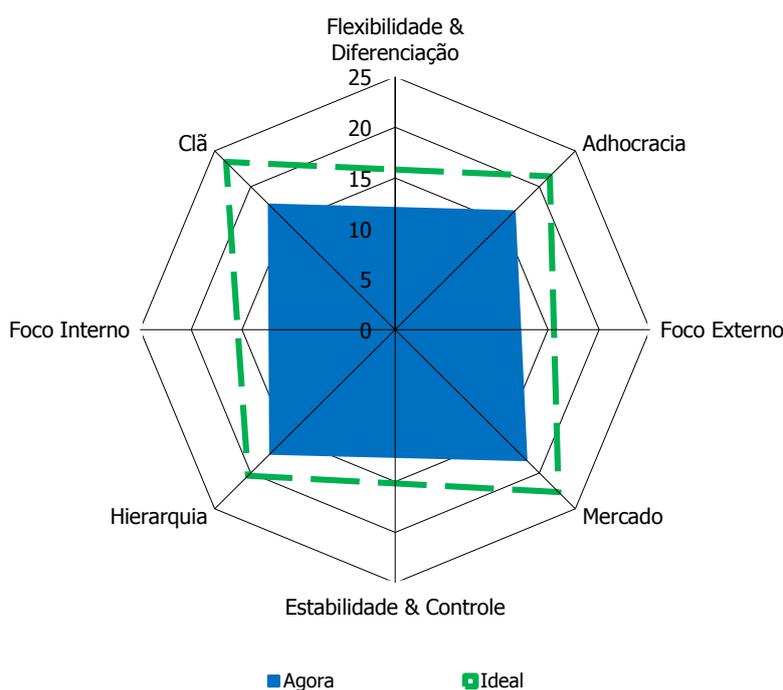
A figura extraída, a partir da análise do Instrumento de Avaliação da Cultural Organizacional, mostra a dimensão de estilos de gestão de pessoas e equipes predominantes, apresentando os quadrantes no modelo de valores competitivos (GRAF. 4). Demonstra que o estilo de gestão (dimensão 3) no momento atual identifica uma tendência direcionada para o Clã, seguido pelo tipo hierárquico.

O ideal seria uma empresa direcionada para o Clã, seguido pelo tipo hierárquico. Dessa forma, as organizações consideram que a gestão de pessoas e equipes está atenta ao grupo e realiza trabalhos em grupo, mas que as normas e regras continuam sendo impostas, o que, na área da saúde, é condição básica para a existência da empresa devido às regras definidas pela associação nacional de vigilância sanitária brasileira (ANVISA).

6.2.4 Fundamento da Coesão Interna de Pessoas e Grupos

As organizações costumam apresentar mecanismos para unir as pessoas, focando nos seus objetivos institucionais a fim de torná-las integradas (GRÁFICO 5).

GRÁFICO 5 – Dimensão de coesão organizacional



Fonte: Dados da pesquisa.

A figura (GRAF 5) apresenta a dimensão de integração organizacional, mostrando os quadrantes dos tipos culturais (clã, adhocracia, mercado e hierarquia), com seus resultados, após o registro dos valores apresentados pelos respondentes. Mostra que a integração organizacional (dimensão 4) no momento atual identifica um sentido direcionado para o mercado e, na sequência, para a hierarquia.

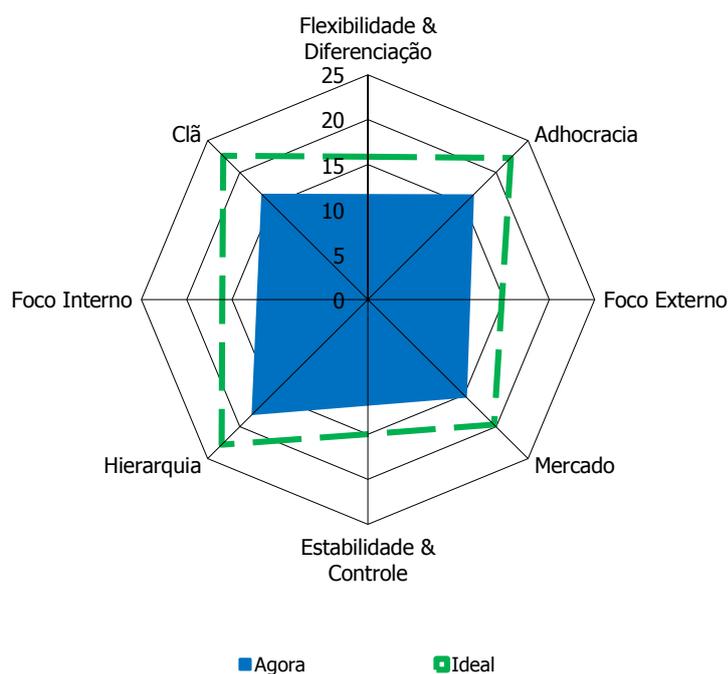
O ideal seria uma empresa direcionada para o Clã, seguido pelo tipo de mercado. A coesão organizacional demonstra que as organizações estão mais atentas ao mercado, ao foco externo. Assim, as empresas têm uma integração interna de indivíduos e de grupos desde que o seu posicionamento e controle externo estejam garantidos e suas normas estabelecidas e cumpridas.

No tempo ideal, os respondentes consideraram que as empresas deveriam estar mais atentas à integração entre indivíduos e grupos, baseada no trabalho em equipe, na valorização da participação dos funcionários e, só depois disso, deveriam se preocupar com sua posição no mercado externo. Esta dimensão tem uma distância entre a percepção dos respondentes acerca do ambiente atual e do ideal mostrando que, no quesito “Integração”, na percepção dos respondentes, não há coerência.

6.2.5 Estratégias dominantes

Trata-se da dimensão do foco estratégico que define as linhas de ação da organização para o futuro.

GRÁFICO 6 – Dimensão de estratégia dominante



Fonte: Dados da pesquisa.

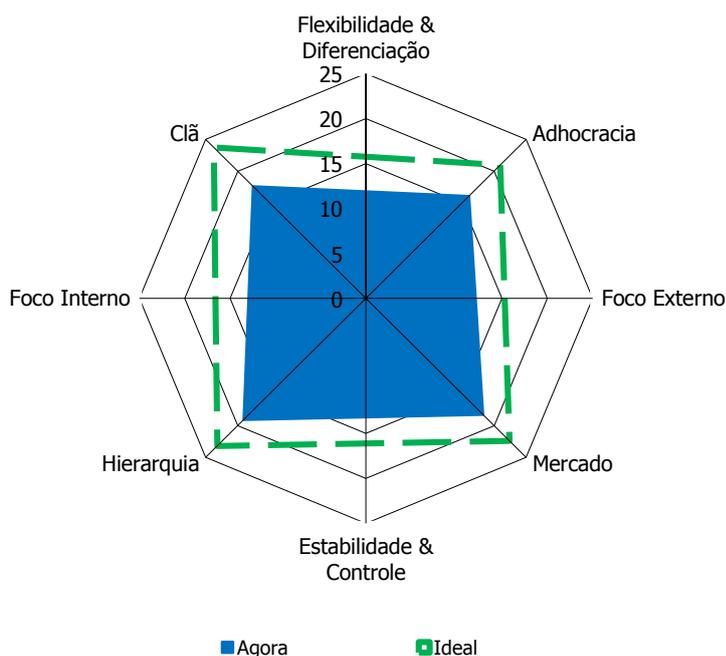
Os respondentes consideraram que a estratégia (dimensão 5) no momento atual tem seu foco na hierarquia, ou seja, na estratégia baseada em cumprimento de regras estabelecidas. Na sequência, o foco das ações é mais voltado para aquelas baseadas em decisões grupais. Assim, observou-se que

as normas são determinadas na dimensão de estabilidade e controle, mas que os funcionários têm voz ativa para opinar nas decisões. A visão dos respondentes, quanto ao ideal, manteve-se igual, levando a entender que é preciso manter o controle e continuar tendo uma flexibilidade interna quanto às decisões estratégicas estabelecidas (GRAF. 6).

6.2.6 Critérios de reconhecimento de sucesso

A dimensão de critérios de sucesso retrata a importância que a empresa destina a seus resultados, ao sucesso e retorna com reconhecimento e premiação o grupo de indivíduos que a compõe (GRAF 7).

GRÁFICO 7 – Dimensão de critérios de sucesso



Fonte: Dados da pesquisa.

Os critérios de sucesso (dimensão 6), no momento atual, têm foco na hierarquia e, na sequência, no tipo de cultura grupal ou clã. O ideal para os respondentes seria nestes mesmos sentidos. Assim, os critérios que determinam o sucesso das organizações, tornando-as merecedoras de serem

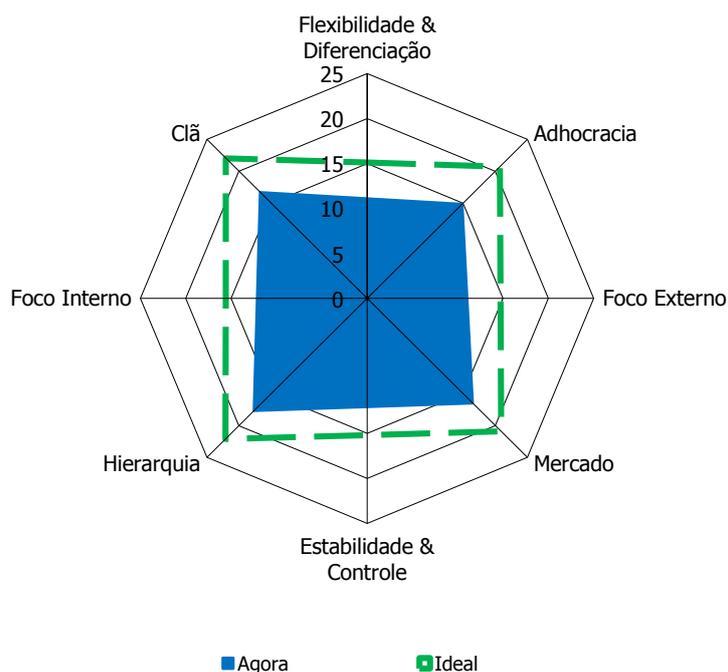
recompensadas, são ligados ao controle interno, com os aspectos burocráticos estabelecidos (GRAF. 7).

6.2.7 Agrupamento das dimensões

Neste item, apresenta-se o total de pontos recebidos dos respondentes e relativos às seis dimensões em cada tipo de cultura organizacional. Dessa forma, obtém-se uma visualização da percepção dos indivíduos das dez organizações participantes do estudo (GRAF. 8).

Além disso, possibilitou a avaliação da integração entre as dimensões culturais nas instituições onde o estudo foi realizado.

GRÁFICO 8 – Agrupamento das dimensões



Fonte: Dados da pesquisa.

A pontuação total das dimensões culturais das organizações, no momento atual, caracterizou uma mescla de culturas organizacionais com predominância da hierárquica, seguida pelo tipo clã. Os respondentes consideraram, como uma situação ideal, uma cultura organizacional hierárquica, seguida pelo tipo clã. Dessa forma, os respondentes consideraram em que a situação atual está

coerente com o que se pretende para os ambientes organizacionais em questão (GRAF. 8).

A cultura organizacional hierarquizada reflete os valores e normas associadas à burocracia, pressupondo estabilidade e aceitação, pelos funcionários, da autoridade que provém de papéis formalmente estabelecidos, de regras e regulamentos impostos.

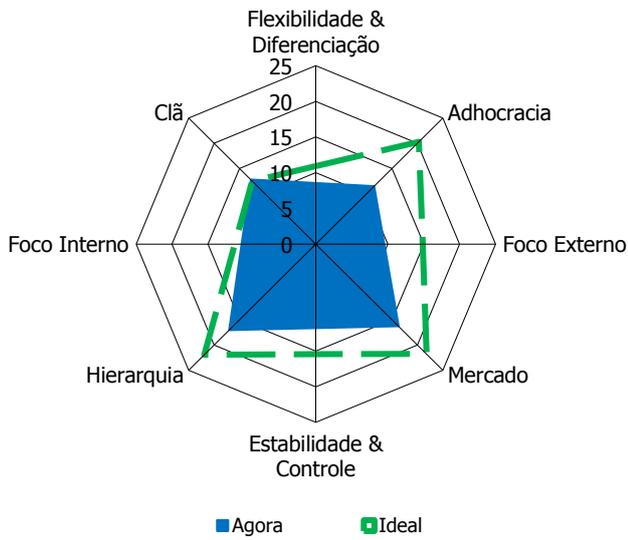
6.2.8 Comparação entre as dimensões no momento atual e no ideal

Uma análise da percepção diferenciada entre funcionários da área da gestão e da saúde foi apresentada nas figuras componentes do GRÁFICO 9 para fins de comparação. Nas figuras (GRAF 9), pode-se visualizar que, na maioria das seis dimensões, os gestores consideraram que o tipo de cultura organizacional é hierárquica (características dominantes, liderança organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso) e, em segundo lugar, clã (gestão de pessoas e fundamentos de coesão). Apenas na dimensão “fundamentos de coesão” é que os dois grupos tiveram percepções diferentes, já que os profissionais da saúde consideraram que as empresas são mais voltadas para o mercado.

GRÁFICO 9 – Grupo de gráficos das percepções entre funcionários da área de gestão e da saúde

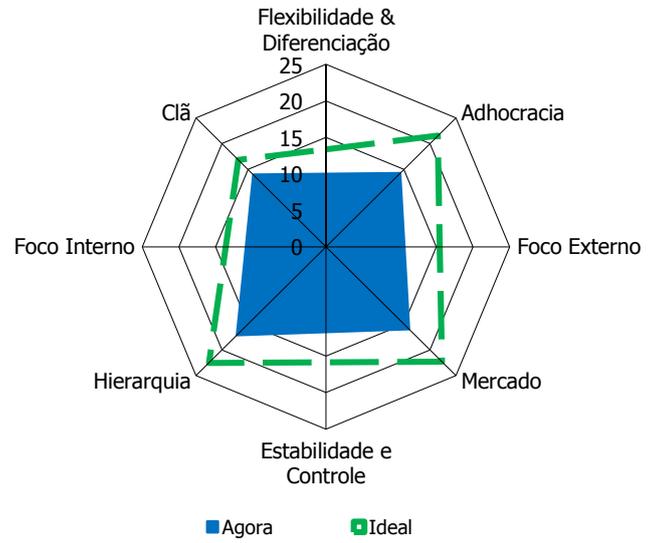
Área de gestão

1. Características Dominantes

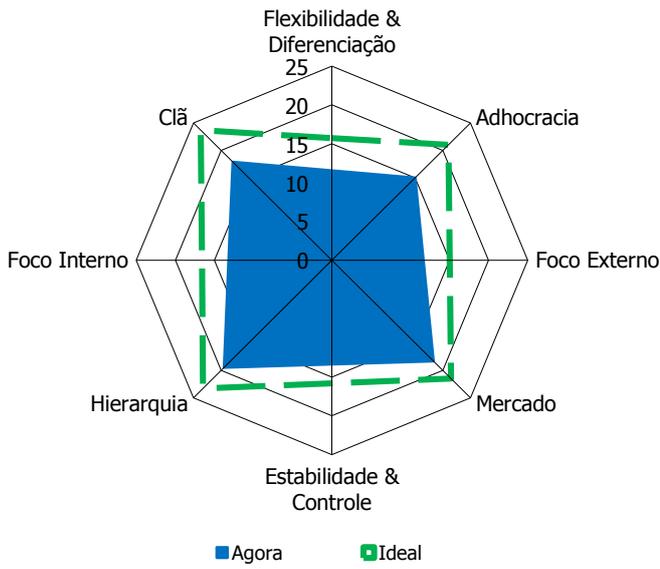


Área da saúde

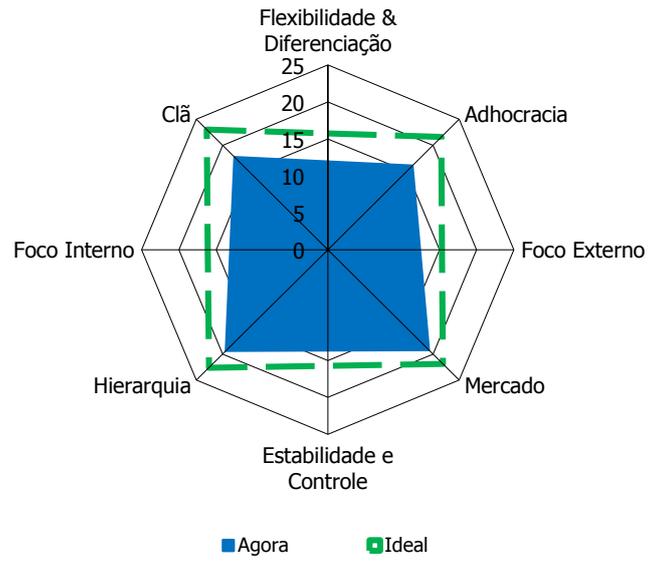
1. Características Dominantes



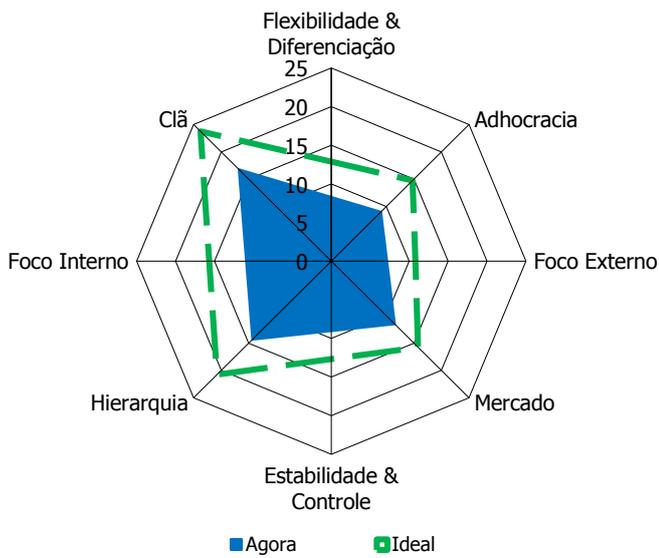
2. Estilos de Liderança



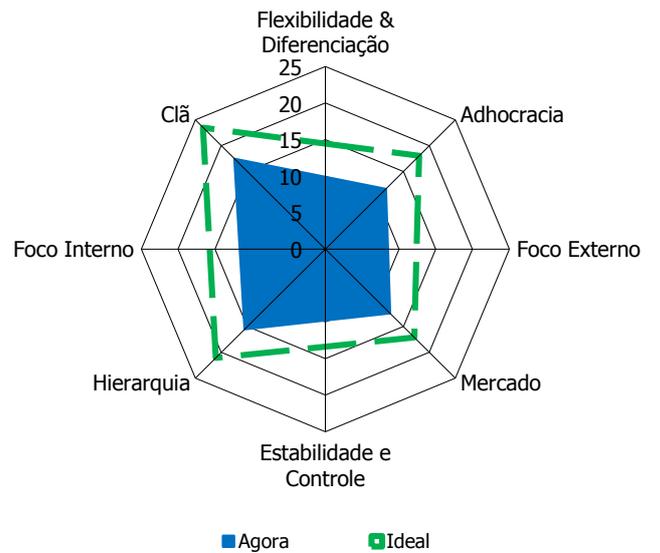
2. Estilo de Liderança



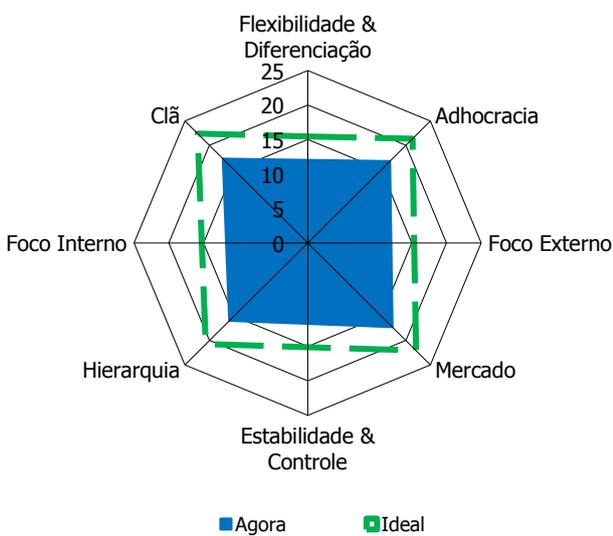
3. Estilo de Gestão de Pessoas



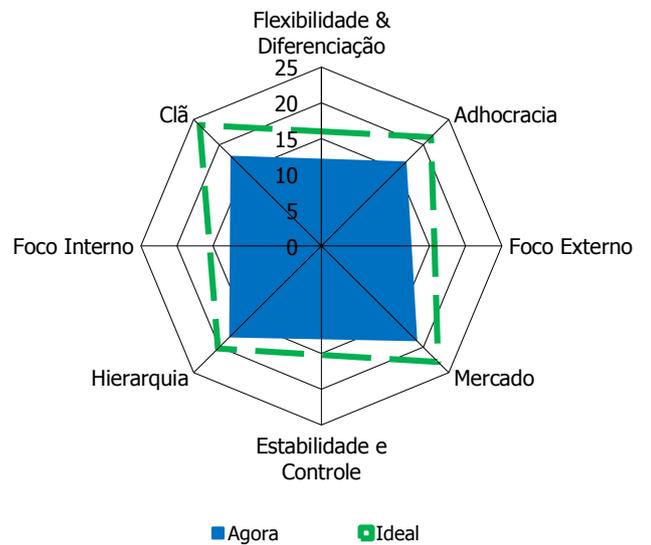
3. Estilo de Gestão de Pessoas



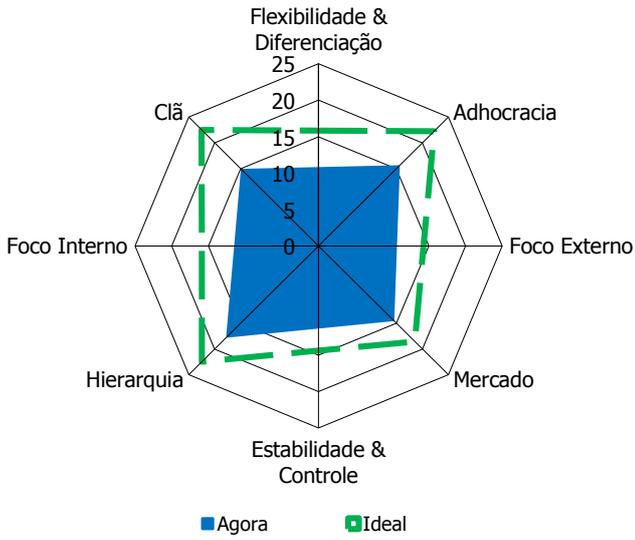
4. Fundamentos da Coesão



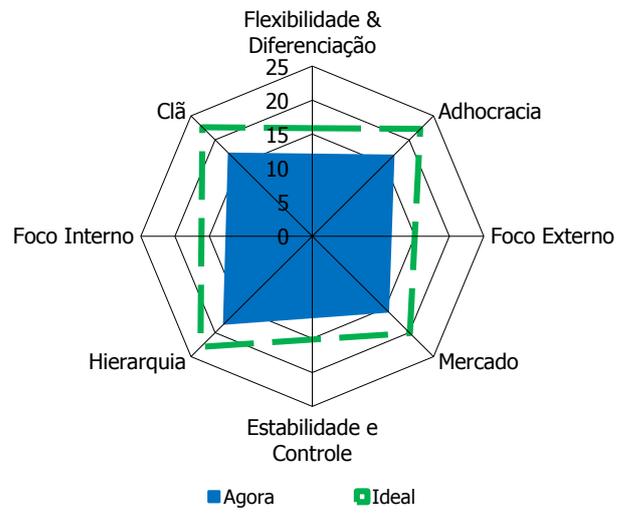
4. Fundamentos da Coesão



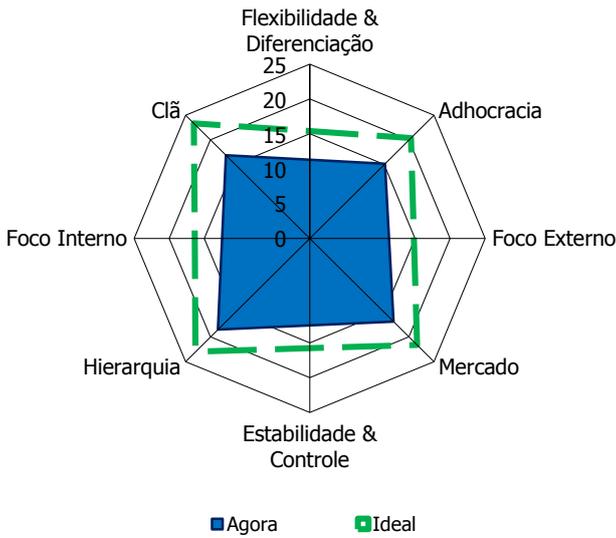
5. Ênfase Estratégica



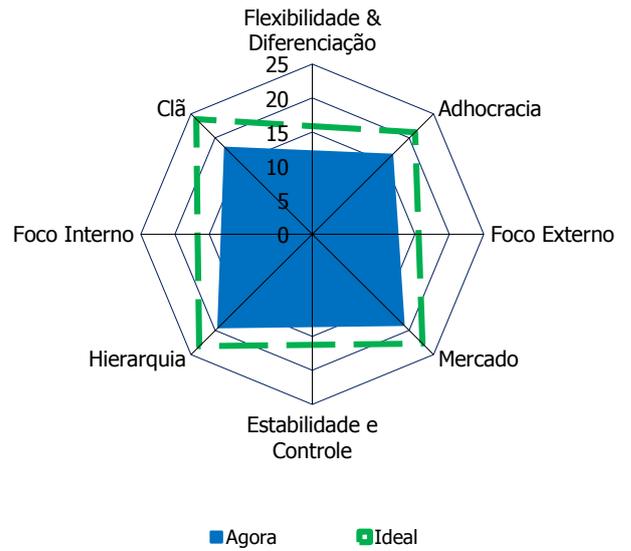
5. Ênfase Estratégica



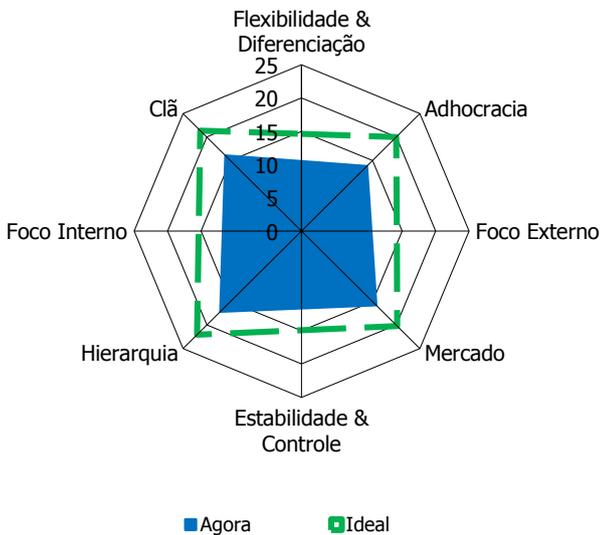
6. Critério de Sucesso



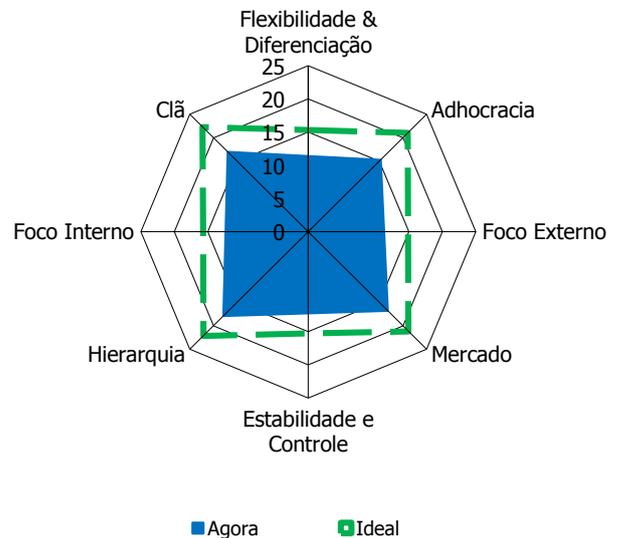
6. Critérios de Sucesso



Total



Total



A percepção sobre a cultura organizacional, na amostra estudada, varia conforme os grupos, profissionais da saúde e da gestão. Portanto, a análise descritiva para a cultura foi feita separadamente. As figuras (GRAF. 9) mostraram que existe um equilíbrio entre a preocupação dos gestores com as regras e com o trabalho em equipe, procurando manter uma conduta firme. As normas são rígidas, precisam ser cumpridas, mas, para isso, necessita-se do compromisso dos componentes das instituições e isso só acontece no momento em que esses estão de comum acordo com os objetivos das organizações.

6.3 Eficiência organizacional a partir do modelo de equações estruturais

Os dados apurados por meio dos questionários A e C foram submetidos à técnica de Modelagem de Equações por meio da estimação por mínimos quadrados parciais (MEE-PLS).

Nas dimensões da MEE-PLS, a validade de construto foi realizada em duas etapas (HAIR JR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Primeiro, executou-se o exame da validade convergente, por meio da análise de confiabilidade do indicador e pela verificação das cargas fatoriais obtidas pela Variância Média Extraída (*Average Variance Estructed* - AVE). A AVE (TABELA 1) serve de referência para analisar o quanto as variáveis cultura e eficiência se correlacionam positivamente com os seus respectivos tipos de cultura organizacional (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Assim, quando as AVEs são maiores que 0,500, (TABELA 1 – itens com valores inferiores a 0,500 estão em negrito) verifica-se que o modelo convergiu para um resultado satisfatório (FORNELL; LARCKER, 1981). Segundo, realizou-se o exame da validade discriminante, utilizando-se o Critério de Fornell-Larcker, para avaliar o nível do construto, e a avaliação das cargas transversais (*cross loadings*) para avaliar o nível do indicador (OLIVEIRA; MARTINS, 2014).

Henseler, Ringle e Sinlovics (2009) colocam que a confiabilidade do conjunto de itens é denominada de confiabilidade composta. Nisso, são apoiados por Hair, Ringle e Sarstedt (2011), ao apontarem que a confiabilidade composta não assume que todos os indicadores são igualmente confiáveis,

tornando-a adequada para a MEE-PLS, que prioriza os indicadores de acordo com a sua confiabilidade individual.

Uma medida confiável não quer dizer uma medida válida. No entanto, uma medida válida é necessariamente confiável. A validade do construto refere-se ao grau em que uma medida confirma hipóteses de semelhança com outras medidas do mesmo construto (convergente) e confirma ainda sua diferença para medidas de outros construtos (discriminantes) (OLIVEIRA; MARTINS, 2014). A validade, então, consiste na verificação do comportamento da medida em relação à determinada expectativa teórica associada à definição do construto (COSTA, 2011).

TABELA 1 – Construtos (Confiabilidade Composta e Validade Convergente)

Construtos	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída (AVE)
Adhocracia	0,891	0,578
Clã	0,866	0,519
Cultura	0,941	0,404
Eficiência	0,898	0,525
Hierárquia	0,831	0,456
Mercado	0,840	0,469

Fonte: Dados da pesquisa.

Na primeira etapa, apura-se a validade convergente que é a extensão em que uma medida se correlaciona positivamente com as medidas alternativas do mesmo construto (HAIR JR *et al.*, 2013). Assim, nessa primeira etapa, no mínimo, as cargas externas de todos os indicadores devem ser estatisticamente significantes. Isso porque uma carga externa significativa, ainda pode ser bastante fraca, já que a regra comum é que as cargas externas sejam de 0,708 ou superior (TABELA 2). Na maioria dos casos, 0,700 é considerado suficiente para 0,708 ser aceitável (HAIR JR *et al.*, 2013).

Porém, esse parâmetro não deve ser tão rigoroso. Cargas de 0,500 ou 0,600 podem ser aceitáveis se existirem indicadores adicionais no bloco base de comparação (CHIN, 1998). Neste caso, a significância pode ser testada utilizando *bootstrapping*¹ (URBACH; AHLEMANN, 2010). De fato, os pesquisadores frequentemente observam cargas externas mais fracas nas pesquisas em ciências sociais (HULLAND, 1999).

¹ O termo *Bootstrap* se refere, em geral, a uma técnica ou método de simulação, que objetiva a obtenção de intervalos de confiança para as estimativas dos parâmetros de interesse, por reamostragem do conjunto de dados original (MARTINEZ-ESPINOSA; SANDANIELO; LOUZADA-NETO, 2006).

TABELA 2 – Carga dos Indicadores (Confiabilidade do Indicador)

Indicadores/ Questões	Adhocracia	Clã	Eficiência	Hierarquia	Mercado
adh01	0,611	0	0	0	0
adh02	0,759	0	0	0	0
adh03	0,708	0	0	0	0
adh04	0,816	0	0	0	0
adh05	0,830	0	0	0	0
adh06	0,813	0	0	0	0
cla01	0	0,659	0	0	0
cla02	0	0,772	0	0	0
cla03	0	0,751	0	0	0
cla04	0	0,677	0	0	0
cla05	0	0,783	0	0	0
cla06	0	0,667	0	0	0
efi01	0	0	0,690	0	0
efi02	0	0	0,642	0	0
efi03	0	0	0,707	0	0
efi04	0	0	0,717	0	0
efi05	0	0	0,672	0	0
efi06	0	0	0,769	0	0
efi07	0	0	0,758	0	0
efi08	0	0	0,820	0	0
hie01	0	0	0	0,526	0
hie02	0	0	0	0,533	0
hie03	0	0	0	0,723	0
hie04	0	0	0	0,715	0
hie05	0	0	0	0,792	0
hie06	0	0	0	0,714	0
mer01	0	0	0	0	0,594
mer02	0	0	0	0	0,611
mer03	0	0	0	0	0,750
mer04	0	0	0	0	0,730
mer05	0	0	0	0	0,731
mer06	0	0	0	0	0,673

Fonte: Dados da pesquisa.

Os indicadores com valores superiores a 0,708 e os indicadores que possuem carga fatorial com valores entre 0,400 e 0,700 (TABELA 2), após examinados, foram mantidos no modelo, uma vez que se comprovou a significância estatística das cargas externas de todos os indicadores (Questões) (nível de significância =***), conforme apresentado na TABELA 3.

TABELA 3 – Teste de Significância dos Indicadores

Indicadores Reflexivos	Nível de Significância
adh01 ← Adhocracia	***
adh02 ← Adhocracia	***
adh03 ← Adhocracia	***
adh04 ← Adhocracia	***
adh05 ← Adhocracia	***
adh06 ← Adhocracia	***
cla01 ← CLA	***
cla02 ← CLA	***
cla03 ← CLA	***
cla04 ← CLA	***
cla05 ← CLA	***
cla06 ← CLA	***
efi01 ← EFI	***
efi02 ← EFI	***
efi03 ← EFI	***
efi04 ← EFI	***
efi05 ← EFI	***
efi06 ← EFI	***
efi07 ← EFI	***
efi08 ← EFI	***
hie01 ← HIE	***
hie02 ← HIE	***
hie03 ← HIE	***
hie04 ← HIE	***
hie05 ← HIE	***
hie06 ← HIE	***
mer01 ← MER	***
mer02 ← MER	***
mer03 ← MER	***
mer04 ← MER	***
mer05 ← MER	***
mer06 ← MER	***

Fonte: Dados da pesquisa.

Como segundo passo de verificação da validade convergente, examinou-se a variância média extraída. Conforme afirmado anteriormente, um valor da AVE de 0,500 ou superior, indica um grau suficiente de validade convergente. Inversamente, um valor da AVE inferior a 0,500 indica que, em média, mais do

erro de mensuração permanece no indicador do que a variância explicada pelo construto (HAIR JR *et al.*, 2013). Esses valores não estão associados. Há um intervalo especificado de valores aceitáveis ou inaceitáveis, no mínimo, todas as cargas fatoriais dos indicadores devem ser estatisticamente significantes ao se verificar a validade convergente (HAIR JR *et al.*, 2009).

Assim, conforme os dados apresentados anteriormente na TABELA 1, confirma-se convergência suficiente para os construtos Adhocracia, Clã e Eficiência. Entretanto, como os dados da TABELA 3 comprovam a significância estatística dos indicadores, mostra-se que mais variância do erro de mensuração permanece no indicador que a variância explicada pelos construtos Cultura, Hierarquia e Mercado em função dos valores da AVE que são apresentados em negrito na TABELA 2.

Na segunda etapa, a validade discriminante diz respeito ao grau que a medida de diferentes construtos difere uma da outra (URBACH; AHLEMANN, 2010). No primeiro passo, o Critério de Fornell-Larcker que é realizado a partir da comparação de todas as cargas fatoriais do construto com a respectiva raiz quadrada da AVE, primeiro, para a linha do construto; e, segundo, para a coluna do construto (FORNELL; LARCKER, 1981). A raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser maior do que a sua maior correlação com qualquer outro construto (HAIR JR *et al.*, 2013). Os resultados são apresentados na TABELA 4

TABELA 4 – Critério de Fornell-Larcker (Validade Discriminante)

Raiz Quadrada (AVE)	Adhocracia		Clã		Cultura		Eficiência		Hierarquia		Mercado	
Adhocracia	0,760		0		0		0		0		0	
Clã	0,726		0,720		0		0		0		0	
Cultura	0,910		0,872		0,635		0		0		0	
Eficiência	0,539		0,497		0,586		0,724		0		0	
Hierarquia	0,754		0,737		0,912		0,523		0,675		0	
Mercado	0,740		0,659		0,885		0,517		0,801		0,684	
Linha e Coluna x Raiz Quadrada	Adhocracia		Clã		Cultura		Eficiência		Hierarquia		Mercado	
Adhocracia	L	C	0		0		0		0		0	
Clã	<	>	L	C	0		0		0		0	
Cultura	<	<	<	<	L	C	0		0		0	
Eficiência	>	>	>	>	>	>	L	C	0		0	
Hierarquia	<	>	<	<	<	<	>	>	L	C	0	
Mercado	<	>	>	>	<	<	>	>	<	<	L	C

Fonte: Dados da pesquisa.

Comparações na L = Linha e na C = Coluna
A raiz quadrada da AVE > ou < que construto

O Critério de Fornell-Larcker aponta variância extraída menor que a variância compartilhada em alguns casos. Porém, como segundo passo, de forma complementar, utiliza-se outro critério para avaliar a validade discriminante, por meio das cargas transversais, este, geralmente, é um pouco mais liberal. O resultado esperado da avaliação é que a carga fatorial de um indicador (denominação conforme APÊNDICE D) com o seu construto latente associado seja maior que as suas cargas com todos os construtos restantes (HAIR JR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Os resultados são apresentados na TABELA 5.

TABELA 5 – Cargas Transversais entre Construtos e Indicadores (Validade Discriminante)

Indicadores	Adhocracia	Clã	Eficiência	Hierarquia	Mercado	Adhocracia	Clã	Eficiência	Hierarquia	Mercado
adh01	0,611	0,458	0,508	0,474	0,451		>	>	>	>
adh02	0,760	0,581	0,354	0,622	0,619		>	>	>	>
adh03	0,708	0,584	0,422	0,528	0,483		>	>	>	>
adh04	0,816	0,645	0,380	0,617	0,585		>	>	>	>
adh05	0,830	0,505	0,377	0,566	0,596		>	>	>	>
adh06	0,813	0,527	0,450	0,614	0,623		>	>	>	>
cla01	0,537	0,659	0,263	0,508	0,444	>		>	>	>
cla02	0,508	0,772	0,513	0,576	0,464	>		>	>	>
cla03	0,458	0,751	0,278	0,479	0,347	>		>	>	>
cla04	0,445	0,677	0,280	0,417	0,419	>		>	>	>
cla05	0,600	0,783	0,446	0,611	0,507	>		>	>	>
cla06	0,562	0,667	0,333	0,559	0,631	>		>	>	>
efi01	0,367	0,208	0,690	0,450	0,438	>	>		>	>
efi02	0,315	0,263	0,642	0,352	0,368	>	>		>	>
efi03	0,452	0,278	0,707	0,354	0,382	>	>		>	>
efi04	0,438	0,258	0,717	0,344	0,309	>	>		>	>
efi05	0,393	0,503	0,672	0,382	0,321	>	>		>	>
efi06	0,462	0,550	0,769	0,438	0,402	>	>		>	>
efi07	0,271	0,357	0,758	0,307	0,333	>	>		>	>
efi08	0,385	0,382	0,820	0,372	0,426	>	>		>	>
hie01	0,423	0,361	0,329	0,526	0,464	>	>	>		>
hie02	0,393	0,519	0,259	0,533	0,337	>	>	>		>
hie03	0,415	0,477	0,346	0,723	0,663	>	>	>		>
hie04	0,523	0,543	0,435	0,715	0,603	>	>	>		>
hie05	0,671	0,581	0,433	0,792	0,600	>	>	>		>
hie06	0,581	0,490	0,293	0,714	0,537	>	>	>		>
mer01	0,407	0,452	0,283	0,438	0,594	>	>	>	>	
mer02	0,462	0,302	0,472	0,488	0,611	>	>	>	>	
mer03	0,479	0,341	0,275	0,563	0,750	>	>	>	>	
mer04	0,561	0,697	0,440	0,639	0,730	>	>	>	>	
mer05	0,548	0,493	0,331	0,631	0,731	>	>	>	>	
mer06	0,565	0,351	0,320	0,494	0,673	>	>	>	>	

Fonte: Dados da pesquisa. Carga fatorial do indicador com o seu construto latente associado maior > que as suas cargas com todos os construtos restantes.

O modelo estrutural não é examinado até que a confiabilidade e a validade (convergente e discriminante) dos construtos sejam estabelecidas. Uma vez avaliado o modelo de mensuração, e consideradas satisfatórias todas as relações encontradas, inicia-se a análise das relações entre os construtos com avaliação do modelo estrutural.

6.3.1 Modelo do desenho estrutural

Estimativas válidas e confiáveis do modelo exterior permitem avaliar o modelo interior (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). A segunda fase na MEE-PLS consiste na avaliação do modelo estrutural e implica estabelecer a capacidade de predição e analisar os relacionamentos entre os construtos.

Assim, os critérios de avaliação compreendem o nível de significância dos coeficientes do caminho estrutural e os valores de R^2 (coeficientes de determinação – *coefficients of determination*).

Antes de descrever essas análises, é preciso analisar a tendência de uso ou colinearidade do modelo estrutural (HAIR JR *et al.*, 2013), a qual prevê que cada conjunto de preditores no modelo estrutural para a tendência de uso deve apresentar o valor de tolerância *Variance Inflation Factor* (VIF) para cada construto, definido anteriormente maior do que 0,200 e inferior a 5,000. Os resultados são apresentados na TABELA 6.

TABELA 6 – Diagnóstico de Colinearidade

Construtos	Fator de Inflação de Variância (VIF)
Eficiência	
Cultura	1,000
Cultura	
Clã	2,573
Adhocracia	3,007
Mercado	3,183
Hierarquia	3,766

Fonte: Dados da pesquisa.

Os valores estimados para as relações do desenho estrutural devem ser avaliados em termos de sinal, magnitude e significância (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Assim, os caminhos que não são significantes, que mostram sinais contrários à direção prevista, não suportam a hipótese. Já os caminhos significantes, que mostram a direção da hipótese, suportam empiricamente a relação causal proposta (HAIR JR; RINGLE; SARSTEDT, 2011).

Os coeficientes do desenho estrutural têm valores padronizados entre -1 e $+1$ e, para confirmar se um coeficiente é significativo, a análise depende da obtenção do seu erro padrão, o qual é obtido por meio do *bootstrapping* (HAIR JR *et al.*, 2013). A partir da execução desse, verificaram-se os resultados de significância do modelo estrutural, tendo como parâmetro que, se o valor empírico de p é maior do que o valor crítico (erro), o coeficiente é significativo com certa probabilidade de erro (isto é, o nível de significância). Portanto, comprovou-se que todas as relações existentes entre os construtos são estatisticamente significantes, conforme apresentado na TABELA 7.

TABELA 7 – Teste de Significância do desenho Estrutural MEE-PLS

Construtos	Caminho Estrutural	p
Cultura → Eficiência	0,586	0,000
Clã → Cultura	0,277	0,000
Adhocracia → Cultura	0,327	0,000
Mercado → Cultura	0,255	0,000
Hierarquia → Cultura	0,258	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

A MEE-PLS também possibilita explicar os efeitos que são relevantes em função dos relacionamentos propostos pelo modelo estrutural. Então, depois de examinar a importância dos relacionamentos, é importante avaliar a relevância das relações, uma vez que os coeficientes do caminho estrutural podem ser estatisticamente significantes, mas, em relação ao tamanho, podem ser irrelevantes e não justificam atenção gerencial. A soma dos efeitos diretos e indiretos é referida como o efeito total e a análise relativa da importância das relações é fundamental para a interpretação dos resultados e para as conclusões

(HAIR JR *et al.*, 2013). O efeito total simultâneo de todos os coeficientes do caminho estrutural é apresentado na TABELA 8.

TABELA 8 – Teste de Significância do Efeito Total MEE-PLS

Construtos	Efeito Total	p
Cultura → Eficiência	0,586	0,000
Clã → Cultura	0,277	0,000
Clã → Eficiência	0,162	0,000
Adhocracia → Cultura	0,327	0,000
Adhocracia → Eficiência	0,192	0,000
Mercado → Cultura	0,255	0,000
Mercado → Eficiência	0,149	0,000
Hierarquia → Cultura	0,258	0,000
Hierarquia → Eficiência	0,151	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Como o objetivo da MEE-PLS está na explicação da variância das variáveis dependentes (cultura e eficiência), o interesse fundamental é que o nível de R^2 dos construtos seja elevado (HAIR JR; RINGLE; SARSTEDT, 2011).

Este coeficiente é uma medida com poder de explicação do modelo e os valores de R^2 variam de 0 a 1. Níveis mais elevados indicam maior precisão (HAIR JR *et al.*, 2013). Para valores de 0,750; 0,500 ou 0,250 (HAIR JR; RINGLE; SARSTEDT, 2011; HAIR JR *et al.*, 2013), a consideração é que a capacidade explicativa do modelo, em relação à variância das variáveis dependentes é que pode ser classificada como substancial, moderada e fraca, respectivamente (HAIR JR *et al.*, 2013). Assim, o modelo tem capacidade substancial de explicação da variância do construto cultura e moderada de explicação da variância do construto eficiência. Os valores de R^2 são apresentados na TABELA 9.

TABELA 9 – Coeficiente de determinação (R^2)

Variáveis Latentes Endógenas	R^2	Análise do R^2
Eficiência	0,344	Moderado
Cultura	0,999	Substancial

Fonte: Dados da pesquisa.

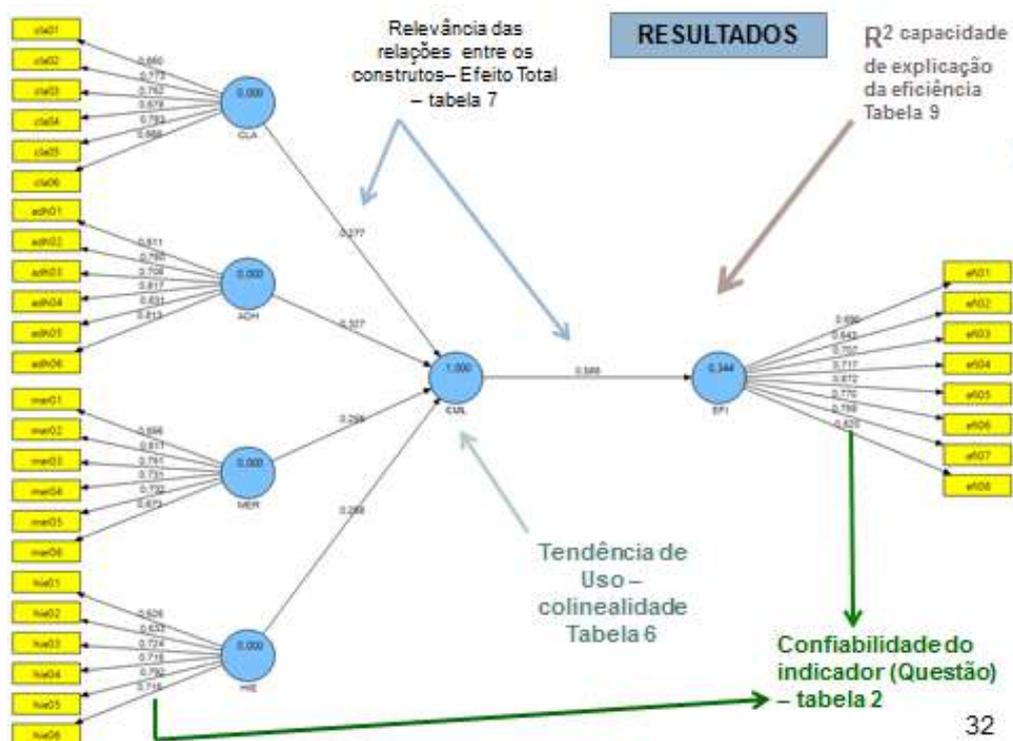
Com isso, concluiu-se a análise dos resultados em função da Modelagem de Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (MEE-PLS) e as hipóteses expressas pelo modelo estrutural apresentado na FIGURA 11 podem ser consideradas suportadas.

6.3.2 Avaliação das Hipóteses

Tomando por base as cargas fatoriais exibidas na FIGURA 11, constatam-se que as dependências foram relacionadas positivamente, de forma que o construto Eficiência Organizacional sobre a TABELA 9 obteve um valor de $R^2 = 0,344$. Em outras palavras, os construtos Clã, Adhocracia, Mercado e Hierarquia, ao formarem o construto Cultura Organizacional, são capazes de explicar a variação correspondente a um valor observado em 34% da Eficiência Organizacional.

Assim, com as cargas fatoriais obtidas após a execução do algoritmo de cálculo *Partial Least Squares* (PLS) foram exibidas no modelo de mensuração empregado neste estudo (FIG. 11).

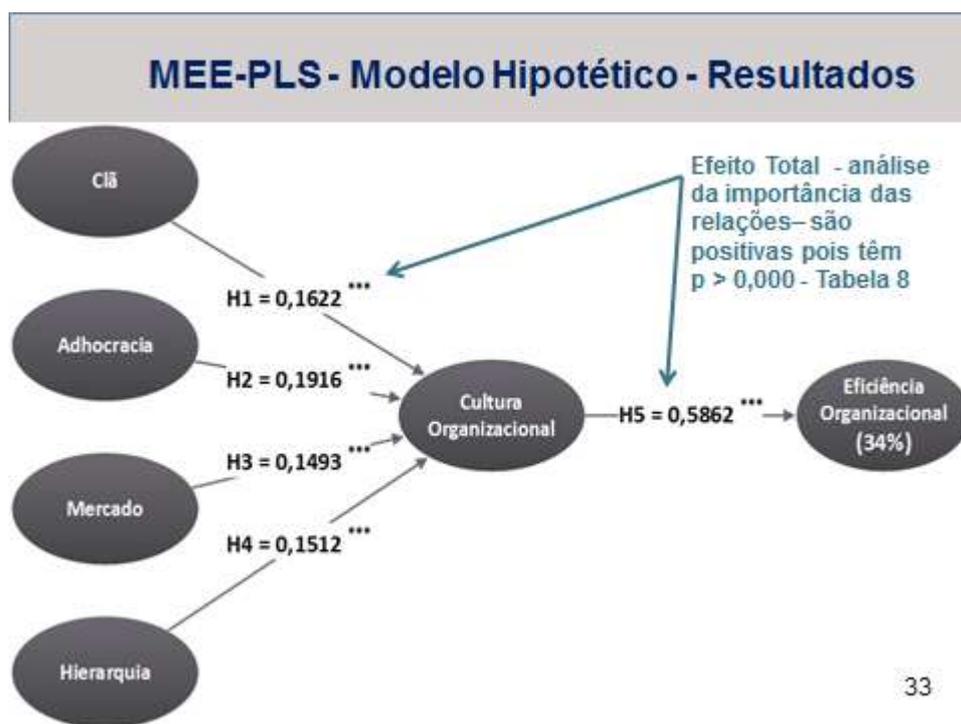
FIGURA 11 – Resultados do Algoritmo PLS



Conforme dados apresentados na FIGURA 11, foi possível realizar a avaliação das hipóteses da pesquisa. Desse modo, como as relações mostraram-se positivas e estatisticamente significantes, indica-se que as hipóteses H¹, H², H³, H⁴ e H⁵ foram suportadas pelo modelo estrutural na análise de caminho estrutural. Assim sendo, a cultura do Clã (H¹; Clã → Eficiência = 0,162; p < 0,01), a cultura Adhocrática (H²; Adhocracia → Eficiência = 0,192; p < 0,01), a cultura de Mercado (H³; Mercado → Eficiência = 0,149; p < 0,01) e a cultura Hierárquica (H⁴; Hierárquia → Eficiência = 0,151; p < 0,01) influenciam a Eficiência Organizacional, bem como Cultura Organizacional (H⁵; Cultura → Eficiência = 0,586; p < 0,01) exerce influência positiva na Eficiência Organizacional (valores destacados em negrito na TABELA 8).

Isto significa que, ocorrendo uma unidade de variação em um tipo de cultura específico, desde que os demais tipos permaneçam inalterados, ocorre um desvio de acordo com valores dos coeficientes apontados no caminho estrutural no relacionamento existente entre os tipos de cultura (clã, adhocracia, mercado e hierarquia) antecedentes e a Eficiência Organizacional. Ou seja, cada valor apontado na FIGURA 11 indica que cada valor de coeficiente de caminho indica a proporção de variação no construto dependente (cultura e eficiência), em termos de desvio-padrão, ocasionada pela variação de um desvio-padrão na variável independente (clã, adhocracia, de mercado e hierárquica), isto é, a alteração que pode ocorrer no valor do R². As sínteses dos resultados da pesquisa são apresentadas na FIGURA 12.

FIGURA 12 – Modelo Hipotético Resultados



*** $p < 0,000$

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Os tipos de cultura Clã, Adhocracia, Mercado e Hierarquia, ao formarem a cultura organizacional (o que confirmou as hipóteses H¹, H², H³ e H⁴), (FIGURA 12), são capazes de explicar a variação correspondente a um valor observado de 34% da eficiência organizacional (H⁵).

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, procede-se à discussão dos resultados encontrados por meio da aplicação dos questionários. Primeiramente, realiza-se a caracterização da amostra, por meio dos dados demográficos. Em seguida, analisam-se as médias e as variáveis da amostra conjunta das clínicas, a fim de conhecer a cultura dominante (H1, H2, H3, H4) e o seu impacto na eficiência organizacional (H5), na percepção dos respondentes. Então, avaliam-se as diferenças entre os grupos de pessoas profissionais da saúde e da gestão.

Intencionou-se, com o presente estudo, analisar a cultura organizacional e o seu impacto na eficiência organizacional em clínicas particulares de serviço de saúde, atuantes em Belo Horizonte e em mais duas cidades do estado de Minas Gerais. Esse objetivo foi alcançado, conforme percepção dos componentes das organizações.

A necessidade de conhecer a cultura organizacional de uma empresa faz-se presente em função do seu impacto na vida dos membros das organizações. Compreender a cultura organizacional é básico para que a empresa consiga crescer (TROMPENAARS, 1994). Assim, é necessário entender a cultura organizacional para se determinar a sua eficiência (SCHEIN, 1990). Eren, Alpkın e Ergün (2003), Marshall, *et al.* (2003), Scott *et al.* (2003), Ralston *et al.* (2006) e Cameron e Quinn (2006) fizeram isto de forma que identificaram o efeito da cultura sobre a eficiência organizacional e encontraram em empresas da área da saúde, educação, manufatura e em organizações estatais, evidências que confirmaram esses resultados.

Os tipos de cultura organizacional considerados nesta pesquisa foram: clã, adhocracia, de mercado e hierárquica. Estes construtos foram avaliados junto ao segmento de clínicas de saúde. Problemas de compreensão por parte dos respondentes ocorreram na mensuração da atribuição. Assim, as respostas que ficaram em branco foram excluídas da amostra.

A primeira análise teve os dados analisados por meio da *Competing Values Framework* (CVF) e sua ferramenta de mensuração, o OCAI. Esse é um modelo de estrutura conceitual que utiliza valores e instrumentos para diagnóstico, interpretação e implementação de processos de mudança culturais (CAMERON; QUINN, 2006). Dessa forma, o modelo foi estruturado, com base

nas respostas de um dos questionários (APÊNDICE B) aplicado aos respondentes e possibilitou a análise da cultura das organizações.

A base dele é que as organizações trabalhem com mais de um tipo de cultura organizacional e que esses operem em um nível equilibrado de interação (DENISON; SPREITZER, 1991). Dessa forma, entendeu-se que as empresas necessitam trabalhar com diferentes tipos de cultura organizacional para acompanharem o ambiente interno e externo, além de analisarem seus resultados assertivamente. Observou-se, na pesquisa, que os profissionais da gestão e os da saúde têm visões parecidas em relação ao tipo de cultura predominante nas empresas, tanto na percepção atual como na perspectiva ideal. Os membros que trabalham na área da gestão e os profissionais da área da saúde acreditam que o tipo de cultura hierárquico é o que predomina nas empresas.

Quando se analisou a mensuração considerada ideal é que foi possível perceber que os profissionais da saúde consideram que, na dimensão dos fundamentos de coesão, as empresas deveriam ter mais uma cultura do tipo clã, trabalhar mais atentas à integração dos membros com os objetivos da empresa e com a harmonia interna da organização. O que mantém a empresa harmoniosa é a lealdade e a confiança dos membros que nela trabalham (REIS, 2015).

Foi possível observar também que, na dimensão de estilos de gestão, os profissionais da saúde, no ideal, consideram que as empresas deveriam ser mais do tipo clã, deveriam estar mais atentas ao consenso e à participação dos membros das organizações.

Observou-se que as organizações estudadas são complexas, pela diversidade de serviços, pela variedade de profissionais com competências distintas, pelos vários processos ocorrendo simultaneamente e pela necessidade de uma abordagem mais holística da cultura organizacional. Estudos (BAKER *et al.*, 2003; MARCHALL *et al.*, 2003) realizados no Canadá e na Inglaterra demonstraram que, na área da saúde, o grupo “clã” foi dominante, o que difere dos resultados encontrados nesta pesquisa.

Verificou-se que a posição dominante da cultura organizacional nas clínicas de cuidados de saúde da região tem uma tendência direcionada para a

hierarquia seguida por uma tendência à cultura clã e, na sequência, à do tipo de mercado e, por último, adhocrática.

A cultura mais hierarquizada é marcada pela formalização, procedimentos bem articulados, preocupação com o bom funcionamento de suas partes, pela previsibilidade e eficiência. Este resultado é interessante, devido ao fato de que esse tipo de organização é reconhecido na revisão da literatura (CAMERON; QUINN, 2006; HELFRICH *et al.*, 2007) como eficaz para enfatizar a estabilidade e a previsibilidade do ambiente e dos processos mecanicistas.

No presente trabalho, as empresas de saúde pesquisadas são apresentadas como um grupo e esse tem um lugar formalizado e estruturado, em que os procedimentos são bem definidos e guiam o funcionamento das organizações. Esse grupo percebe que o mais importante é manter a organização em bom funcionamento, com estabilidade, previsibilidade e eficiência.

O OCAI demonstrou que não há diferença significativa na predominância de um tipo de cultura organizacional. Os respondentes mostraram que existe um equilíbrio no qual convivem os quatro tipos de cultura organizacional. A cultura adhocrática é a menos expressiva nas organizações de saúde estudadas. Esse resultado é compreensível, na medida em que essa cultura configura-se como contrária a da cultura hierárquica, embasada em valores essenciais para um bom processo na área da saúde. Em contrapartida, a cultura adhocrática é voltada para o risco, a busca do novo e a ação criativa, o que pode ser prejudicial num ambiente de cuidados de saúde.

A preocupação das empresas onde predomina a cultura hierárquica é com o desempenho eficiente da organização (LEONE; DUSSAULT; LAPÃO, 2014). As atividades das empresas estudadas, conforme percepção dos respondentes, são realizadas baseadas numa gestão focada nos objetivos, no aumento da eficiência dos serviços prestados e nos processos, regulamentações e adesão dos funcionários aos padrões estabelecidos.

Foi possível verificar que as dimensões (tipos) de cultura organizacional contribuíram de maneiras diversas na explicação da eficiência organizacional. Os tipos de cultura organizacional estão inter-relacionados e deduz-se que todos contribuem de alguma forma para explicar a eficiência, direta ou indiretamente.

Isto foi comprovado com o resultado das análises multivariadas, embora nem todas as dimensões/construtos contribuam igualmente para a eficiência organizacional (FIGURA 12).

Na sequência do trabalho, os outros dois questionários (APÊNDICE A e C), componentes do instrumento de pesquisa utilizado, foram submetidos à análise estatística multivariada por meio da modelagem de equações estruturais (MEE-PLS). A amostra foi considerada válida e com um índice positivo de poder estatístico. Assim, a amostra foi suficiente para ser analisada pela modelagem de equações estruturais.

A segunda análise utilizou o MEE-PLS. O modelo de análise estatística (MEE-PLS) considerou os resultados obtidos com a aplicação dos questionários (A e C) confiáveis, mostrando o clã, a adhocrácia, a de mercado e a hierárquica com correção positiva com a cultura organizacional.

Nessa análise, a cultura adhocrática surgiu como a dimensão que mais influencia na cultura organizacional, com um fator de relevância mais impactante que os demais tipos de cultura (FIGURA 12 – $H2 = 0,191$). Isso mostrou que, para a eficiência organizacional, na equação estrutural, a cultura da adhocrácia tem um efeito total mais impactante na cultura organizacional e, conseqüentemente, na eficiência. Esse resultado condiz com o resultado do OCAI, em que as empresas da área da saúde se mostraram mais formalizadas, estruturadas, e menos focadas em inovação. Assim, quando os dados são analisados pelo MEE- PSL, observa-se que uma alteração em relação à cultura adhocrática tem um impacto grande na eficiência organizacional das empresas.

O modelo possui um poder de explicação de $R^2 = 0,344$. Isso quer dizer que 34,4% da variação na variável dependente eficiência se deve à variável independente cultura organizacional. Seu impacto na eficiência é positivo, com valor beta (β) = 0,586 (FIGURA 12). Assim, concluiu-se que os tipos de cultura Clã, Adhocrácia, de Mercado e Hierarquia, ao formarem a cultura organizacional (o que confirmou as hipóteses H1, H2, H3 e H4), são capazes de explicar a variação correspondente a um valor observado de 34% da eficiência organizacional (H5).

Além disso, foi interessante observar que 72% dos respondentes dos questionários eram indivíduos do sexo feminino e com pouco tempo de serviço nas instituições (62%).

Culturas organizacionais são difíceis de avaliar, porque as suas crenças compartilhadas, os valores, as estruturas e as suposições nem sempre são claras (SCHEIN, 1992). Dessa forma, funcionários com pouco tempo nas empresas necessitam de explicações mais constantes e atenção às normas. Isso justifica o fato de as organizações e as lideranças das empresas estudadas estarem sendo mais hierarquizadas, como uma maneira de manter o controle, mais focadas no ambiente interno e, ao mesmo tempo, serem um pouco flexíveis, tendendo para o tipo de cultura clã, como uma maneira de estarem mais próximas dos funcionários.

Portanto, o ineditismo da utilização do CFV, com o OCAI, em conjunto com o MEE-PLS, na área da saúde aqui empregados apresenta-se, neste momento, como uma possibilidade de execução em pesquisas futuras para explorar os modelos em outros contextos, avaliando relacionamentos diversos.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da questão “Qual o tipo de cultura organizacional predominante e seu impacto na eficiência de organizações da área da saúde? ”, desenvolveu-se uma pesquisa quantitativa, por meio de um instrumento, composto por três questionários estruturados, para analisar os tipos de cultura que formam a cultura organizacional e o seu impacto na eficiência de dez clínicas de saúde. A coleta de dados foi um período enriquecedor, que proporcionou à pesquisadora entender o processo de trabalho e a complexidade do contexto de saúde de clínicas particulares.

As empresas da amostra são instituições organizadas, estruturadas com base no respeito aos procedimentos. À luz do que os autores clássicos abordam sobre cultura organizacional (HOFSTEDE, 1983; TROMPENAARS, 1994), as pessoas levam seus valores, experiências e formação para dentro da organização. Diante desse pensamento, percebe-se que organizações hierarquizadas são embasadas por valores de ordens, rotinas e controle (REIS, 2015).

A *Competing Values Framework* (CVF), por meio do seu *Organization Culture Assessment Instrument* (OCAI), mostrou que as organizações pesquisadas têm um ambiente de trabalho mais formal e estruturado, com normas e regras que regem as atividades das pessoas. O instrumento também possibilitou a visão diferenciada das percepções dos profissionais da gestão e os da saúde. Mostrou que existe uma preocupação dos gestores e dos profissionais da saúde com as regras, com a conduta firme, para que a situação se mantenha sob controle e, ao mesmo tempo, um foco no trabalho em equipe. Apresentou a visão idealizada dos profissionais da área da saúde que consideraram que as empresas deveriam ser mais focadas nas pessoas, nas capacitações e na cultura clã.

Observou-se que as organizações estudadas têm um tipo de cultura mais hierárquica. Porém, com um estilo de gestão mais direcionado para as pessoas, integração organizacional voltada para o mercado, para a competição, para os objetivos a serem alcançados, preocupadas com a estratégia e com a determinação de regras para obtenção do sucesso.

O OCAI permitiu, por meio da coleta de dados, avaliar quantitativamente, cada tipo de cultura organizacional, relacionando valores e pressupostos, experimentados pelas organizações, fazendo uma representação realista da cultura organizacional.

Concluiu-se que as percepções dos membros das organizações são importantes para manter o equilíbrio das empresas. As organizações não podem direcionar-se apenas para um tipo de cultura, pois necessitam estar atentas ao cumprimento das regras estabelecidas para a eficiência da operacionalização do trabalho.

As organizações encontram-se num ambiente em constantes mudanças, geradas pela evolução da sociedade e que exigem adaptações institucionais. O que não se altera é saber que haverá sempre mudanças e que essas têm algumas características básicas: são imprevisíveis; exigem procura constante por novas competências e conhecimentos; requerem a revisão do *status quo*; pedem apoio da sociedade como um todo e refletem numa alta taxa de insucesso, como em toda situação nova.

O fato dos respondentes não possuírem, em sua maioria, muito tempo de trabalho nas empresas pode justificar a necessidade de uma cultura mais hierárquica, do que se pressupõe na dependência do estabelecimento de muitas regras, normas e determinações para o seu funcionamento efetivo, atento aos processos e aos padrões.

A análise estatística multivariada, por meio da modelagem de equações estruturais (MEE-PLS), comprovou as quatro primeiras hipóteses de cada tipo de cultura: clã, adhocracia, mercado e hierarquia, o que afetou, significativamente, a cultura organizacional. Mostrou que, ocorrendo uma variação em um tipo de cultura organizacional, desde que os demais tipos permaneçam inalterados, ocorre um desvio de acordo com os valores dos coeficientes apontados no relacionamento existente entre os tipos de cultura e a eficiência organizacional.

A análise das percepções dos servidores em relação às dimensões da cultura organizacional, segundo Cameron e Quinn (2006), apresentou alguns resultados interessantes, que instigam reflexão. Os resultados sobre a cultura organizacional nas organizações estudadas demonstram que, apesar de a

cultura hierárquica ter a maior média dentre as demais culturas, ela não foi estatisticamente diferente da média da cultura clã, que está logo em seguida.

Este resultado reforça a literatura no sentido de que, além de organizações da área da saúde serem consideradas hierárquicas (VAGHETTI *et al.*, 2011; ALHARBI *et al.*, 2012), organizações complexas, com um ambiente de trabalho formalizado e estruturado, em que os procedimentos e processos são bem definidos, de forma a conferir estabilidade, previsibilidade, segurança e eficiência, e o sucesso se baseia na entrega confiável do serviço de saúde prestado, na programação sem imprevistos e no não desperdício, as organizações da área da saúde também possuem características da cultura clã, aceitando a primeira e a terceira hipóteses do trabalho. Ou seja, há uma parcela expressiva de servidores que considera o ambiente de cuidados de saúde como um lugar amigável, agradável para se trabalhar, pautado nas relações interpessoais e no desenvolvimento pessoal.

A cultura adocrática apresentou a média mais baixa dentre as culturas organizacionais na opinião dos respondentes. Além disso, a análise de variância indicou que essa cultura ainda foi considerada significativa, o que corrobora com a segunda hipótese deste estudo. Isso mostra que a criatividade, a busca por inovações e o envolvimento em riscos não apresentam a realidade da área da saúde.

Compreendeu-se que existem limitações importantes no presente estudo quanto à sua amostra. Os respondentes foram escolhidos por acessibilidade, constituindo-se em uma amostra não probabilística, sendo definida pela disponibilidade de participação dos membros das instituições.

Assim, esse trabalho contribuiu com o estudo da cultura organizacional e sua influência na eficiência das empresas, ao entender os tipos culturais, como esses formam a cultura organizacional e essa afeta a eficiência das instituições. Por fim, algumas questões emanaram do estudo realizado e poderão ser abordadas em pesquisas futuras, tais como: diversas percepções entre categorias profissionais envolvidas nas organizações e a dificuldade de avaliar a complexa rede organizacional da área da saúde.

REFERÊNCIAS

- ABEGGLEN, J. C. **The Japanese Factory Aspects of Its Social Organization**. Glencoe. Il: Free Press. 1958.
- ABERNETHY, M. A.; LILLIS, A. M. **Interdependencies in Organization Design: A Test in Hospitals**. Journal of Accounting Management Research 13: 107-29. 2001. Disponível em:
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=248bc2d4-d632-4a9e-93fc-37c0d63b97e6%40sessionmgr4003&hid=4206> Acesso em 19 de maio de 2015.
- ABERNETHY, M.; STOELMENDER, J. U. **The role of professional control in the management of complex organizations**. Accounting, Organizations and Society 29 (1); 1-18. 1995.
- ACAR A. Z.; ACAR P. **Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals**. Emerging Markets Journal . Volume 3 nº 3 . 2014. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/267623051_Organizational_Culture_Types_and_Their_Effects_on_Organizational_Performance_in_Turkish_Hospitals Acesso em 04 de outubro de 2015.
- ALDRICH, H.. **Organizations evolving**. London: Sage Publications, 1999.
- ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. **Organizations and environments**. Ithaca: New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1976.
- ALHARBI, T. S. J.; EKMAN, I.; OLSSON, L.; DUDAS, K.; CARLSTRÖM, E. **Organizational culture and the implementation of person centered care: Results from a change process in Swedish hospital care**. Health Policy, v. 108, 2012, p.294-301.
- AL-KHALIFA, K. N.; ASPINWALL, E. M. **Using the competing values framework to investigate the culture of Qatar industries**. Total Quality Management, Vol. 12, NO. 4, 2001, 417- 428 – Disponível em:
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=19bccb74-9812-49d3-85ec-cc5ca72ccd03%40sessionmgr4003&hid=4204> Acesso em 16 de maio de 2015.
- ANASTASI, A. (1990), **Psychological Testing**. 86ª ed., Macmillan Publishing Company, New York.
- ARNOLD, D.; CAPELLA, L.; SUMRALL, D. 1987. **Organization Culture and the Marketing Concept: Diagnostic Keys for Hospitals**. Journal of Health Care Marketing, 7(1): 18-28.
- ARROW, Kenneth J.; HAHN, Frank H. **General Competitive Analysis**. Elsevier Science Publishing Company Inc., N. Y., U.S.A. 1971.

ARROW, KENNETH J. , **The Limits of Organization**, Norton, New York, 1974.

A'YUNINNISA, R. N.; SAPTOTO, R. **The effects of pay satisfaction and affective commitment on turnover intention**. International Journal of Research Studies in Psychology 2015 April, Volume 4 Number 2, 57-70. Disponível em: file:///C:/Users/Usuário/Downloads/1055-3948-1-PB.pdf Acesso em 04 de outubro de 2015.

BAKER, R. G, KING, H., MACDONALD, J. L, HORBAR, J. D. **Using organizational assessment surveys for improvement in neonatal intensive care**. Pediatrics. 2003; 111: p. 419– 425 Disponível em: http://pediatrics.aappublications.org.scihub.org/content/111/Supplement_E1/e419.full.pdf+html Acesso em 24 de maio de 2015.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 6º edição. Editora da UFSC, 2006.

BARNARD, C. I. **The Functions of the Executive**. 30th anniversary ed. Cambridge: Harvard. 1968.

BARRETO, L. M. T. da S.; KISHORE, G. G. R.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?** Revista de Administração (São Paulo) vol.48, nº1, São Paulo, Jan./Mar. 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072013000100004. Acesso em: 27 de fevereiro de 2016.

BARROS, B. T. de; PRATES, M. A. S.. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BAUM, J.. **Ecologia Organizacional**. In: CLEG, S; HARDY. C; NORD, D. (Org). Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998.

BERRIO, A. A. **An organizational culture assessment using the competing values framework: a profile of Ohio State University Extension**. Journal of Extension 2003; 41(2). Disponível em: <http://www.joe.org/joe/2003april/a3.php> Acesso em 08 de maio de 2015.

BIDO, D. S. *et al*. Qualidade do Relato dos Procedimentos Metodológicos em Periódicos Nacionais na Área de Administração de Empresas: o caso da modelagem em equações estruturais nos periódicos nacionais entre 2001 e 2010. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 60, p. 125-144, 2012.

BIO, S. R. **Sistemas de Informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 20-23.

BAUMGARTNER H, HOMBURG C. **Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: a review**. Internacional Journal Research in Marketing, 1996;13(2):139 – 161, 1995. Disponível em:

<http://opensample.info/order/04b0e1466c2485a01ce008f1bc5fa5ce0c9e2f11>
Acesso em 01 de dezembro de 2016.

BLANTON, K. K.; BARBUTO JR., J. E. **Cultural constraints in the workplace: an experiential exercise utilizing Hofstede's dimensions.** Journal of Management Education, v. 29, n. 4, p. 654-666, 2005.

BOUWENS, J.; ABERNETHY, M.. **The Consequences of Customization on Management Accounting System Design.** Accounting, Organizations and Society 25 (3): 221-42. 2000.

BRASIL, 2015. **Porque a economia brasileira foi para o buraco?** Brasil, Economia e Governo. Disponível em: <http://www.brasil-economia-governo.org.br/2015/08/25/por-que-a-economia-brasileira-foi-para-o-buraco/>
Acesso em 06 de março de 2015.

BRUNO, M. A. P.; ALVES, J. E. D.. **População e crescimento econômico de longo prazo no brasil: como aproveitar a janela de oportunidade demográfica?** Disponível em:
<http://www.ppge.ufrgs.br/ricardodathein/disciplinas/espe311/alves-bruno-2006.pdf>. Acesso em 03 de janeiro de 2017.

BURNS, T.; STALKER, G. **The management of innovation.** London: Tavistock, 1961.

CAMPBELL, D. **Variation and Seletive tetention in socio-cultural evolution.** In: BARRINGER, H; BLANKSTEN, G; MACK, R. (org.) Social change in developing areas: a reinterpretation of evolutio nary teory, p. 19-48. Cambridge, MA: Schenkman, 1965.

CAMERON, K. **Culture, congruence, strength and type: relationships to effectiveness.** Association for the Study of Jigher Education, Annual Meeting Paper.1984. Disponível em: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED259627.pdf>
Acesso em 30 de setembro de 2015.

_____. **A Process for Changing Organizational Culture.** In Thomas G. Cummings (Ed.) Handbook of Organizational Development, (pages 429-445) Thousand Oaks, CA: Sage Publishing. 2008.

CAMERON, K. S; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework.** San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CAMERON K., FREEMAN, S. F. **Culture, congruence, strength and type: relationships to effectiveness.** Res Organizational Change Devel 1991; 5: 23-58. Disponível em:
<http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Organizational%20Culture/Cultural%20Congruence.pdf> Acesso em 01 de outubro de 2015.

- CAMERON, K. S., WHETTEN, D. A. **Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles**. *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, p. 525-544, 1981.
- CARLOMAGNO, M.; BRUHN, P. R. L.. **Estratégia em Ambientes Complexos e Imprevisíveis**. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), 2005. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2005/2005_3ES71.PDF Acesso em 02 de outubro de 2015.
- CARMINES; E. G.; ZELLER, R. A.; **Reliability and Validity Assessment**. Sage, Beverly Hills, 1979.
- CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. F. V.; LOPES, F. **The structuring of the organizational field of theaters and museums in the south of Brazil**. In: European group for organization studies colloquium (egos) xvii, 2001, Lyon. Anais. France, 2001.
- CASTRO, R. B. de. **Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública**. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), Enanpad 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf> Acesso em 02 de novembro de 2015.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge: Massachusetts Institute of technology Press. 1962.
- CHIN, W. W., & Newsted, P. R.. **Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares**. In R. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small samples research* (pp. 307-341). Thousand Oaks, CA: SAGE. 1999. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/242370645_Structural_Equation_Modeling_Analysis_with_Small_Samples_Using_Partial_Least_Square Acesso em 01 de dezembro de 2016.
- CHILD, J. **Organization structure, environment, and performance**. *Sociology*. v. 6, p. 12-27, 1972.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of cooperation: managing alliances, networks and joint ventures**. Oxford: Oxford University Press, 1998.
- CHIN, W. W. The **Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling**. In: MARCOULIDES, G. A. *Modern Methods for Business Research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. p. 295-336.
- CLARKE, C.; MCELDFOWNEY, R.. **The Health Care Financial Crisis: Reorganization and Evidence-Based Medicine as A Response to An "Unholy Trinity"**. *Policy Studies Review*, 02784416, Winter 2000, Vol. 17, Número 4 Disponível em:

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=15&sid=64bcc6b6-f835-4ae9-b5f5-aa4127e72e7c%40sessionmgr111&hid=106&bdata=Jmxhbm9cHQYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=4217518&db=bsh> Acesso em 29 de agosto de 2015.

COHEN, J. **A Power Primer**. Psychological Bulletin, v. 112, n. 1, p. 155-159, 1992.

COSTA, J. F. D. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

CRONBACH, L. J. **Coefficient alpha and the internal structure of tests**. Psychometrika, v. 16, n. 8, p. 297-334, 1951.

CROZATTI, J. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações**. Caderno de estudos nº18, São Paulo May/Aug. 1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511998000200004 Acesso em 02 de novembro de 2015.

CULLEN, K. L.; EDWARDS, B. D.; CASPER, W. C.; GUE, K. R.. **Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance**. Journal of business and psychology, 29(2), 269-280. 2014.

DALF, R. L. **Teoria e Projetos das Organizações**. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. p.39-45.

DAVIES H. T. O.; MANNION R.; JACOBS R.; POWELL A. E.; MARSHALL M. N.. **Exploring the Relationship between Senior Management Team Culture and Hospital Performance**. Medical Care Research and Review Volume 64 Number 1 February, 2007 46-65.

DEM, R. Q. Datuon, **Competing Values Framework of Administrators among Private Colleges in the National Capital Region**, The Carrington Rand Journal of Social Sciences, ISSN 2203-2967, March 2014, Vol. 1, No. 1, 024-034. 24 Disponível em: [http://www.carringtonrand.com/The_Carrington_Rand_Journal_of_Social_Sciences/\(2014\)_1\(1\)_CRJSS_101_files/DATUON%20R%20Q%20competing%20values%20framework%20of%20administrators%20among%20private%20colleges%20in%20the%20national%20capital%20region-2%20edited.pdf](http://www.carringtonrand.com/The_Carrington_Rand_Journal_of_Social_Sciences/(2014)_1(1)_CRJSS_101_files/DATUON%20R%20Q%20competing%20values%20framework%20of%20administrators%20among%20private%20colleges%20in%20the%20national%20capital%20region-2%20edited.pdf) Acesso em 04 de outubro de 2015.

DENISON D. R.; SPREITZER, G. M. **Organizational Culture and Organizationa Development: A competing values approach**. 1991. Disponível em: http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-1991-competing-values-approach_0.pdf Acesso em 15 de maio de 2015.

- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.. **Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey**. *International Journal of Research in Marketing*, 12(1), 3-22. 2004.
- DIMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. **A gaiola de ferro revisada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais**. *Revista de Administração de Empresas*, 45(2), 2005.
- MINAYO, M. C. S. *et al.* **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 7ª Ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- DOMENICO, S. M. R. De; LATORRE, S. Z.; TEIXEIRA, M. L. M. **A Relação entre Tipos de Cultura Organizacional e Valores Organizacionais**. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), Enanpad, 2006.
- DORE, R. **British Factory—Japanese Factory**. Berkeley: University of California. 1973.
- DURKHEIM, E. **The Division of Labor in Society**. G. Simpson, trans. New York: Free Press. 1933.
- ERDEM, R. “**Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma**” (The relationships between types of organizational culture and organizational commitment: A study on hospitals at city center of Elazığ). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2): 63-79.2007.
- EREN, E.; ALPKAN, L.; ERGÜN, E. **Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri (The effects on the managerial performance of the levels of internal integration and external orientations cultural dimensions within the firms)**. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(1): 55-70.2003.
- ESTOLANO, A. L. D. **Processos de planejamento estratégico em empresas brasileiras: um estudo sobre sua disseminação e benefícios de sua adoção**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ/ COPPEAD, 2002. Disponível em: http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Tese_Alexandre_Estolano.pdf Acesso em 20 de novembro de 2015.
- FAUL, F. *et al.* **G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences**. *Behavior Research Methods*, v. 39, n. 2, p. 175-191, 2007.
- FAUL, F. *et al.* **Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses**. *Behavior Research Methods*, v. 41, n. 4, p. 1149-1160, 2009.

FEARNE, A.; FOWLER, N. **Efficiency versus effectiveness in construction supply chains: the dangers of lean thinking in isolation.** Supply Chain Management, Vol. 11, Issue 4, p283- 287, 5p, 2006.

FELÍCIO, M. J.; LOPES, A.; SALGUEIRO, F.; PARREIRA, P. **Competências de gestão: um instrumento de medida para a realidade portuguesa.** Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. Jul, Set., 2007. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpbg/v6n3/v6n3a03.pdf> Acesso em 18 de março de 2016.

FEUERWERKER, L. C. M. **O hospital e a formação em saúde. Desafios atuais.** Revista Ciência e Saúde Coletiva. Vol.12 número 4, Rio de Janeiro, Jul/agosto 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232007000400018 Acesso em 27 de fevereiro de 2016.

FIELD, A. **Discovering Statistics using IBM SPSS Statistics.** 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2013.

FLEURY, A. C.C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil.** Gestão da Produção. Vol. 10 nº 2, São Carlos, 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2003000200002 Acesso em 02 de outubro de 2015.

FLEURY, M. T. L. **Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho.** RAE -Revista de administração de empresas. Rio de Janeiro, v.27, n.4, out. /dez. 1987.

FLEURY, M T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.

FLICK, U. **Introdução à metodologia científica: um guia para iniciantes.** Tradução de Magda Lopes. Porto Alegre: Penso, 2013.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. **Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error.** Journal of Marketing Research, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FRANKE, R.; HOFSTEDE, G.; BOND, M. **Cultural roots of economic performance: a research note.** Strategic Management Journal, v. 12, n. 2, p. 165-173, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOBBI, G. Z. **A cultura como fator de sucesso financeiro nas organizações, baseado no Competing Values Framework.** Monografia da Escola de Engenharia de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 2012. Disponível em:

file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/Gobbi_Gabriel_Zamboni.pdf Acesso em 19 de março de 2016.

GLOVER, T.A.; NUGENT, G. C.; CHUMNEY, F. L.; IHLO, T; SHAPIRO E. S.; GUARD K.; KOZIOL N.; BOVAIRD, J.. **Investigating Rural Teachers' Professional Development, Instructional Knowledge, and Classroom Practice**. Journal of research in rural education, 31 (3), 2016 Disponível em: <http://jrre.psu.edu/wp-content/uploads/2016/05/31-3.pdf> Acesso em 01 de dezembro de 2016.

GOFFEE, R.; JONES, G.. **The character of a corporation: how your company's culture can make or brake your bussiness**. Londres: HarperCollins-Hammersmith,1998.

GONÇALVES, M. A.; ALEMÃO, M. M.; SANTOS, L. M. dos. **Decision Making Process and Modes of Governance: a Comparative Study Between Brazilian and British Hospitals**. 2010. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2010/2010_ENAPG_301.pdf Acesso em 10 de setembro de 2015.

GOODMAN, E. A.; ZAMMUTO, R. F.; GIFFORD, B. D. **The Competing Values Framework: Understanding the Impact of Organizational Culture on the Quality of Work Life**. 2001, Organization Development Journal, 19(3): 58- 68.

GRANOVETTER, M. **Economic action and social structure: the problem of embeddedness**. American Journal of Sociology, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GREGORY B. T.; HARRIS S. G.; ARMENAKIS A. A.; SHOOK C. L. **Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes**. Journal of Business Research 62. 673–679. 2009.

HABIB, M. M.; BART V. **Strategy, structure, and performance of U.S. manufacturing and service MNCs: A comparative analysis**. Strategic Management Journal 12: 589-606. 1991.

HAIR JR, J. F. *et al.* **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. 1. ed. Thousand Oaks: Sage, 2013.

HAIR JR, J. F. *et al.* **Multivariate Data Analysis**. 6. ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2009.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAN, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.

HAIR Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P.. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Editora Bookman. 2005.

HAIR JR, J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 2, p. 139-151, 2011.

HAMPDEN-TURNER, C.; TROMPENAARS, F. **Building cross-cultural competence: how to create wealth from conflicting values**, New York: John Wiley, 2000.

_____ **Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business**. London: Nicholas Brealey Publishing Ltda, 1996.

_____ **The seven cultures of capitalism: value systems in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden and the Netherlands**. New York: Doubleday, 1983.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **The population ecology of organizations**. American Journal of Sociology. v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.

HARRISON S; Small N; BAKER, M. **The wrong kind of chaos? The early days of an NHS Trust**. Public Money Manage Jan-Mar:39-46. 1994. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/09540969409387800> Acesso em 18 de maio de 2015.

HARTNELL, C. A.; YI OU, A.; KINICKI, A. **Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions**. Arizona State University. Journal of Applied Psychology. American Psychological Association, Vol. 96, No. 4, 677– 694. 2011. Disponível em: http://bschool.nus.edu/Departments/ManagementNOrganization/publication/Am yOuJournal/Hartnell%20et%20al.,%202011,%20JAP_OC%20meta.pdf Acesso em 04 de outubro de 2015.

HELFRICH, C. D; YU-FANG Li; DAVID, C M.; MARK M.; SALES, A. E. **Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses**. Implementation Science, 2007. Disponível em: <http://www.biomedcentral.com.sci-hub.org/content/pdf/1748-5908-2-13.pdf7> Acesso em 15 de maio de 2015.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. **Advances in International Marketing**, v. 20, n. 1, p. 277-319, 2009.

HERITAGE, B.; POLLOCK, C.; ROBERTS, L **Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument**. PLoS ONE 9(3): e92879. doi:10.1371/journal.pone.0092879. 2014. Disponível em: <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0092879> Acesso em 03 de outubro de 2015.

HOFSTEDE, G. **The cultural relativity of organizational practices and theories.** Journal of International Business Studies, v. 14, n. 14, p. 75-90, 1983.

_____. **Culture's consequences: international differences in work-related values.** Oxford University Ltd, 1980.

_____. **Culture and Organizations: Software of the mind.** New York: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G.; McCRAE, R. R. **Personality and culture revisited: linking traits and dimensions of culture.** Cross-Cultural Research, v. 38, n. 1, p. 52-88, 2004.

HOFSTEDE, G. ; VAN DEUSEN, C. A.; MUELLER, C. B.; CHARLES, Thomas A.. **What do business leaders pursue? A study in fifteen countries.** Journal of International Business Studies, v.33.n.4, p.785-808, out./dez., 2002.

HUGHES, E. C. **The ecological aspect of institutions.** American Sociological Review, v.1, n.2, p.180-189, Abr. 1936.

_____. **The study of institutions.** Social Forces, v.20, n.3, p.307-310, Mar.1942.

HULLAND, J. **Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies.** Strategic Management Journal, v. 20, n. 2, p. 195-204, 1999.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. **Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure.** Journal of Financial Economics, October, V. 3, No. 4, pp. 305-360. 1976. Disponível em: <http://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=964083123101067093028095094012096104000082090035005036124000116090078009102005010087123102061029031045017125097090093088089056044030065002024086086009094082067104119104065010096067006067107127116072110074018106091113023008025083108&EXT=pdf>. Acesso em 21 de fevereiro de 2016.

LACERDA, D. P. **Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars.** Revista de Administração Pública. vol.45 no.5 Rio de Janeiro Sept./Oct. 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000500003 Acesso em: 01 de novembro de 2015.

LEÓN, D. A. D. **Análise fatorial confirmatória através dos softwares R e Mplus.** 2011. Monografia. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/31630/000784196.pdf> Acesso em: 18 de março de 2016.

LINTON, R.. **Cultura e Personalidade.** São Paulo: Mestre Jou, 1945.

YOSHIDA, C. Y.. **A gestão da qualidade no contexto da qualidade de gestão.** FEA – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP. 2001. Disponível em:

http://www.ead.fea.usp.br/TCC/trabalhos/artigo_Claudio%20Yukio%20Yoshida.pdf . Acesso em 29 de setembro de 2015.

YU, T.; LU, J. F.; WU, N.. **A Review of Study on the Competing Values Framework.** International Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 7, Julho, 2009. Disponível em:

http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/3000/2770%3Foreign%3Dpublication_detail Acesso em 12 de maio de 2015.

KALLIATH T. J., BLUEDORN, A. C, GILLESPIE D. F. **A confirmatory fator analysis of the competing values instrument.** - Educational and Psychological Measurement, 59(1): 143-158. 1999.

KAYA, N.; ERGÜN, E.; KESEN, M. **The Effects of Human Resource Management Practices and Organizational Culture Types on Organizational Cynicism: An empirical study in Turkey.** British Journal of Arts and Social Sciences. Vol.17 nº I, 2014. Disponível em:

http://www.bjournal.co.uk/volume/paper/BJASS_17_1/BJASS_17_01_04.pdf. Acesso em 10 de agosto de 2015.

KLINGLE, R. S.; BURGOON, H. M.; AFIFI, W. A.; CALLISTER, M.. **Rethinking How to Measure Organizational Culture in the Hospital Setting: The Hospital Culture Scale.** Evaluation and the Health Professions, 1995, 18: 166-186.

KOTTER J; SCHLESINGER L. **Choosing strategies for change.** Harv Bus Rev; 86:130-8, 2008. Disponível em:

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=3defbc2a-fee2-439b-a3ca-a47e7c8d2fbb%40sessionmgr4003&hid=4101> Acesso em 10 de maio de 2015.

KWAN, P.; WALTER, A. C.. **Validating the Competing Values Model as a Representation of Organizational Culture Through Inter-Institutional Comparisons,** 2004. Disponível em:

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=ad2cc3b7-d94a-4928-8a97-7da7229bbabe%40sessionmgr114&hid=102> Acesso em 16 de maio de 2015.

LEONE, C.; DUSSAULT, G.; LAPÃO, L. V.. **Reforma na atenção primária à saúde e implicações na cultura organizacional dos Agrupamentos dos Centros de Saúde em Portugal,** 2014. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-311X2014000100149&script=sci_arttext Acesso em 10 de maio de 2015.

LIM B. **Examining the organizational culture and organizational performance link.** *Leadership & Organization Development Journal* 16: 16–21. 1995.

LUCHESI, E. S. F.. **Gestão do conhecimento nas organizações.** Companhia de Engenharia de Tráfego de São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf> Acesso em 03 de outubro de 2015.

LUK S.T.K.; LAYTON R., **Perception Gaps in Customer Expectations: Managers Versus Service Providers and Customers.** *The Service Industries Journal*, 22:2, 109-128, 2002. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/sci-hub.org/doi/abs/10.1080/714005073> Acesso em 19 de maio de 2015.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MANTON, K. G.; VERTREES, J. C. **The use of grade of membership analysis to evaluate and modify diagnosis-related groups.** *Medical care*, v.22, n.12, p.1067-1082, Dec. 1984.

MANTON, K. G.; WOODBURY, M. A.; TOLLEY, H. D. **Statistical application using fuzzy sets.** John Wiley & Sons, Nova York, 1994.

MARCH, J. G. **How Decisions Happen in Organizations.** *Human-computer interaction*, 199^a, volume 6, p. 95-117. Disponível em: <http://choo.ischool.utoronto.ca/FIS/Courses/LIS2176/Readings/march.pdf> Acesso em 01 de novembro de 2015.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa, análise e interpretação de dados.** 6ª edição, São Paulo: Atlas, 2006.

MARIOTTO, G. **O canal de marketing, a cooperação entre elos e o desempenho do canal: um estudo no setor de tecnologia da informação e comunicação no Brasil.** 2010. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8247/68060200612.pdf?sequence=1>. Acesso em 25 de fevereiro de 2010

MARSDEN, P. V.; LANDON, B. E.; WILSON, I. B; MCINNES, K., HIRSCHHORN, L. R.; DING, L.; CLEARY, P. D.. **The Reliability of Survey Assessments of Characteristics of Medical Clinics.** *HSR: Health Services Research* 41:1, February, 2006. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/sci-hub.org/doi/10.1111/j.1475-6773.2005.00480.x/full> Acesso em 19 de maio de 2015.

MARSHALL M. N.; RUSSELL M.; NELSON E.; DAVIS H. T. O.. **Managing change in the culture of general practice: qualitative case studies in primary care trusts**. BMJ 327:599, 2003. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC194091/> Acesso em 18 de maio de 2015.

MARTINEZ-ESPINOSA, M.; SANDANIELO, V. L. M.; LOUZADA-NETO, F.. **O Método de *Bootstrap* para o estudo de dados de fadiga dos materiais**. Revista Materiais Estatístico, São Paulo, V. 24., n.2, p. 37-50, 2006. Disponível em: http://jaguar.fcav.unesp.br/RME/fasciculos/v24/v24_n2/A3_Mariano_Louzada.pdf Acesso em 07 de outubro de 2016.

MARTINS, M. G. De O. M. **Cultura Nacional E Cultura Organizacional: Um estudo de caso em uma cooperativa de crédito**. 2008. Disponível em: http://unihorizontes.br/novosite/banco_dissertacoes/170820091234047345.pdf Acesso em 29 de agosto de 2015.

MARTIN, J.. **Cultures In Organizations: Three Perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.

MATTOS, W. M. L. de. **O processo de envelhecimento e a questão da institucionalização do idoso em manaus: um estudo na instituição de apoio à pessoa idosa fundação dr. Thomas**. 2011. Disponível em: <http://www.ppgss.ufam.edu.br/attachments/article/62/MATTOS,%20%20Walderez%20Maria%20Lemos%20de,%20O%20PROCESSO%20DE%20ENVELHECIMENTO%20E%20A%20QUEST%C3%83O%20DA%20INSTITUCIONALIZAC%C3%87%C3%83O%20DO%20IDOSO%20EM%20MANAUS%20UM%20ESTUDO%20NA%20INSTITUI%C3%87%C3%83O%20DE%20APOIO%20%C3%80%20PESSOA%20IDOSA%20FUNDA%C3%87%C3%83O%20DR..pdf>. Acesso em 02 de janeiro de 2017.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXWELL, J. **Talento não é tudo: descubra os 13 princípios para você superar seus talentos e maximizar suas habilidades** (tradução de Valéria Lamim Delgado Fernandes. Rio de Janeiro. Vida Melhor, 2007.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR, P. H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4.ed. São Paulo: Harbra, p.11-12, 1998.

MERHY, E. E.; CECILIO, L. C. de O. **Algumas Reflexões sobre o Singular Processo De Coordenação Dos Hospitais**. Revista Saúde Em Debate Volume 27 – Nº 64 - Mai./Ago, 2003. Disponível em: <http://www.pbh.gov.br/smsa/biblioteca/concurso/coordenacaohospitalar.pdf> Acesso em 28 de agosto de 2015.

- MERTON, R. K. **Estrutura burocrática e personalidade**. In: Campos, E. (org.). Sociologia da Burocracia. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.
- MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New Jersey: Harper & Row, 1973.
- _____. **The structuring of organizations - A synthesis of the research**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1979.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brien. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Tradução: James Sunderland Cook.
- MORAES, E. A.; MANZINI, R. B. **A co-criação de valor através de experiências: uma pesquisa nas empresas do estado de São Paulo**. In: IV ENCONTRO DE ESTUDOS DE ESTRATÉGIAS, Recife, 2009. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2009/2009_3ES458.pdf Acesso em 01 de dezembro de 2016.
- MORAIS, L. M. F. D.; GRAÇA, L. M. **A glance at the competing values framework of Quinn and the Miles & Snow strategic models: Case studies in health organizations**. Escola Nacional de Saúde Pública, Lisboa, Portugal Revista portuguesa de saúde pública, 2013. Disponível em: http://ac.els-cdn.com/S0870902513000035/1-s2.0-S0870902513000035-main.pdf?_tid=ea4e8fb2-f193-11e4-837600000aacb35f&acdnat=1430658012_7bb483451563feb73980fccac097beb0 Acesso em 28 de abril de 2015.
- MORAIS, L.. **Liderança e estratégia em contexto de inovação nas organizações de saúde: estudos de caso**. Tese de Doutorado. Lisboa: ENSP, UNI, 2010. Disponível em: <http://run.unl.pt/bitstream/10362/5253/1/RUN%20-%20Tese%20de%20Doutoramento%20-%20Luis%20Manuel%20Dias%20Fialho%20de%20Morais.pdf> Acesso em 21 de maio de 2015.
- MORGAN, G. A.; GRIEGO, O. V. **Easy Use and Interpretation of SPSS for Windows: answering research questions with statistics**. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1998.
- MOUZAS, S. **Efficiency versus effectiveness in business networks**. Journal of Business Research, Vol. 59, Issue 10/11, Oct, p1124-1132, 9p, 2006.
- NAKANE, C. **Japanese Society**, rev. ed. Middlesex, England: Penguin. 1973.
- NUNNALLY, J. C.. **Psychometric Theory**. 2.^a ed., McGraw-Hill, New York, 1979.
- PASCHINI, S. **Estratégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio – a contribuição efetiva de**

recursos humanos para a competitividade do negócio. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2006.

PECI, A. **A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica.** Cad. EBAPE.BR vol.4 no.1 Rio de Janeiro Mar. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512006000100006 . Acesso em 25 de fevereiro de 2016.

PFEFFER, Jeffrey. **Barriers to the advance of organizational science: paradigm development as dependent variable.** Academic of Management Review, v. 18, n. 4, p. 599-620, 1993.

PINTO, A. L. **The Brazilian Institute of Municipal Administration (Ibam): a case study of institution building in Brazil.** Tese (Doutorado) - Faculty of the School of Public Administration, University of Southern California. 1968.

_____. **A institucionalização organizacional como estratégia de desenvolvimento.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.3, n.1, p.7-25, jan./jun. 1969.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil, 2006.** Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122006000100005&script=sci_arttext Acesso em 29 de setembro de 2015.

PONDÉ, J. L.. **Coordenação e Aprendizado: Elementos para uma Teoria das Inovações Institucionais nas Firms e nos Mercados.** Dissertação de Mestrado, IE/UNICAMP, Campinas. 1993.

PONDÉ, J. L.; FAGUNDES, J.; POSSAS, M. **Custos de transação e políticas de defesa da concorrência.** 2001. Disponível em: http://www.ie.ufrj.br/images/pesquisa/publicacoes/rec/REC%201/REC_1.2_04_Custos_de_transacao_e_politica_de_defesa_da_concorrenca.pdf. Acesso em 22 de fevereiro de 2016.

PORTER, M. **Competição on Competition: Estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro. Editora Campos. 9ª edição. 1999.

PRAJAPATI, B.; DUNNE, M.; ARMSTRONG, R. **Sample size estimation and statistical power analyses.** Ot PeerReviewed, 16 jul. 2010.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Teoria da Administração.** São Paulo. Editora Atlas, 2008.

OLIVEIRA, M. C.; ARAÚJO, A. O.. **Cultura organizacional e controladoria no contexto brasileiro.** Revista da Enanpad, São Paulo, 1999. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-ccg-03.pdf> Acesso em 18 de março de 2016.

OLIVEIRA, R. R. et al. **Uma proposta de instrumento de pesquisa para a avaliação do desempenho do Escritório de Gerenciamentos de Projetos**. Revista de Gestão e Projetos, v. 5, n. 1, p. 84-99, 2014.

OLIVEIRA, R. R. **Antecedentes do desempenho do escritório de gerenciamento de projetos: estratégia, pessoas e operações – uma proposta de modelo conceitual**. Dissertação do mestrado profissional em sistemas de informação e gestão do conhecimento da Universidade Fumec. 2013. Disponível em:
<http://www.ronielton.eti.br/dissertacao/dissertacaofumec2013.pdf> Acesso em: 06 de novembro de 2016.

OLIVEIRA, R. R.; MARTINS, H. C. **Desempenho do Escritório de Gerenciamento de Projetos: uma análise dos agentes influenciadores - Estratégia, Pessoas e Operações - por meio da modelagem de equações estruturais**. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), 2014, Rio de Janeiro, 2014.

OLIVEIRA, T. C.. **Valores Culturais no Tecido Empresarial Português**. Dissertação para obtenção do título de Mestre em Engenharia pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2010. Disponível em:
<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/71280/1/000145325.pdf> Acesso em 01 de novembro de 2015.

OLIVEIRA, V. R.; GONÇALVES, F. de O. **Demanda por serviços de saúde: uma análise baseada em dados contáveis**. Anpec, 2012. Disponível em:
http://www.anpec.org.br/encontro/2012/inscricao/files_l/i11-6696f529da35d09eab15c91082710898.pdf Acesso em 22 de novembro de 2015.

ONU. **Projeções de gráficos demográficos**. Nações Unidas, Departamento de Assuntos Económicos e Sociais, Divisão de População (2015). Disponível em: <http://esa.un.org/unpp>. Acesso em 02 de janeiro de 2017.

OUCHI, W. G. **A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms**. Management Science, Vol. 25, No. 9. Sep., 1979, pp. 833-848. Disponível em:
<http://links.jstor.org/sici?sici=00251909%28197909%2925%3A9%3C833%3AAFFTD%3E2.0.CO%3B2-L>. Acesso em 16 de maio de 2015.

_____. **Markets, Bureaucracies, and Clans**. Administrative Science Quarterly. March 1980, volume 25. P. 129-141. Disponível em:
http://gspa.grade.nida.ac.th/pdf/Dr_Nutta/PA600PP601/No3/PA600_3-5_Nutta.pdf Acesso em 03 de setembro de 2015.

_____. **The M-Form Society: Lessons from Business Management**. Human Resource Management, 23(2),191-213, 1984.

PARSONS, T. **Suggestions For A Sociological Approach To The Theory Of Organizations**. Administrative science quarterly, junho 1956, p. 67.

PARREIRA, P.; LOPES, A.; SALGUEIRO, F.; CARVALHO, C.; OLIVEIRA, A. S.; CASTILHO, A.; MÓNICO, L.; SENA, C. A.; FONSECA, C.. **Papéis de Liderança de Quinn: um estudo realizado em serviços de saúde portugueses com recurso à análise fatorial confirmatória**. RIASE – Revista Ibero-Americana de Saúde e Envelhecimento. Vol. 1, Nº 2, Agosto de 2015. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/284165789_Quinn's_Leadership_Role_s_A_Confirmatory_Factor_Analysis_Study_in_Portuguese_Health_Services
 Acesso em 18 de março de 2016.

PEIXOTO, V. A. B. **Orientação para o mercado e desempenho: um estudo em empresas de construção civil de belo horizonte**. Dissertação de Mestrado da Universidade FUMEC. 2012. Disponível em:
<http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/victor-andrey-barcala-peixoto.pdf>. Acesso em 01 de abril de 2016.

QUINN, R. E.; KIMBERLY, J. R. **The management of transitions**. In: New futures : the challenge of transition management. New York : Dow Jones-Irwin, 1984.

QUINN R,E.; ROHRBAUGH, J. **A competing values approach to organizational effectiveness**. Public Productivity Review, 1981:122- 140.

QUINN, R.E.; SPREITZER, G.M. **The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life**. In Research in organizational change and development Volume 5. Edited by: Woodman RW, Pasmore WA. Greenwich, CT , JAI Press; 1991:115-142.

_____ **A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis**. Management Science, 29(3), 1983: 363-377.

RALSTON, D. A.; TERPSTRA-TONG, J.; TERPSTRA, R. H.; WANG, X.; EGRI, C. **Today's State-owned Enterprises of China: are they dying dinosaurs or dynamic dynamos?** Strategic Management Journal Strat. Vol 28, pages 825-843, setembro, 2006.

RAUKOV, T. **Estimation of composite reliability for congeneric measures**. Applies Psychological Measurement, V. 21 p. 173-184, 1997.

REIS, I. do C.. **Cultura organizacional e comprometimento no trabalho em hospitais públicos de minas gerais**. Dissertação da Universidade Federal de Minas Gerais. 2015. Disponível em:
http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-A39FGW/dissertacao_isabella_reis.pdf?sequence=1 Acesso em 11 de janeiro de 2017.

RIBEIRO, J. L. P, **Investigação e Avaliação em Psicologia e Saúde**. Climepsi, Lisboa. 1999. Disponível em: file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/114_c.pdf Acesso em 18 de março de 2016.

RINGLE, C. M. Da S.;BIDO, D. D. S. **Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS**. Revista Brasileira de Marketing. 13(2), pp. 56-73

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; WILL, A. **SmartPLS 2.0 (M3) beta**, Hamburg, Germany, 2005. Disponível em: <<http://www.smartpls.de>>.

ROBBINS, S.P. **Organizational behaviour**. 12th Ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall; 1996. Disponível em: <http://wwwuser.gwdg.de/~uwuf/pdfdatei/orga/Chapt1.pdf> Acesso em 12 de maio de 2015.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M.. **Teoria institucional e dependência de recursos adaptação organizacional: uma visão complementar**. RAE – eletrônica, v. 4, n.1, Art. 7, jan/jul. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a10>. Acesso em: 23 de fevereiro de 2016.

SANDRINI, J. C.; MATUCHESKI, S.. **Cultura Organizacional e Controladoria: Perfil Preponderante nas Empresas da Grande Curitiba, na Observação de Alunos de Pós-graduação da UFPR**. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad) 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/CON-B2698.pdf>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2016.

SANTOS, N.M.B. **Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis**. 1992. 200 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - FEA/USP, São Paulo, 1992.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Tradução Meurer, J. L. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1982.

_____. **Organizational Culture**. American Psychologist. Vol. 45, No. 2, 109—119. 1990. Disponível em: <http://www.machon-adler.co.il/readers/reader56.pdf> Acesso em 08 de setembro de 2015.

_____. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey- Bass, 1992.

_____. **On dialogue, culture, and organizational learning**. Organ Dyn 1993: 21:40-51.

SCHMIDT, S. M. S.; MÜLLER, F. M.; SANTOS, E. dos; CERETTA, P. S.; GARLET, V.; SCHMITT, S.. **Análise da satisfação dos usuários em um hospital universitário**. Saúde Debate. Rio de Janeiro, V. 38, Nº 101, p. 305-

317, Abril-Jun 2014. Disponível em:
<http://www.scielo.br/pdf/sdeb/v38n101/0103-1104-sdeb-38-101-0305.pdf> .
Acesso em 04 de Março de 2016.

SCOTT-CAWIEZELL J.; JONES K.; MOORE L.; VOJIR C.. **Nursing home culture: A critical component in sustained improvement.** Journal of Nursing Care Quality. 2005;20(4):341–348. Disponível em:
http://www.researchgate.net/profile/Laurie_Moore/publication/7585610_Nursing_home_culture_a_critical_component_in_sustained_improvement/links/0a85e53ac454e53173000000.pdf Acesso em: 24 de maio de 2015.

SCOTT, T; MANNION, R; DAVIES, H; MARSHALL, M. **The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments.** Health Serv Res. 2003 Jun; 38(3):923-45.

SILVA, A. S. **Um modelo de antecedentes para a cocriação de valores em serviços de geriatria na cidade de são paulo: uma aplicação da modelagem de equações estruturais.** 2014. Disponível em:
http://www.uscs.edu.br/posstricto/administracao/dissertacoes/2014/pdf/DISSERTACAO_ANTONIO_SERGIO_DA_SILVA.pdf Acesso em 01 de dezembro de 2016.

SILVA, A. H.; MOURA, G. L. de. **Cultura Organizacional: Uma discussão envolvendo conceitos, modelos e perspectivas,** Contribuicones a Las Ciencias Sociales, Março 2013, Disponível em:
<http://www.eumed.net/rev/cccss/24/cultura-organizacional.html>. Acesso em: 19 de fevereiro de 2016.

SILVA, L. E. P. de C.. **Estratégia empresarial e estrutura organizacional sob a ótica mercadológica.** Revista Administração de empresa. vol.25 no.1 São Paulo Jan./Mar. 1985. Disponível em:
http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901985000100004&script=sci_arttext Acesso em 04 de outubro de 2015.

SILVA, M. A. O. M.; GOMES, L. F. A. M.; CORREIA, M. F.. **Cultura e orientação empreendedora: uma pesquisa comparativa entre empreendedores em incubadoras no Brasil e em Portugal.** Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração(ANPAD), RAC, Curitiba, v, 13, n.1, art. 4, p. 57-71, Jan/Mar, 2009. Disponível em:
<http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n1/a05v13n1.pdf>. Acesso em: 23 de abril de 2016.

SILVEIRA, A. L. T.; PLATCHEK, R. G. B. **Eficiência nas organizações privadas e na administração pública: questão de hermenêutica.** Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), ENAPAG, 2010. Disponível em:
http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2010/2010_ENAPG_462.pdf Acesso em 04 de janeiro de 2017.

SINGH, P.; LONCAR, N. **Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent**. *Relations Industrielles*, 65(3), 470-490. 2010.

SHAHBUDIN, A. S. M.; NEJATI, M.; AMRAN, A.. **Sustainability-based knowledge management performance evaluation system (SKMPES): Linking the higher learning institutes with the bottom billions**. *African Journal of Business Management* Vol.5 (22), pp.9530-9540, 30 September, 2011 Disponível em:
http://www.academicjournals.org/article/article1380630643_Shahbudin%20et%20al.pdf Acesso em 21 de maio de 2015.

SHORTELL S.M.; MARSTELLER J. A.; LIN M.; PEARSON M. L.; YI WU, S.; MENDEL P.; CRETIN S.; ROSEN M.. **The role of perceived team effectiveness in improving chronic illness care**. *Medical Care*. 2004; 42(11):1040–1048. Disponível em:
http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/reprints/2005/RAND_RP1162.pdf Acesso em: 24 de maio de 2015.

SHORTELL, S; O'BRIEN, J; CARMAN, J; FOSTER, R.W.; HUGHES, E.F., BOERSTLER, H, **Assessing the impact of continuous quality improvement/total quality management: concept versus implementation**. *Health Serv Res* 1995; 30:377-401. Disponível em:
http://www.researchgate.net/publication/15417419_Assessing_the_impact_of_continuous_quality_improvementtotal_quality_management_concept_versus_implementation Acesso em 15 de maio de 2015.

SHORTELL, S. M.; BENNETT, C. L.; BYCK, G. R. **Assessing the Impact of Continuous Quality Improvement on Clinical Practice: What It Will Take to Accelerate Progress***The Milbank Quarterly*, Vol. 76, No. 4, 1998. Milbank Memorial Fund. Published by Blackwell Publishers, 350 Main Street, Malden, MA 02148, USA, and 108 Cowley Road, Oxford OX4 1JF, UK. Disponível em:
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=64e4f863-2a53-42e2-8940-d0326afe648c%40sessionmgr4001&hid=4109> Acesso em 18 de maio de 2015.

SOARES, J. F.; FARIAS, A. A.; CÉSAR, C. C.. **Introdução à estatística**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

SOUSA-POZA, A.. **A cross-cultural study of the differing effects of corporate culture on TQM in three countries**. *International Journal of Quality & Reliability Management* , Vol. 18 No. 7, 2001, pp. 744-761.

SORENSEN, J. B. **The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance**. *Administrative Science Quarterly*, 00018392, Mar2002, Vol. 47, Número Disponível em:
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=21&sid=64bcc6b6-f835-4ae9-b5f5-aa4127e72e7c%40sessionmgr111&hid=106&bdata=Jmxhbm9cHQtYnlmc210ZT1laG9zdC1saXZI#AN=6753474&db=bsh> Acesso em 29 de agosto de 2015.

- TADEU, H. F. B.; SILVA, J. T. O.. **Pesquisa Abimed-Fundação Dom Cabral: Desafios Para Aceleração Da Inovação No Setor De Produtos Para A Saúde No Brasil**. Disponível: http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa%202014/Relat%C3%B3rio_Abimed.pdf Acesso: 04 de outubro de 2014.
- TAMAYO, A.. **Valores organizacionais**. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. e CODO, W. (Orgs.). Trabalho, organizações e cultura. (p. 175-193). São Paulo: Cooperativa de autores associados, 1996.
- TANURE, B. **Gestão à brasileira: somos ou não diferentes? - Uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. São Paulo: Atlas, 2005.
- TEPECI, M.; BARTLETT, B. A.L. **The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions**. International Journal of Hospitality Management, Vol. 21, June 2002. Pages: 151-170.
- TOFFLER, A. **A terceira onda**. São Paulo: record, 1989.
- TROMPENAARS, F.. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 1994.
- TROMPENAARS, F.. **Resolving international conflict: culture and business strategy**. London Business School, 1996, volume 7, number 3, pp. 51-68. Disponível em: http://www.exeter.ac.uk/media/universityofexeter/internationalexeter/documents/iss/Trompenaars_-_Culture_and_Strategy.pdf Acesso em 01 de novembro de 2015.
- URBACH, N.; AHLEMANN, F. **Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares**. Journal of Information Technology Theory and Application, v. 11, n. 2, p. 5-40, 2010.
- VAGHETTI, H. H.; PADILHA, M. I. C. S.; LUNARDI FILHO, W. D.; LUNARDI, V. L.; COSTA, C. F. S. **Significados das hierarquias no trabalho em hospitais públicos brasileiros a partir de estudos empíricos**. Acta Paul Enfermagem. V. 24, n. 1, 2009, p. 87-93.
- VELOSO, G. G.; MALIK, A. M.. **Análise do desempenho econômico-financeiro de empresas de saúde**, RAE eletrônica, vol.9 nº1, São Paulo, Jan/june, 2010.
- VENDEMIATTI, M.; SIQUEIRA, E. S.; FILARDI, F.; BINOTTO, E.; SIMIONI, F.. **Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança**. Ciência saúde coletiva,

vol.15 supl. I. Rio de Janeiro, June, 2010. Disponível em:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232010000700039 Acesso em 29 de agosto de 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

WAKEFIELD, B. J.; BLEGEN, M. A.; UDEN-HOLMAN, T.; VAUGHN, T.; CHRISCHILLES, E.; WAKEFIELD, D. S. **Organisational culture, continuous quality improvement and medication administration error reporting**. *Am J Med Qual* 2001; 16:128-34.

WEBER, M.. **Wirtschaft und Gesellschaft**. cap. 6, pp.650-78. 1922. Disponível em: <http://www.unilibrary.com/ebooks/Weber,%20Max%20-%20Wirtschaft%20und%20Gesellschaft.pdf> Acesso em 29 de Agosto de 2015.

_____. **Ensaio de sociologia**. Título original: *From Max Weber: Essays in Sociology* (Translated, Edited and with an Introduction by H.H. Gerth and C. Wright Mills) Publicado em 1946 pela Oxford University Press, Inc. Traduzido da sexta impressão (Galaxy Book), 1963. Copyright © Oxford University Press, Inc., 1946. Edições brasileiras: 1967, 1971, 1974, 1979. Disponível em:
http://www.ldaceliaoliveira.seed.pr.gov.br/redeescola/escolas/18/1380/184/arquivos/File/materiais/2014/sociologia/Ensaio_de_Sociologia_-_Max_Weber.pdf
 Acesso em 22 de agosto de 2015.

_____. **Metodologia das ciências sociais, parte 2**, Tradução de Augustin Wernet; introdução a edição brasileira de Maurício Tragtenberg. – 2ª ed. – São Paulo: Cortez; Campinas, SP; Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995.

WICKS, A. M.; CLAIR, L. S. **Competing Values in Healthcare: Balancing the (Un)Balanced Scorecard**. *Journal of Healthcare Management* 52:5 September/October 2007. Disponível em:
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=287a0f80-1c9e-4abf-a269-7e861f094c46%40sessionmgr115&hid=125> Acesso em 16 de maio de 2015.

WILKINS, A. L. **Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View, by Edgar H. Schein**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985. *Human Resource Management*, Fall 1985, Vol. 24, Number 3, Pp. 370-375.

WILLIAMS, R. M. Jr.. **American society: A sociological interpretation** (3rd Edn.). New York: Knopf. 1970.

WILLIAMSON, O. E.. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press. 1985.

WOLD, H.. **Path models with latent variables: The NIPALS approach**. In H. M. Blalock, A. Aganbegian, F. M. Borodkin, R. Boudon, & V. Capecchi (Eds.),

Quantitative sociology: International perspectives on mathematical and statistical modeling (pp. 307-357). New York: Academic, 1975.

WOODWARD, J. **Industrial organization: theory and practice**. London: Oxford Unity Press, 1965.

ZAZZALI J.L.; ALEXANDER, J. A.; SHORTELL S.M.; BURNS L. R.

Organizational culture and physician satisfaction with dimensions of group practice. Health Services Research. 42(3):1150–1176. 2007. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1955261> Acesso em 24 de maio de 2015.

Nº	QUESTÃO	1	2	3	4	5
01	Nesta empresa, os membros da organização têm a sensação de que realmente fazem parte do grupo de trabalho.					
02	Esta organização é vista pelos seus componentes como uma empresa que procura crescer, adquirindo recursos e tem uma imagem positiva no mercado.					
03	Esta empresa é um lugar onde o clima de trabalho é muito direcionado para o trabalho. As pessoas estão sempre preocupadas em realizar tarefas.					
04	O tema que reúne os indivíduos dessa organização é a utilização dos procedimentos, métodos formais e de políticas para realização do trabalho. O cumprimento das regras é muito importante.					
05	Essa empresa respeita, valoriza e investe em seus indivíduos.					
06	Nessa organização, a adaptação e a flexibilidade às mudanças são incentivadas por serem consideradas como pontos fortes.					
07	O Estilo de gestão da empresa incentiva principalmente a lucratividade e a excelência de resultados.					
08	A organização enfatiza e defende um ambiente de trabalho estável e previsível.					
09	Na organização, os debates em aberto e a tomada de decisão por “consenso” são bem vistas e utilizadas.					
10	As pessoas na instituição não se importam em assumir riscos. Esta empresa é um local onde o clima de trabalho é bastante dinâmico e empreendedor.					

Nº	QUESTÃO	1	2	3	4	5
11	O lema que une os membros desta organização é: “ênfase na realização das tarefas e no atingimento dos objetivos estabelecidos”.					
12	O controle é um princípio administrativo muito estimulado e exercido na organização.					
13	Esta instituição é um local de trabalho onde existe um clima de relações interpessoais positivo. As pessoas se dão bem e compartilham suas ideias umas com as outras.					
14	Nesta entidade, o estilo de administração encoraja basicamente ações e ideias inovativas na solução de problemas, bem como a iniciativa individual.					
15	Na empresa, a direção a seguir e os objetivos são claramente entendidos pela maioria dos membros da organização.					
16	Esta instituição é um local de trabalho onde há um clima bastante formal e estruturado. As pessoas prestam atenção aos procedimentos existentes, pois eles quase sempre orientam o trabalho.					
17	Nesta empresa, o estilo de administração é caracterizado fundamentalmente por trabalho em equipe, consenso, participação no processo de solução de problemas e tomada de decisão.					
18	O lema que une os membros desta instituição é: “estar envolvido com inovação e desenvolvimento”.					
19	Esta entidade estimula e sempre busca alta produtividade e qualidade.					
20	Na empresa, o processo eficiente de informação guia o trabalho e a ação administrativa.					
21	O lema que une os membros dessa instituição é: “lealdade e coesão”. Aqui, o grau de envolvimento das pessoas no trabalho é grande.					
22	Esta empresa enfatiza o crescimento por meio do desenvolvimento de novas ideias. Gerar sempre novos produtos ou novos serviços é importante.					
23	A ação competitiva e a orientação para os resultados são bastante enfatizadas nesta instituição.					
24	Nesta organização, o estilo de administração é caracterizado por previsão de desempenho e resultados futuros.					

APÊNDICE B – ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESMENT INSTRUMENT (OCAI)

Atribua uma nota de 1 a 25 para cada item conforme sua avaliação na situação atual e na que considera ideal (1 – MENOR e 25 – MAIOR).

	QUESTÕES	AGORA	IDEAL
1A	A organização é um lugar muito pessoal, como uma grande família. As pessoas compartilham aspectos diversos de suas vidas.		
1B	A organização é um lugar dinâmico e com espírito empreendedor. As pessoas estão dispostas a assumir riscos.		
1C	A organização é orientada para resultados. As pessoas são competitivas e orientadas para o bom desempenho.		
1D	A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais regem a forma das pessoas agirem.		
2A	A liderança da organização tem como funções orientar, facilitar e desenvolver os demais membros da instituição.		
2B	A liderança é direcionada para o empreendedorismo, a inovação e para assumir riscos.		
2C	A liderança é focada nos resultados.		
2D	A liderança na organização é direcionada para coordenar, organizar e para a eficiência organizacional.		
3A	O estilo de gestão da organização é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação.		
3B	O estilo de gestão na organização é caracterizado por assumir riscos individualmente, inovação, liberdade de criar coisas únicas.		
3C	O estilo de gestão da organização é caracterizado pela competitividade acirrada, alta demanda e cumprimento de metas.		
3D	O estilo de gestão da organização é caracterizado pela segurança do emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.		
4A	A força que mantém a organização unida é a lealdade e confiança. O compromisso com a organização é elevado.		
4B	A força que mantém a organização unida é o compromisso com a inovação e desenvolvimento. Há uma ênfase em estar sempre na vanguarda.		
4C	A força que mantém a organização unida é a ênfase nos resultados e realização dos objetivos.		
4D	A força que mantém a organização unida são as regras e políticas formais.		
5A	A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, abertura e participação persistem.		
5B	A organização enfatiza obter novos recursos e criar novos desafios, além de proveitar novas oportunidades.		
5C	A organização enfatiza ações competitivas e conquistas individuais. O objetivo é vencer no mercado.		
5D	A organização enfatiza permanência e estabilidade. Eficiência, controle e um melhor funcionamento das operações são aspectos importantes.		
6A	A organização define o sucesso com base no desenvolvimento humano, no trabalho em equipe e no comprometimento.		
6B	A organização define o sucesso baseada em produtos novos e originais.		
6C	A organização define o sucesso baseada em sua posição no mercado. Liderança no mercado competitivo é fundamental.		
6D	A organização define sucesso baseada na eficiência. Entrega confiável, programação assertiva e produção de baixo custo são fundamentais.		

APÊNDICE C – MEDIDA E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Responda às questões abaixo, indicando qual o grau de concordância ou discordância, assinalando de acordo com a escala:

1 – Nada até 5 – Plenamente	1	2	3	4	5
1D. Indique o quanto as normas, rotinas e protocolos estão implantados na instituição					
2D. Indique o quanto as normas, rotinas e protocolos são utilizados na instituição					
1 – Nenhum até 5 – Plenamente	1	2	3	4	5
3D. Em que grau você considera que os recursos materiais, equipamentos e de pessoas estão disponíveis?					
4D. Em que grau você considera que os recursos materiais, equipamentos e de pessoas disponíveis são utilizados?					
5D. Em que grau a instituição oferece regularmente treinamento para a realização dos serviços da instituição?					
6D. Em que grau a instituição oferece regularmente capacitação para a realização dos serviços da instituição?					
7D. Em que grau você considera que a segurança nos serviços é mantida?					
8D. Em que grau você considera que a qualidade nos serviços é mantida?					

APÊNDICE D

Associação do Modelo de Mensuração com o Questionário de Pesquisa

Indicador	Questionário de Pesquisa
Clã	
cla01	Nesta empresa, os membros da organização têm a sensação de que realmente fazem parte do grupo de trabalho.
cla02	Essa empresa respeita, valoriza e investe em seus indivíduos.
cla03	Na organização, os debates em aberto e a tomada de decisão por “consenso” são bem vistas e utilizadas.
cla04	Esta instituição é um local de trabalho onde existe um clima de relações interpessoais positivo. As pessoas se dão bem e compartilham suas ideias umas com as outras.
cla05	Nesta empresa o estilo de administração é caracterizado fundamentalmente por trabalho em equipe, consenso, participação no processo de solução de problemas e tomada de decisão.
cla06	O lema que une os membros dessa instituição é: “lealdade e coesão”. Aqui, o grau de envolvimento das pessoas no trabalho é grande.
Adhocracia	
adh01	Esta organização é vista pelos seus componentes como uma empresa que procura crescer, adquirindo recursos e tem uma imagem positiva no mercado.
adh02	Nessa organização a adaptação e a flexibilidade às mudanças são incentivadas por serem consideradas como pontos fortes.
adh03	As pessoas na instituição não se importam em assumir riscos. Esta empresa é um local onde o clima de trabalho é bastante dinâmico e empreendedor.
adh04	Nesta entidade, o estilo de administração encoraja basicamente ações e ideias inovativas na solução de problemas, bem como a iniciativa individual.
adh05	O lema que une os membros desta instituição é: “estar envolvido com inovação e desenvolvimento”.
adh06	Esta empresa enfatiza o crescimento por meio do desenvolvimento de novas ideias. Gerar sempre novos produtos ou novos serviços é importante.
Mercado	
mer01	Esta empresa é um lugar onde o clima de trabalho é muito direcionado para o trabalho. As pessoas estão sempre preocupadas em realizar tarefas.
mer02	O Estilo de gestão da empresa incentiva principalmente a lucratividade e a excelência de resultados.
mer03	O lema que une os membros desta organização é: “ênfase na realização das tarefas e no atingimento dos objetivos estabelecidos”.

Indicador	Questionário de Pesquisa
mer04	Na empresa, a direção a seguir e os objetivos são claramente entendidos pela maioria dos membros da organização.
mer05	Esta entidade estimula e sempre busca alta produtividade e qualidade.
mer06	A ação competitiva e a orientação para os resultados são bastante enfatizadas nesta instituição.
Hierarquia	
hie01	O tema que reúne os indivíduos dessa organização é a utilização dos procedimentos, métodos formais e de políticas para realização do trabalho. O cumprimento das regras é muito importante.
hie02	A organização enfatiza e defende um ambiente de trabalho estável e previsível.
hie03	O controle é um princípio administrativo muito estimulado e exercido na organização.
hie04	Esta instituição é um local de trabalho onde há um clima bastante formal e estruturado. As pessoas prestam atenção aos procedimentos existentes, pois eles quase sempre orientam o trabalho.
hie05	Na empresa, o processo eficiente de informação guia o trabalho e a ação administrativa.
hie06	Nesta organização, o estilo de administração é caracterizado por previsão de desempenho e resultados futuros.
Eficiência Organizacional	
efi01	Indique o quanto as normas, rotinas e protocolos estão implantados na instituição.
efi02	Indique o quanto as normas, rotinas e protocolos são utilizados na instituição.
efi03	Em que grau você considera que os recursos materiais, equipamentos e de pessoas estão disponíveis?
efi04	Em que grau você considera que os recursos materiais, equipamentos e de pessoas disponíveis são utilizados?
efi05	Em que grau a instituição oferece regularmente treinamento para a realização dos serviços da instituição?
efi06	Em que grau a instituição oferece regularmente capacitação para a realização dos serviços da instituição?
efi07	Em que grau você considera que a segurança nos serviços é mantida?
efi08	Em que grau você considera que a qualidade nos serviços é mantida?

APÊNDICE E

UNIVERSIDADE FUMEC - FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Projeto Curso de Doutorado em Administração da Universidade Fumec, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor. Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações. Linha de Pesquisa: Estratégia e Tecnologias em Marketing.

Professor Orientador: Dr. Jersone Tasso Moreira Silva

Professor Coorientador: Dr. Alexandre Teixeira Dias

Pesquisador: Juliana Machado do Couto e Melo

Título do Projeto: Cultura e eficiência organizacional: um estudo no setor da saúde pelos pressupostos dos teóricos do *competing values framework*

Este é um trabalho acadêmico, direcionado à área da saúde, sem despesas custeadas pela clínica ou pelo hospital.

A identificação da instituição e dos respondentes será mantida em sigilo total.

CULTURA E EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NO SETOR DA SAÚDE PELOS PRESSUPOSTOS DOS TEÓRICOS DO *COMPETING VALUES FRAMEWORK*

INTRODUÇÃO

As empresas da área da saúde têm o objetivo de prestar assistência médica, de forma eficiente, à população e, dessa forma, funcionam como um sistema, ou ainda, como um subsistema dentro da sociedade da qual fazem parte. Esse subsistema precisa de insumos humanos (médicos, enfermeiros e administradores), materiais tecnológicos e financeiros, para desenvolver seus processos internos que vão resultar em produtos e serviços para os clientes (FEUERWERKER, 2007).

O presente trabalho pretende responder à seguinte pergunta: Qual a influência da cultura organizacional de instituições de saúde na eficiência organizacional?

O objetivo geral é analisar a influência da cultura organizacional na eficiência organizacional de hospitais e clínicas de saúde particulares, na cidade de Belo Horizonte.

Os objetivos específicos são:

- Avaliar os efeitos de fatores moderadores como gênero, faixa etária, nível e área de formação, nível de envolvimento com o serviço prestado.
- Analisar a cultura organizacional de instituições de saúde privadas;
- Identificar os efeitos da cultura organizacional sobre a eficiência do desempenho organizacional;
- Avaliar os efeitos da cultura organizacional sobre a eficiência do desempenho organizacional;

APÊNDICE F

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Eu, Juliana Machado do Couto e Melo, responsável pela pesquisa “Cultura e eficiência organizacional: um estudo no setor da saúde pelos pressupostos dos teóricos do *competing values framework*”, orientada pelo Prof. Dr. Jersone Tasso Moreira Silva, estamos fazendo um convite para você participar como voluntário deste nosso estudo.

Esta pesquisa pretende analisar a influência da cultura organizacional na eficiência organizacional de hospitais e clínicas de saúde particulares, na cidade de Belo Horizonte. O estudo contribui para as organizações da área da saúde, pois encontra na pesquisa a oportunidade de desenhar o cenário do qual fazem parte. Poderão tomar decisões mais assertivas com base nas situações em que se encontram e nos objetivos que pretendem alcançar. O conhecimento da cultura organizacional é prioritário para a eficiência das tomadas de decisão, a integração entre os indivíduos no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos da empresa.

Para sua realização, será feito o seguinte: a aplicação de um questionário (O método utilizado para coleta de dados constitui-se de visita às organizações para aplicação de questionários, estruturados, junto aos membros das instituições). Sua participação constará de responder ao questionário.

Não haverá nenhum desconforto ou risco. O benefício que esperamos com o estudo é que a instituição pesquisada terá uma visão clara do seu tipo de cultura e da influência desta no seu desempenho organizacional.

Durante todo o período da pesquisa, você tem o direito de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento, bastando para isso entrar em contato, com algum dos pesquisadores ou com o Conselho de Ética em Pesquisa.

Você tem garantido o seu direito de não aceitar participar ou de retirar sua permissão, a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo ou retaliação, pela sua decisão.

As informações desta pesquisa serão confidenciais, e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação (confidencialidade).

Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pelos pesquisadores. Fica também garantida indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extra-judicial.

Autorização:

Eu, _____, após a leitura deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, acredito estar suficientemente informado, ficando claro para mim que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade e esclarecimentos sempre que desejar. Diante do exposto, expresso minha concordância de espontânea vontade em participar deste estudo.

Assinatura do voluntário ou de seu representante legal

Assinatura de uma testemunha

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste voluntário (ou de seu representante legal) para a participação neste estudo.

Assinatura do responsável pela obtenção do TCLE

Dr. Jersone Tasso Moreira Silva
tasso@fumec.br

Doutoranda: Juliana Machado Couto e Melo
juliana.machado@fumec.br

Universidade FUMEC
Programa de Mestrado e Doutorado em Administração
Business Administration Graduate Program
Universidade FUMEC
Tel: (55) (31) 3269-5230

Universidade FUMEC

Comitê de Ética em Pesquisa – CEP

Av. Afonso Pena, nº 3.880 – Cruzeiro, Belo Horizonte/MG

(031) 3269-5263

cep@fumec.br