



Universidade Nova de Lisboa
Instituto de Higiene e Medicina Tropical

Cultura Organizacional na Área de Diagnóstico por Imagem
– Percepção dos Coordenadores do CHLC

Ana Catarina Faustino

SETEMBRO, 2013



Universidade Nova de Lisboa
Instituto de Higiene e Medicina Tropical

Cultura Organizacional na Área de Diagnóstico por Imagem
– *Percepção dos Coordenadores do CHLC*

Autora: Ana Catarina Faustino

Orientador: Professor Dr. Luís Lapão

Co-Orientador: Professor Dr. Gilles Dussault

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Saúde e Desenvolvimento.

*À minha mãe, a quem dedico esta dissertação,
a ausente mais presente, pelo magnífico
exemplo de desempenho e de coragem que me deixou.*

AGRADECIMENTOS

O trabalho aqui desenvolvido só aparentemente é fruto de um esforço individual. Sem um colectivo de boas vontades, não seria certamente possível concluir esta dissertação.

A concretização deste projecto resultou de múltiplos empenhos quer pessoais quer alheios através de apoios científicos e humanos.

Para que o tempo não apague a dedicação e o esforço de cada um, aqui fica a devida nota através do meu mais profundo agradecimento.

Ao Prof. Doutor Luís Lapão, orientador da dissertação, expresso o meu profundo agradecimento pela preciosa ajuda, profissionalismo, rigor e pelo constante apoio. Sem o seu contributo não seria possível a concretização deste projecto.

Ao Prof. Doutor Gilles Dussault, o meu sincero agradecimento por ter co-orientado tão sabiamente esta dissertação, pela partilha de vastos conhecimentos e por ter sempre demonstrado grande empenho e disponibilidade.

À Mestre Cristina Almeida, pela constante presença e inestimável ajuda. Por ter sido um pilar fundamental, pelo apoio, motivação, força, amizade e por me impulsionar na procura de novos saberes.

À Direcção e Coordenação da ADPI do CHLC por ter permitido a realização do estudo.

A todos os membros da coordenação da ADPI pela sua disponibilidade e participação neste projecto.

A todos os meus amigos e colegas que directa ou indirectamente me apoiaram.

Finalmente à minha família, que esculpiu o meu “Ser” com a transmissão de valores nobres. Aos Tios, meus confidentes, amigos e incentivadores, que permitiram a minha chegada até aqui, por quem nutro uma imensa admiração e igual gratidão. À Avó Jacinta, pelo seu apoio incondicional e por ser a principal *arquitecta* das minhas virtudes. Ao Luís, que mesmo em terras distantes deu o seu contributo. Por fim, mas não por último ao meu marido, que comigo percorreu este longo trajecto, incentivando-me sempre a seguir as minhas convicções. Obrigado Geraldo, é um privilégio ter-te ao meu lado.

RESUMO

Para fazer face a uma nova realidade, limitada pela crise financeira e organizacional em que se encontra o Serviço Nacional de Saúde, têm surgido várias tentativas de mudança dos modelos tradicionais de organização e de gestão nas Organizações de Saúde, a fim de se obterem organizações eficazes (Ferreira, 2011). Tendo como ponto de partida a premissa dos novos desafios impostos pelo sector da saúde, a gestão da Área de Diagnóstico Por Imagem (ADPI) do Centro Hospitalar Lisboa Central (CHLC) defronta-se com a crescente necessidade de traçar estratégias de mudança organizacional, com capacidade de adaptação à realidade vigente no sistema de saúde português. Como vários autores reiteram, o passo primordial para a introdução de mudanças organizacionais, passa pela identificação do tipo de cultura organizacional existente. Partindo desta lógica definiu-se a questão de investigação para o estudo, *“Qual a percepção da Coordenação da ADPI do CHLC face à cultura organizacional vigente e à considerada desejada face à mudança organizacional para tornar a organização mais eficaz?”*. Na mesma lógica, definiram-se como objetivos da investigação empírica, identificar as características da cultura organizacional da ADPI do CHLC de forma a criar estratégias de mudança organizacional, reconhecer as características da cultura que influenciam a eficácia organizacional nos diferentes polos da ADPI do CHLC e comparar as percepções do coordenador e subcoordenadores da ADPI do CHLC, face à cultura organizacional vigente e à considerada desejada em função da mudança organizacional. Trata-se de um estudo exploratório e descritivo, seguindo a estratégia de estudo de caso único com uma abordagem quantitativa. Para o efeito, recorreu-se ao questionário *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) desenvolvido por Cameron & Quinn (1999), o qual se aplicou à população em estudo constituída por 14 indivíduos da coordenação da ADPI do CHLC. Os resultados demonstram que a cultura organizacional vigente na ADPI do CHLC é do tipo Clã, e que é este tipo de cultura que o coordenador e subcoordenadores consideram ideal para o futuro. Havendo diferenças significativas entre hospitais que devem ser exploradas aquando do desenho de uma intervenção de desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: Gestão; Liderança; Cultura Organizacional; Mudança Organizacional

ABSTRACT

In order to face the new reality of the financial and organizational crises in which the National Health Service is facing, there have been several attempts at changing the traditional organizational and managerial models implemented in Health Organizations, with the objective of attaining efficient organizations (Ferreira, 2011). Having the new challenges that the health sector is confronted with as a starting point, the management of the Field of Diagnostic Imaging Department (ADPI) of the Hospital Centre of Central Lisbon (CHLC) has encountered the increasing needs of outlining strategies of organizational changes with the ability of adapting them to the current reality that the Portuguese health system is in. Like many authors have stated, the first step to introduce such changes would be to identify the current type of organizational culture. With this mind, the fundamental investigation question for the study was defined, “*What is the Coordination of ADPI of CHLC’s perception in regards to the current organizational culture and the one considered ideal in face of organizational changes to make the organizational more efficient?*”. In the same rationale, it was determined as objectives of the empirical research to, identify the organizational culture’s characteristics adopted by ADPI of the CHLC as in to create strategies of organizational change, recognize the cultural characteristics that influence organizational efficiency in the different hubs of ADPI of the CHLC, as well as compare the perceptions of the coordinator and sub-coordinators of this institution in relation to the current organizational culture and the one considered ideal, revolving around the topic of organizational change. This is an exploratory and descriptive study, following the strategy of a unique case study with a quantitative approach. For this end, the *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) questionnaire by Cameron and Quinn (1999) as referred to, which was answered by the study population composed of 14 individuals of the coordination of ADPI of the CHLC. The findings show that the current type of organizational culture implemented at ADPI of the CHLC is of Clan type and that this is considered the ideal culture for the future, for both the coordinator and the sub-coordinators. Substantial differences were found between hospitals, which should be investigated during a future intervention to the organizational development.

Keywords: Management; Leadership; Organizational Culture; Organizational Change

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	ix
I. INTRODUÇÃO	1
1.1 Pertinência do Estudo	3
1.2 Estrutura da Tese	4
II. REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1 Estudo das Organizações	5
2.1.1 Estruturas Organizacionais	6
2.2 Organizações de Saúde	10
2.3 Cultura Organizacional	14
2.3.1 Níveis da Cultura Organizacional	17
2.4 Clima Organizacional.....	21
2.5 Liderança	25
2.5.1 Liderança Transformacional e Transaccional.....	26
2.6 Motivação	30
2.6.1 Motivação no Sector da Saúde	33
2.7 Mudança Organizacional	34
2.7.1 Mudança Pontual & Contínua	35
2.8 Modelo Dos Valores Competitivos	38
2.9 Quadro Conceptual	46
2.9.1 Questão de Investigação e Objectivos	47
III. MATERIAL E MÉTODOS	49
3.1 Desenho de Estudo	49
3.2 Contexto	51
3.3 População e Amostra	54
3.4 Instrumento de Recolha de Dados	55
3.5 Caracterização das variáveis	57
3.6 Procedimentos de recolha de dados	59

3.7	Tratamento de dados	60
IV.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	61
4.1	Caracterização da População.....	61
4.1.1	Características Sociodemográficas	61
4.2	Apresentação e Análise dos Resultados	62
4.2.1	Análise das Categorias da Cultura por Polo	62
4.2.2	Análise da Cultura Organizacional da ADPI do CHLC	68
V.	DISCUSSÃO	70
VI.	CONCLUSÕES	81
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
	ANEXOS	90
	ANEXO 1.....	91
	ANEXO 2.....	99
	ANEXO 3.....	101

ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS

Figura nº 1 – Os Seis Componentes Básicos da Organização.....	7
Figura nº 2 – Níveis de Análise Cultural Segundo Schein.....	17
Figura nº 3 – A Cultura como “Camadas de Cebola”	18
Figura nº 4 – Camadas de Clima e Cultura Organizacional.....	19
Figura nº 5 – Resultados Proporcionados pelos Recursos Humanos com os diversos Níveis de Clima Organizacional	24
Figura nº 6 – Modelo dos Valores Contrastantes de Cameron & Quinn	39
Figura nº 7 – Modelo dos Valores Contrastantes: Cultura.....	44
Figura nº 8 – Modelo dos Valores Contrastantes: Liderança.....	45
Figura nº 9 - Os seis hospitais constituintes do CHLC	52
Tabela nº 1 – Liderança Transformacional – Principais Características e Componentes	28
Tabela nº 2 – Liderança Transacional – Principais Características e Componentes	29
Tabela nº 3 – Algumas Definições de Motivação	31
Tabela nº 4 – Resumo das <i>Content Theories</i> e dos seus Pressupostos.....	32
Tabela nº 5 – Resumo das <i>Process Theories</i> e dos seus Pressupostos.....	32
Tabela nº 6 – Caracterização das Variáveis	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico nº 1 – Recursos Humanos: Total de Efectivos da ADPI por Polo	53
Gráfico nº 2 – Recursos Tecnológicos: Equipamentos da ADPI por Polo.....	54
Gráfico nº 3 - Características Dominantes vigentes.....	62
Gráfico nº 4 - Características Dominantes ideais.....	62
Gráfico nº 5 - Líder Organizacional vigente	63
Gráfico nº 6 - Líder Organizacional ideal	63
Gráfico nº 7 - Integração Organizacional vigente	64
Gráfico nº 8 - Integração Organizacional ideal.....	64
Gráfico nº 9 - Clima Organizacional vigente	65
Gráfico nº 10 - Clima Organizacional ideal.....	65
Gráfico nº 11 - Critérios de Sucesso vigentes.....	66
Gráfico nº 12 - Critérios de Sucesso ideais	66
Gráfico nº 13 - Estilo de Gestão vigente	67
Gráfico nº 14 - Estilo de Gestão ideal	67
Gráfico nº 15 - Cultura Organizacional vigente por Polo	68
Gráfico nº 16 - Cultura Organizacional ideal por Polo	68
Gráfico nº 17 - Cultura Organizacional Vigente & Ideal da ADPI do CHLC	69
Gráfico nº 18 - Cultura Organizacional vigente por Polo	78
Gráfico nº 19 - Cultura Organizacional ideal por Polo	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADPI	<i>Área Diagnóstico Por Imagem</i>
CHLC	<i>Centro Hospitalar Lisboa Central</i>
CRI	<i>Centro de Responsabilidade Integrado</i>
CVF	<i>Competing Values Framework</i>
HCC	<i>Hospital Curry Cabral</i>
HDE	<i>Hospital Dona Estefânia</i>
HSAC	<i>Hospital Santo António dos Capuchos</i>
HSJ	<i>Hospital São José</i>
HSM	<i>Hospital Santa Marta</i>
MAC	<i>Maternidade Alfredo da Costa</i>
OCAI	<i>Organizational Culture Assessment Instrument</i>
RM	<i>Ressonância Magnética</i>
SNS	<i>Serviço Nacional de Saúde</i>
TC	<i>Tomografia Computorizada</i>

I. INTRODUÇÃO

“The important thing is not to stop questioning.

Curiosity has its own reason for existing.

One cannot help but be in awe when one contemplates the mysteries of eternity...

Never lose a holy curiosity.”

Albert Einstein

Entre os valores sociais, a saúde representa um dos mais poderosos factores de integração e coesão social. Em Portugal, a opção por um modelo de Serviço Nacional de Saúde (SNS) consolidou a percepção da utilidade de um bem público que, embora comporte um grau de dependência entre o Estado e os cidadãos, surge como a melhor forma de garantir os valores do acesso, da equidade e da solidariedade social (Fernandes *et al*, 2011).

Nas últimas décadas, o sistema de saúde tem vindo a ser alvo de sucessivas tentativas de reforma visando a eficiência, o incremento do acesso e, sobretudo, a detecção da “*fórmula mágica*” que garanta a sua sustentabilidade no médio e no longo prazo (Fernandes *et al*, 2011). Seguindo a mesma linha de pensamento, Fernandes (2011) refere que a sustentabilidade do sistema de saúde depende da cultura de rigor e de escrutínio público que permita comparar resultados não apenas ao nível do desempenho económico e financeiro mas também ao nível dos indicadores assistenciais onde devem coexistir dados sobre a qualidade e os resultados a nível técnico, clínico e científico. Ambicionando-se um sistema de saúde eficaz e eficiente suportado em práticas auditáveis e comparáveis onde prevaleça o exercício de uma prática clínica de base científica exigente na qualidade mas também na adequada utilização dos recursos.

Para fazer face á nova realidade, da crise financeira e organizacional em que se encontra o Serviço Nacional de Saúde, têm surgido várias tentativas de mudança dos modelos tradicionais de organização e de gestão nas organizações de saúde, para sistemas mais eficientes e socialmente mais equitativos, o controlo de gestão torna-se uma actividade

necessária às organizações de saúde, que por serem entidades cujo estatuto jurídico é burocratizado, são estruturas situadas em ambientes estáveis mas complexas e altamente fragmentadas e diferenciadas, e onde a descentralização dos processos de tomada de decisão requer uma compatibilização e convergência entre os objectivos globais e operacionais das mesmas (Ferreira, 2011).

Redmon & Mason (2001) defendem, que a partir de uma conjuntura de contínuas mudanças nos objectivos e nas estruturas das organizações de saúde, tornando-as mais eficazes e competentes, têm-se procurando metodologias mais eficazes que viabilizam mudanças da cultura organizacional, ou seja, formas que garantem alterações de práticas de grande escala que facilitam respostas rápidas face a novas exigências.

Falar de mudança é, nos dias de hoje, um termo quase banal quando nos referimos às organizações, isto porque, elas estão submetidas a um conjunto de pressões que conduzem à necessidade de introduzir alterações mais ou menos profundas na sua dinâmica. Este processo de mudança é considerado fundamental para garantir que a organização, enquanto conjunto de recursos organizados, tenha aptidão para seguir os objectivos específicos e a missão a que se propõe alcançar, adequando-se permanentemente às solicitações e mutações do seu meio envolvente. Quando se fala de mudança organizacional implica considerar aspectos de mudança cultural e mudança tecnológica das organizações, visto que, as mudanças culturais têm em vista a mudança tecnológica, por sua vez, só são possíveis se houver mudanças culturais profundas. As mudanças organizacionais mais significativas fomentam resistências naturais por parte dos membros da organização, pelo que tais mudanças só atingem o sucesso se acompanhadas por mudanças culturais (Morais, 2013).

Dessa forma, a compreensão da cultura organizacional revela-se primordial, e tem sido notável o desenvolvimento e o aprimoramento de teorias que contribuem para o alcance de pesquisas organizacionais (Silva *et al*, 2012). Dentro da mesma linha de raciocínio, vários autores delineiam uma série de recomendações a seguir para implementar mudanças nas organizações, como também perceber o grau de congruência entre os valores dos membros de uma organização, sendo unânimes no que diz respeito ao passo primordial para a introdução de mudanças organizacionais, apontando a identificação do

tipo de cultura organizacional como a fase primordial do processo (Cameron & Quinn, 2006; Schein, 2009).

Cameron & Quinn (2006) referem ainda, que a maioria dos estudiosos organizacionais reconhecem que a cultura organizacional tem um efeito poderoso sobre o desempenho e eficácia a longo prazo nas organizações. A pesquisa empírica tem produzido uma série de observações significativas, demonstrando a importância da cultura para a melhoria do desempenho organizacional. Sendo a cultura um factor crucial para a eficácia a longo prazo das organizações, torna-se relevante que os gestores tenham capacidade de medir as dimensões fundamentais da cultura, para desenvolver estratégias a fim de mudá-la, e começar um processo de implementação.

1.1 Pertinência do Estudo

Nos últimos anos e para fazer face à crise financeira e organizacional em que se encontra o Serviço Nacional de Saúde, têm surgido várias tentativas de mudança dos modelos tradicionais de organização e de gestão nas organizações de saúde (Ferreira, 2011). Para tornar estas organizações mais eficazes e receptivas á mudança Cameron e Quinn (2006), defendem que o factor cultura tem um efeito preponderante sobre o desempenho e eficácia a longo prazo nas organizações, considerando imperativo que os gestores tenham capacidade de medir as dimensões fundamentais da cultura, de forma a desenvolver estratégias no sentido de mudar e iniciar um processo de implementação.

Sendo que, esta é uma área que importa aprofundar para melhor conhecer e agir, levou-nos ao desenvolvimento deste projecto de investigação, onde se procura conhecer **“Qual a percepção da Coordenação da ADPI do CHLC face à cultura organizacional vigente e à considerada desejada face à mudança organizacional para tornar a organização mais eficaz?”**, dado que não são conhecidos estudos realizados neste âmbito nesta organização.

O CHLC é constituído por seis hospitais, Hospital de São José (HSJ), Hospital Dona Estefânia (HDE), Hospital Santo António dos Capuchos (HSAC), Hospital de Santa Marta (HSM), Maternidade Alfredo da Costa (MAC) e Hospital Curry Cabral (HCC),

sendo a ADPI constituída por seis serviços de imagiologia inseridos nos referidos hospitais. Este estudo tem como desígnio a identificação da cultura organizacional vigente e a considerada ideal da ADPI, segundo as percepções do coordenador e dos subcoordenadores, uma vez que se torna imperativo a criação de novas estratégias que promovam mudanças organizacionais devido à conjuntura actual do Serviço Nacional de Saúde, tornando os serviços de imagiologia da ADPI mais eficazes e com elevado desempenho, dando resposta às exigências internas e externas do CHLC. Além disso, perspectiva-se a possibilidade de integração dos mesmos, no processo de organização da ADPI no futuro Hospital Oriental de Lisboa.

O presente estudo foi orientado pelo Prof. Doutor Luís Lapão e co-orientado pelo Prof. Doutor Gilles Dussault, do IHMT/UNL, contou ainda com a co-orientação externa da Mestre Cristina Almeida do CHLC.

1.2 Estrutura da Tese

Na Introdução descrevemos a natureza, o âmbito e a pertinência do estudo. Em seguida, desenvolvemos o quadro teórico da investigação, onde são definidos os seguintes conceitos: organizações, organizações de saúde, cultura organizacional, clima organizacional, liderança, motivação, mudança organizacional e modelo dos valores contrastantes. Esse segundo capítulo finaliza com a apresentação do quadro conceptual, seguido da questão e dos objectivos de investigação. No capítulo Material e Métodos, descreve-se pormenorizadamente a metodologia aplicada na investigação, onde é descrito o desenho de estudo, o contexto, a população e amostra, o instrumento de recolha de dados, a caracterização das variáveis e os procedimentos de recolha e tratamento de dados. Seguidamente no capítulo Apresentação e Análise dos Resultados, apresentam-se e analisam-se os resultados obtidos através do instrumento de recolha de dados aplicado. No capítulo Discussão, realiza-se uma análise detalhada dos resultados. Finalmente apresentam-se as principais conclusões e linhas de desenvolvimento investigacional que retirámos de todo o processo de investigação desenvolvido.

II. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura foi desenvolvida de forma a contextualizar o estudo de investigação proporcionando um quadro de análise teórico. O capítulo começa por definir organizações num sentido lato, convergindo para a conceptualização de organizações de saúde, visando descrever as características e especificidades das organizações em estudo. Seguidamente define-se o conceito de cultura organizacional, sendo este o ónus da investigação, e a consequente análise de clima, liderança, motivação e mudança organizacional, atendendo ao facto que estas temáticas estão estreitamente interligadas e não devem ser estudadas isoladamente, constituindo as bases teóricas que sustentam o estudo empírico. Em seguida é apresentado o modelo dos valores contrastantes desenvolvido por Cameron & Quinn (1999), que serviu de base teórica no desenvolvimento do instrumento de recolha de dados utilizado. O capítulo finaliza com a apresentação do quadro conceptual, seguido da questão e dos objectivos de investigação.

2.1 Estudo das Organizações

“Uma organização encontra a sua verdadeira razão de ser se as actividades são orientadas para a realização de uma maior dignidade de vida, não só para aqueles que a compõem ou estão relacionados com ela, mas também para a sociedade em geral. É preciso que todos encontrem nela aquilo que faz com que a vida valha a pena ser vivida.”
(Philips, F.J., Presidente do Grupo Philips)

O conceito de organização tem sido alvo de diferentes definições por parte de vários autores, podendo assumir diversos significados. Barnard, (1968), define organização como “*um sistema de actividades ou forças pessoais coordenadas de forma consciente*”, sendo, “*um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum*” (Robbins, 2002).

Bilhim (2006, p.22), refere que na literatura o conceito de organização surge com dois significados. Por um lado, designa unidades e entidades sociais, por outro, designa condutas e processos sociais: o acto de organizar actividades, a disposição dos meios relativamente aos fins e a integração dos diversos membros numa unidade coerente. No primeiro conceito, a organização é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras bem delimitadas, que opera numa base relativamente contínua, tendo em vista a concretização de objectivos. O facto de a organização ser uma entidade ou unidade social significa que é constituída por pessoas ou grupos de pessoas, que interagem entre si.

Para Chiavenato (2004, p. 21), uma organização é um conjunto de pessoas que actuam numa divisão criteriosa de trabalho para alcançar um propósito comum. As organizações são instrumentos sociais através dos quais os indivíduos combinam os seus esforços e trabalham sinergicamente para atingir objectivos que isoladamente não teriam aptidão para os alcançar, regendo-se por “*um conjunto de crenças, valores e comportamentos que lhes dão dinâmica permitindo o seu funcionamento*”, ou seja, as organizações possuem a sua própria cultura e estrutura organizacional, servindo de plataforma básica para o seu funcionamento (Chiavenato, 2004, p. 2).

2.1.1 Estruturas Organizacionais

Mintzberg (2004, p.20) define estrutura organizacional como o “*total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas*” e a subsequente “*coordenação entre as mesmas*”, continuando na mesma linha de pensamento, Cunha *et al*, (2007), refere que a estrutura define a atribuição das tarefas, as relações de autoridade e os mecanismos de coordenação formal das actividades.

Mintzberg (2004), desenvolveu um modelo tipo de organização, onde descreve seis elementos básicos, forças, que se encontram em constante comunicação e que são comuns às diversas configurações organizacionais (ver Fig.1):

- **Vértice Estratégico**: Constituído pelos gestores de alto nível que possuem toda a responsabilidade da organização. Assegura que a organização cumpra a sua missão eficazmente;
- **Nível Intermédio/ Linha Hierárquica**: Constituído por gestores intermédios, que estabelecem ligação entre o vértice estratégico e o centro operacional, através da linha hierárquica;
- **Tecnoestrutura**: Constituída por analistas responsáveis pelo planeamento e pela organização dos métodos, que visam obter sistemas de trabalho que permitam a padronização/standardização da organização;
- **Equipa de Apoio**: Integra um grande número de unidades especializadas que prestam apoio á organização, fora do fluxo de trabalho operacional (serviços jurídicos, relações públicas, serviços financeiros, recursos materiais, expediente, etc.);
- **Centro Operacional**: É ocupado pelos operacionais, que executam o trabalho básico da organização – actividade de *input*, processamento e *output* – e são responsáveis directamente pela produção dos produtos/serviços;
- **Ideologia**: Engloba os valores, as crenças e as tradições que compõem a cultura da organização (Mintzberg, 2004).



Figura nº 1 – Os Seis Componentes Básicos da Organização

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2004, p.38)

Mintzberg (2004), baseando-se nas suas observações empíricas, descreve a estrutura das organizações atendendo às suas componentes básicas, aos papéis que estas desempenham no contexto organizacional e à forma como se articulam e interagem. Partindo desta premissa, o autor define cinco configurações organizacionais: (1) Estrutura Simples; (2) Burocracia Mecanicista; (3) Burocracia Profissional; (4) Estrutura Divisionalizada e (5) Adhocracia.

(1) Estrutura Simples

A estrutura simples não é elaborada – esta é a sua característica principal. A tecnoestrutura é tipicamente inexistente ou pouco desenvolvida, possui poucos funcionais de apoio logístico; a divisão do trabalho é imprecisa, existe uma diferenciação mínima entre as suas unidades e a hierarquia de gestão é pequena. Os seus comportamentos são pouco formais, recorrem pouco ao planeamento, à formação e aos mecanismos de ligação. Esta estrutura é acima de tudo, orgânica.

A coordenação na Estrutura Simples é sobretudo realizada pela supervisão directa. Em particular, todas as decisões importantes têm tendência a serem tomadas pelo director-geral. Assim, o vértice estratégico emerge como sendo o elemento chave da estrutura (Mintzberg, 2003, p. 336).

(2) Burocracia Mecanicista

É uma estrutura que se apoia nas competências e nos conhecimentos dos seus operacionais que são profissionais e adopta um mecanismo de coordenação que lhe permite obter ao mesmo tempo a centralização e a descentralização. As actividades são rotineiras e muito especializadas, os procedimentos são muito formalizados no centro operacional. Existe uma proliferação de regras, regulamentos e uma comunicação formalizada em toda a organização. As unidades são muito grandes ao nível operacional. O agrupamento das actividades é baseado nas funções, existe uma centralização relativamente importante dos poderes de decisão e possui uma estrutura administrativa elaborada.

A burocracia Mecanicista para assegurar a sua coordenação, depende essencialmente da standardização dos seus processos de trabalho operacional: nesta configuração, a tecnoestrutura emerge como parte essencial da estrutura (Mintzberg, 2003, p. 346 – 347).

(3) Burocracia Profissional

É uma estrutura burocrática que se apoia nas competências e *“nos conhecimentos dos seus operacionais que são profissionais”* e adopta um mecanismo de coordenação que lhe permite obter ao mesmo tempo a centralização e a descentralização.

A força dominante destas organizações é a tendência para a profissionalização, uma vez que são organizações complexas que necessitam de pessoal altamente qualificado, especializado e com elevado controlo sobre o seu trabalho. Estas organizações recrutam *“especialistas devidamente formados e socializados – que são profissionais – para o seu centro operacional, dando-lhes uma latitude considerável no controlo do seu próprio trabalho”*, actuando de forma relativamente independente dos seus colegas. A burocracia profissional realça a importância do poder da competência, sendo o centro operacional a parte mais importante desta estrutura. A componente de pessoal de apoio também está muito desenvolvida com a missão de assistir o centro operacional (Mintzberg, 2003, p. 380 – 385).

Estas estruturas são democráticas, onde cada colaborador deve desenvolver continuamente a aquisição de novas competências. É nestas estruturas que se encaixam as organizações complexas, tais como as organizações de saúde (Mintzberg, 2004).

(4) Estrutura Divisionalizada

A Estrutura Divisionalizada tem como componentes – chave os profissionais do centro operacional, que apoiando-se *“na base de mercados agrupam-se em unidades da organização, chamadas de divisões”*. Cada divisão é tratada como um sistema integrado que comporta um conjunto coerente de objectivos com poder para gerir os seus próprios

interesses. O sistema de controlo de desempenho é essencial e o mecanismo de coordenação passa pela standardização de resultados. Cada divisão é criada de acordo com os mercados onde actua, assumindo uma estrutura própria (Mintzberg, 2003, p. 410 – 413).

(5) Adhocracia

A Adhocracia é considerada como uma estrutura orgânica com pouca formalização do comportamento, é típica de organizações em constante inovação, onde domina a criatividade e o trabalho sem atritos. A informação e a decisão emergem de forma flexível e informal, por forma a promover a inovação (Mintzberg, 2004, p. 458). De todas as configurações estruturais, a Adhocracia é a que respeita menos os princípios clássicos da gestão, e especialmente a unidade de comando (Mintzberg, 2003, p. 459).

2.2 Organizações de Saúde

“A melhor compreensão das organizações de saúde e da relação entre recursos – serviços saúde – pode indicar estratégias para organizar e gerir os serviços de maneira a atingir os resultados capazes de melhorar o bem-estar dos indivíduos e das comunidades.”

(Dussault, 1992)

Segundo Dussault (1994), *“as organizações de saúde não são um fim em si mesmo. Elas existem como resposta a certas necessidades sentidas pela sociedade. A importância que assumem é consequência do valor socialmente atribuído à manutenção e à recuperação da saúde”*. Para Miguel (2009), as organizações de saúde existem para compreender e satisfazer as necessidades dos utentes, prestando-lhes os cuidados necessários nas mais vastas áreas, fornecendo um serviço de elevada qualidade.

As organizações de saúde detêm muitas características peculiares. Certas especificidades advêm, do facto de pertencerem ao sector da saúde. Em geral, as necessidades de saúde, a que os serviços procuram responder, são percebidas como muito importantes. Sendo os serviços vistos de elevada utilidade social. Para além disso, os problemas de saúde possuem um carácter múltiplo e multidimensional (problemas orgânicos, psicológicos, sociais, éticos, religiosos, etc.) e variam de indivíduo para indivíduo, entre diferentes grupos populacionais. As especificidades dos problemas de saúde e do trabalho nas organizações de saúde são muito variáveis, complexos e de difícil padronização (Dussault, 1992). O autor refere ainda, que “*os serviços produzidos atendem a necessidades multidimensionais e são difíceis de avaliar*”, uma vez que a prestação de cuidados de saúde é uma actividade de interesse público envolvendo múltiplos interesses, entre utentes, profissionais de saúde e os profissionais de saúde na área da gestão.

Ao examinar em maior profundidade a realidade de uma organização de saúde, pode-se vislumbrar uma das estruturas mais complexas dentro dos vários tipos de organizações (Almeida, 2011). Utilizando o modelo proposto por Mintzberg (2004), as organizações de saúde são integradas na categoria de Burocracia Profissional, na medida em que “*adoptam mecanismos de coordenação que lhes permitem obter ao mesmo tempo a centralização e a descentralização, ou seja, a standardização das qualificações*” (Mintzberg, 2004, p.379). Estas organizações para poderem funcionar, isto é, produzir bens e serviços standardizados, apoiam-se na competência e nos conhecimentos do seu centro operacional, que são profissionais. Esta perspectiva realça a ideia do autor, de que o centro operacional é a parte mais importante da burocracia profissional, sendo a formação dos profissionais o elemento central do funcionamento organizacional (Nunes, 1994). Neste modelo organizacional a componente que assume maior relevo é o centro operacional seguida do pessoal de apoio, que tem como missão apoiar o centro operacional, a tecnoestrutura e a hierarquia são embrionárias (Mintzberg, 2004).

O principal mecanismo de coordenação das actividades é a standardizada das qualificações. Cada profissional “*seleciona os seus próprios clientes e métodos de tratar com estes*” (Mintzberg, 2004), dispendo de elevada autonomia no seu trabalho, o que lhe permite estabelecer relações de proximidade e trabalhar directamente com os clientes que escolhe (Miguel, 2009). O profissional controla a sua actividade de forma

relativamente independente dos seus pares, “*muitas vezes, cada um deles (profissionais) trabalha com os seus próprios utentes, submetidos apenas ao controlo colectivo dos seus colegas, que inicialmente os formaram e socializaram (...)*” (Mintzberg, 2004, p.386).

A constante evolução das novas tecnologias de diagnóstico, a manipulação de equipamentos sofisticados e os procedimentos complexos inerentes á prestação de cuidados de saúde, exigem profissionais altamente especializados e com formação diferenciada. O vértice estratégico confere poder e autonomia aos profissionais graças á complexidade do trabalho, bem como a necessidade de uma abordagem casuística que dificulta o controlo por parte de um superior hierárquico (não profissional de saúde) ou a standardização por analistas (Miguel, 2008).

Almeida (2011) menciona que no ambiente das organizações de saúde, percebe-se a coexistência de diferentes grupos de trabalho, que constituem subculturas organizacionais e que mantêm práticas especializadas. Sendo o trabalho realizado nestas organizações caracterizado pela complexidade, heterogeneidade e fragmentação. A complexidade decorre da diversidade das profissões, dos profissionais, dos usuários, das tecnologias utilizadas, das relações sociais e interpessoais, das formas de organização do trabalho, dos espaços e ambientes de trabalho. A heterogeneidade revela-se pela diversidade dos vários processos de trabalho que coexistem nas instituições de saúde e que têm, muitas vezes, uma organização própria. A fragmentação encerra várias dimensões, tais como: a fragmentação conceitual, ou seja, a separação entre o pensar e o fazer; a fragmentação técnica caracterizada pela presença cada vez maior de profissionais especializados; e a fragmentação social, que estabelece relações rígidas de hierarquia e subordinação, configurando a divisão social do trabalho no interior e entre as diversas categorias profissionais, fazendo das organizações de saúde, organizações ímpares (Almeida, 2011).

Contudo, Dussault (1992) preconiza, que as organizações de saúde devem ser flexíveis e capazes de dar resposta às exigências da mudança. Sendo organizações de serviços profissionais, deverão facilitar o trabalho autónomo dos prestadores e, ao mesmo tempo, garantir que esse trabalho seja coerente com os objectivos organizacionais. Isso convida a conceber organizações descentralizadas e flexíveis, com autonomia para tomar

decisões céleres em função dos seus próprios problemas e das peculiaridades do seu ambiente. O autor refere ainda, que *“no sector da saúde, a gestão tem que ser orientada para o ambiente e adaptar-se às mudanças demográficas, epidemiológicas e sociais”*, visto que o sector da saúde é constantemente subordinado a mudanças, nos processos de descentralização das decisões e da gestão, de novos modos de financiamento, de maiores exigências por parte dos utentes (em termos de qualidade de atendimento), dos governos (que requerem mais eficiência na utilização dos recursos concedidos aos serviços de saúde) e dos prestadores (que pretendem condições de trabalho mais favoráveis).

Cameron e Quinn (2006) consideram que uma organização é reflectida por aquilo que é valorizado pelas pessoas que a compõem, pelos estilos de liderança mais dominantes, pela linguagem e símbolos, pelos procedimentos, rotinas e pelas definições de sucesso que fazem de uma organização uma organização única. Por outras palavras, uma organização é reflectida pela sua cultura organizacional, pois esta abrange e influencia os aspectos mais visíveis como a estrutura, processos, estratégias, objectivos, como também os aspectos mais latentes, tais como as crenças, as “certezas fundamentais”, os conflitos reprimidos, entre outros (Biscaia, 2006). Desta forma os autores defendem a importância da análise do conceito de cultura organizacional e da importância da sua avaliação em processos de mudança.

2.3 Cultura Organizacional

“A Cultura Organizacional é uma espécie de “força” que impulsiona os vários actores a interagirem entre si de determinada forma ou que determina o grau de envolvimento de cada elemento na organização ou no trabalho. Esta “força” pode expressar-se sob a forma de valores, padrões de comportamento, regras ou procedimentos. Assim, a Cultura não é um atributo dos indivíduos mas sim do grupo (...)”.

(Morais, 2013)

Ao longo do tempo e particularmente a partir dos anos 80, diferentes foram os significados, bem como o número de dimensões e atributos propostos para definição do conceito de Cultura Organizacional, no entanto, é na década de 1980 que o seu estudo encontra maior desenvolvimento (Neves & Jesuino, 1994). Esta é uma das poucas áreas que os estudiosos organizacionais levaram os gestores a identificar um factor crucial que influencia o desempenho organizacional. A cultura organizacional, no entanto, tem sido uma área onde o trabalho conceitual forneceu orientações aos gestores, encontrando formas de melhorar a eficácia das suas empresas (Cameron e Quinn, 2006). Para Hall (1996), o conceito de eficácia organizacional é, geralmente, definido como a capacidade que a organização detém para atingir os seus objectivos. Segundo Elmuti *et al.* (1996), as organizações eficazes são aquelas que produzem produtos de alta qualidade e que se adaptam de forma mais eficaz às mudanças ambientais, mantendo simultaneamente, o nível de satisfação dos membros da organização.

Mintzberg (2004) considera que o gestor deve ter consciência de que a cultura mais adequada à sua organização deve reflectir os instrumentos próprios e os modelos que permitam fazer face às contrariedades da sua organização e à sua adaptação ao contexto, redimensionando os seus recursos, redefinindo a sua estratégia, a sua filosofia e a sua política numa perspectiva de evolução, adaptação e sobrevivência. Tendo em conta que a cultura organizacional pode modificar a estrutura organizativa de uma empresa.

Rosa (2002), define cultura como a totalidade das aptidões, crenças, conhecimentos, atitudes e objectos de natureza transmissiva e tendencialmente expansiva, que caracterizam o desempenho humano. A cultura completa a estrutura organizacional, na adopção de um sistema de relações promovendo a integração e coordenação da organização. É um elo de ligação entre todos os membros da organização, originando um espírito de união em torno dos valores partilhados. Logo, a cultura organizacional representa a forma pela qual os seus membros percebem as características-chave que a organização valoriza (Robbins, 2010).

Segundo Schein (2009) a cultura é um fenómeno dinâmico que envolve os membros da organização permanentemente, sendo representada constantemente, criada pelas interações entre os membros e moldada por comportamento de liderança. É um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento.

Para o autor supracitado, as palavras comumente utilizadas em relação à cultura enfatizam um dos seus aspectos críticos – a ideia de que nos grupos são partilhados certos valores. As principais categorias observadas e que estão associadas à cultura nesse sentido são: regularidades comportamentais observadas quando os indivíduos interagem (linguagem, rituais, hábitos, tradições), normas do grupo, valores expostos, filosofia formal (políticas e princípios), habilidades natas, hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos, significados partilhados, símbolos, rituais e celebrações formais. Segundo Cameron e Quinn (2006), a cultura organizacional representa *“how things are around here”*. Reflete a ideologia predominante que os indivíduos transportam dentro de si. Transmite um senso de identidade aos funcionários, fornece orientações não escritas e muitas vezes silenciosas de como se comportarem dentro da organização, aumentando a estabilidade do sistema social que os indivíduos experimentam.

Ainda de acordo com Schein (2009, p.16), a cultura de um grupo pode ser definida como *“padrões de presunções básicas e partilhadas aprendidas por um grupo ao mesmo tempo que resolvem os seus problemas de adaptação externa e integração interna, a qual tem funcionado, até ao momento, suficientemente bem para ser considerada como válida e, portanto, ser ensinada aos novos membros de uma organização”*.

Segundo Martin (1992), existem três perspectivas distintas de cultura organizacional, todas válidas, e que devem ser reconhecidas como estudos individuais:

- (1) *A perspectiva de integração*, pressupõe que a cultura é aquilo que as pessoas partilham entre si ou aquilo que as mantém unidas, a homogeneidade e a harmonia são os seus princípios base. A cultura é vista como um “*cimento social*” que une todos os indivíduos da organização;
- (2) *A perspectiva de diferenciação*, assume que a cultura existe pela diferença existente entre as diferentes subunidades e que a cultura de uma organização está repleta de conflitos de interesses em que o consenso entre cultura comum é pura ficção;
- (3) *A perspectiva de fragmentação*, assume que a cultura é ambígua e de difícil identificação e que descreve não um atributo da organização, mas a natureza inerente à própria organização. Nesta perspectiva os indivíduos mudam frequentemente de cultura dentro da organização não se conseguindo identificar nenhuma cultura (Ferreira, 2011).

Cameron & Quinn (1999), admitem que estes três tipos de perspectiva estão presentes nas organizações, e que o poder da cultura reside na habilidade que as organizações possuem para manter os indivíduos unidos e para superar quer a fragmentação, quer a ambiguidade que caracteriza o ambiente externo e conduzir as organizações a um extraordinário sucesso.

A cultura representa uma vantagem competitiva nas organizações principalmente quando existe um conjunto de percepções comuns e consensuais que integrem memórias, valores, atitudes e definições. Os gestores devem ter capacidade de identificar o tipo de cultura da organização, que tipo de abordagens devem ser implementadas para mudar a cultura, e de que forma uma organização pode chegar a resultados diferentes (Ferreira, 2011).

2.3.1 Níveis da Cultura Organizacional

Numa perspectiva de clarificar os vários conceitos que a cultura pode assumir, manifesta-se essencial analisar os diferentes níveis que a integram. Schein (2009) menciona que os níveis da cultura podem variar entre manifestações abertas muito tangíveis que podem ser vistas e sentidas no ambiente organizacional, até às suposições básicas, imperceptíveis e profundamente inseridas, o autor, define-as como a essência da cultura. Entre estas camadas, existem várias crenças, valores, normas e regras de comportamentos assumidos que os membros da cultura utilizam como meio de retratá-la a si e aos outros (Fig.2).

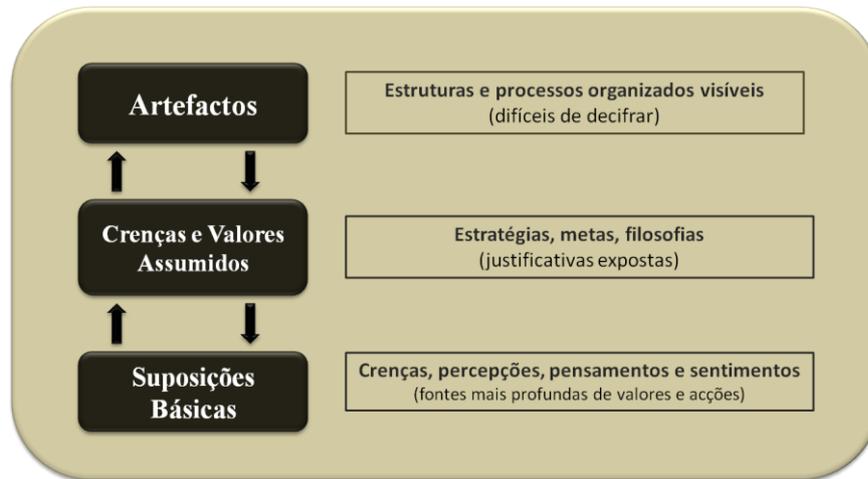


Figura nº 2 – Níveis de Análise Cultural Segundo Schein

Fonte: Adaptado de Schein (2009, p.24)

- **Artefactos**: traduzem a dimensão comportamental da cultura e constituem o nível mais superficial e perceptível, porém são difíceis de operacionalizar. Estes elementos visíveis são, por exemplo, a tecnologia; a arquitetura; a decoração; a disposição física do mobiliário; as formas de comunicação; a forma como os seus integrantes se vestem; as histórias; os mitos; os rituais e cerimónias; as manifestações emocionais; os seus valores; os gráficos e diagramas organizacionais, dentre outros (Schein, 2009).

- ***Crenças e Valores Assumidos***: situa-se num plano consciente e tem a função normativa do comportamento dos membros em situações decisivas. À medida que os valores vão sendo reforçados passam para o nível das crenças, assumindo-se como pressupostos, filosofias, objectivos e estratégias (Schein, 2009).
- ***Suposições Básicas***: refere-se às bases fundamentais dos sistemas de significados e constituem a verdadeira essência da cultura de grupo. Assim, constituem soluções encontradas pelos grupos para resolver determinados problemas, tornando-se indiscutíveis e passadas para novos membros da organização (Schein, 2009).

Schein (1992) sustenta o modelo da divisão da cultura em três níveis, com o intuito de identificar a forma pela qual a cultura é analisada: partindo-se do nível que representa a parte mais superficial da cultura, os artefactos, até ao nível mais profundo da cultura, as suposições básicas. Segundo o autor, é através do cruzamento dos valores da organização com as suas dimensões que se chega à essência da cultura representada pelas suposições básicas. As dimensões da cultura são: a natureza da realidade e da verdade; a natureza do tempo; a natureza do espaço; a natureza humana; a natureza da actividade humana; e a natureza do relacionamento humano.

Similarmente Hofstede (1997), desenvolveu um modelo para ilustrar os níveis da cultura em forma de anéis concêntricos ou “camadas de cebola”, onde cada anel corresponde uma manifestação da cultura. As diferentes camadas variam num contínuo, desde um nível consciente e de fácil acesso (camadas periféricas), até um nível inconsciente e de difícil acesso (camadas mais profundas) (Fig.3).

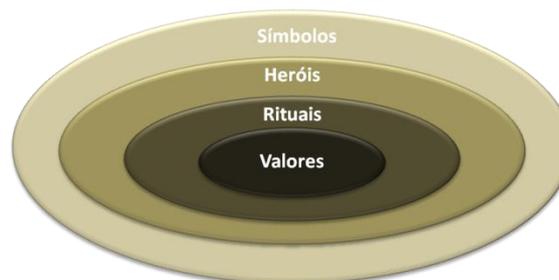


Figura nº 3 – A Cultura como “Camadas de Cebola”

Fonte: Adaptado de Hofstede (1997, p.23)

Símbolos: São palavras, gestos, figuras ou objectos que transportam um significado particular que são apenas reconhecidos pelos que partilham a cultura. Novos símbolos aparecem constantemente, ao mesmo tempo que os velhos desaparecem: os símbolos de um grupo cultural são frequentemente copiados por outros. Por este motivo, os símbolos foram colocados na camada mais superficial; **Heróis:** são pessoas reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas numa determinada cultura, sendo consideradas como paradigmas comportamentais; **Rituais:** são actividades colectivas, tecnicamente supérfluas, para atingir determinados fins, porém considerados essenciais para a cultura; **Valores:** são a camada mais profunda e invisível, os valores são inconscientes e de difícil percepção vistos do exterior. Podem ser apenas deduzidos através da forma como as pessoas reagem face a circunstâncias várias (Hofstede, 1997).

Neves (2000), partindo do modelo de “camadas de cebola” (“*successive skins of an onion*”) sugerido por Hofstede e do modelo proposto por Schein, o autor apresenta uma proposta de modelo de clima/cultura organizacional, na base de um conjunto de anéis concêntricos e sobrepostos, representando cada anel um elemento ou manifestação da cultura, estando dispostos segundo uma ordem que seja o reflexo, quer do grau de materialidade da manifestação, quer do grau de dificuldade de acessibilidade do mesmo. Neste modelo entrarão igualmente os elementos perceptivo/descritivos de clima, cuja influência apresenta uma maior e primeira repercussão ao nível do comportamento individual (Fig.4).



Figura nº 4 – Camadas de Clima e Cultura Organizacional

Fonte: Adaptado de Neves (2000, p.105)

- **A1 e A2:** constituem as duas primeiras camadas mais periféricas e representam a ideia de clima (percepções descritivas). **A1** corresponde aos atributos organizacionais que originam o clima (variáveis de contexto, de estrutura e de processo). **A2** representa os atributos individuais, ou seja, o campo psicológico de indivíduo.
- **A3:** representa a dimensão comportamental da cultura (os artefactos), ou seja, aquilo que tem forma concreta e física e é fruto da intervenção humana, nomeadamente a estrutura física e material (logotipo, espaço, padrões de vestuário, etc.).
- **A4:** esta camada recebe a designação de padrões e normas de comportamento. Assumindo a forma de recomendações, prescrições e até de proibições, os padrões de comportamento são actos que os membros de uma cultura organizacional executam diariamente, algumas das vezes de forma automática, cuja eficácia é considerada garantida. As cerimónias são actos que a organização promove, para recordar e reforçar aos participantes a importância de determinados valores culturais. Os ritos e rituais, visam tornar convencionais as interacções sociais, prescrevendo comportamentos, exprimindo e reforçando o que é valorizado na organização e o que é aceitável e tolerado.
- **A5:** é composta pelos valores, crenças e ideologias que constituem o âmago da cultura organizacional. Os valores e crenças fornecem as razões do comportamento das pessoas e situam-se a um nível de grande consciência e de racionalidade. Intimamente relacionados com os códigos de ética. As pessoas e as organizações que valorizam a honestidade, a criatividade e a cooperação, deverão actuar com honestidade, de um modo criativo cooperante, porque tal constitui o comportamento apropriado. Em termos organizacionais, os valores representam convicções relativamente á preferência de uns modos de conduta sobre outros. Contudo tais convicções não possuem o mesmo grau de autonomia, a cooperação, a criatividade, a igualdade, a racionalidade, a independência, a segurança, etc., não apresentam valências iguais. Hierarquizam-se numa escala de importância, a qual traduz a ideia de sistema de valores.
- **A6:** é a camada mais profunda e é constituída pelos pressupostos básicos ou sistema de significados e constitui na opinião de Schein a essência da cultura. Esta camada é invisível, que se situa no subconsciente ou até mesmo no inconsciente e funciona como uma “teoria implícita” no auxílio que presta aos indivíduos na forma como

pensam, como se sentem e como se comportam face às circunstâncias. Da mesma forma, os pressupostos básicos funcionam como o código que permite interpretar a forma como os indivíduos agem, sentem e pensam, e consiste nas ideias cristalizadas a nível do inconsciente. Diferem das crenças e dos valores na medida em que são inconscientes e difíceis de detectar, são resistentes à mudança e constituem já o resultado da interpretação das crenças. A sua principal função é dotar a situação de um significado que possa ser entendível e compreendido (Neves, 2000).

Em suma, Neves (2000) preconiza uma ideia conjunta dos conceitos clima e cultura organizacional (dada a proximidade dos aspectos conceptuais e metodológicos), contudo não exclui as respectivas diferenças e singularidades de cada conceito, nomeadamente no que concerne à relação de cada um com a mudança (maior vulnerabilidade no clima do que na cultura), na incidência do seu significado (o clima é mais individual e a cultura é mais grupal), e no sistema avaliativo (mais descritivo para o clima e mais avaliativo para a cultura).

2.4 Clima Organizacional

“O clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou o do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento.”
(Luz, 2003).

A conceptualização de clima organizacional envolve o estudo de diversas variáveis de difícil mensuração. Usualmente, o conceito de clima organizacional surge indefinidamente associado ao tema de cultura organizacional. Para Vázquez (1996, p.36), a cultura pode determinar o clima, na medida em que o clima é gerado a partir do impacto da cultura sobre o ambiente de trabalho, por sua vez, o clima tem potencial para viabilizar uma ciência integrada da conduta organizacional, possibilitando não apenas a interpretação da situação, como também, apoiar possíveis intervenções.

Segundo Chiavenato (1994, p.523), o clima organizacional reporta-se ao ambiente interno que existe entre os membros de uma organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação dos seus participantes, neste sentido é um importante indicador para saber quando actuar numa organização. Todos os indivíduos possuem certos motivos ou necessidades básicas, que representam comportamentos potenciais e que só influenciam o comportamento quando estimulados. A estimulação ou não desses motivos depende da situação real ou do ambiente tal como ele é percebido.

Luz (2003, p.11), define clima organizacional como “*uma atmosfera psicológica que envolve a empresa e os seus colaboradores, reflectindo o estado de ânimo ou grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num determinado momento*”. O autor refere ainda, que o clima reflecte o grau de satisfação física e emocional dos indivíduos na organização, influenciando profundamente a produtividade. Luck (2010) aborda a definição de clima organizacional como um fenómeno resultante da interacção dos elementos da cultura, tais como, as crenças, as ideologias e os pensamentos. A autora ressalta que tais percepções são decorrentes dos elementos culturais, como os valores, as políticas, as tradições, os estilos de gestão, os comportamentos, as expressões dos indivíduos envolvidos no processo, sendo também resultantes do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

O conceito de clima organizacional pode ser abordado a partir de quatro perspectivas separáveis apesar de mutuamente exclusivas: *Perspectiva Organizacional*; *Perspectiva Psicológica*; *Perspectiva Psicossocial*; e *Perspectiva Cultural*.

- a) ***Perspectiva Organizacional***: conjunto de características que descreve objectivamente uma organização, diferenciando-a de outra; é exterior ao individuo, independente das suas percepções e relativamente estável no tempo, influenciando o comportamento dos indivíduos, o qual se desenvolve pelo facto de estarem expostos aos mesmos factores organizacionais e, conseqüentemente, manifestarem percepções semelhantes. A dimensão, a estrutura, o estilo de liderança, os processos de decisão, o número de níveis hierárquicos, entre outros, constituem os factores que explicam a variância do clima, justificando-se, desta forma, o mesmo, como atributo organizacional e não individual (Neves, 2000).

- b) ***Perspectiva Psicológica:*** Dá ênfase ao indivíduo, ou seja, este está na origem do clima. A forma como os atributos organizacionais são cognitivamente apreendidos e caracterizados pelas pessoas que o percebem, traduzem-se numa interpretação que os mesmos fazem da sua situação de trabalho, a qual difere naturalmente, de indivíduo para indivíduo. O clima organizacional é encarado como um atributo individual, dado que as descrições dos aspectos organizacionais reflectem a forma como o indivíduo organiza e faz a interpretação da sua experiência. Desta forma, o clima resulta das motivações, valores e crenças que os indivíduos possuem, em relação à organização onde estão inseridos (Neves, 2000).
- c) ***Perspectiva psicossocial:*** a origem do clima organizacional advém da interacção inter-individual, na qual são reforçados os acordos perceptivos e os processos comunicacionais. A interpretação da realidade organizacional pressupõe analisar as interacções entre os atributos organizacionais com a realidade subjectiva que o indivíduo percebe e a relação verificada entre os diversos membros que constituem a organização. Os aspectos do contexto organizacional que influenciam a formação do clima são: o papel do grupo na avaliação das crenças, dos valores mútuos e da pressão para a conformidade; o papel do afecto na integração social e na redução da ansiedade nos indivíduos; o papel da cultura que auxilia os indivíduos na definição de critérios de importância e o seu impacto no encadeamento de trabalho; e finalmente, o papel do contexto físico enquanto elemento que agiliza ou impede, as interacções e os processos de comunicação (Neves, 2000).
- d) ***Perspectiva Cultural:*** Resultado das interacções dos indivíduos, as quais são influenciadas pela cultura organizacional, assenta na partilha de valores, normas, crenças, artefactos, símbolos e pressupostos fundamentais, factores explicativos de multi-dimensionalidade do clima (Neves, 2000).

Em síntese, as características organizacionais constituem a origem das percepções individuais, as quais são filtradas pela personalidade de cada indivíduo, bem como pela sua estrutura cognitiva e pela interacção estabelecida entre os indivíduos. Assim, as

percepções partilhadas pelo grupo resultam na construção do clima (Gonçalves, 2010). Desta forma, o clima organizacional é criado por um conjunto de pessoas que se relacionam e partilham a cultura organizacional, a qual é entendida como estrutura de referência do grupo.

Bispo (2006, p.259), menciona que a pesquisa, a análise e a definição do diagnóstico do clima organizacional, constituem instrumentos valiosos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, para a maximização da produtividade e para a adopção de políticas internas. O autor acrescenta, que os clientes/utentes, a organização e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. O recíproco também é verdadeiro, ou seja, todos perdem com um clima desfavorável, conforme é demonstrado na figura nº 5.

CLIMA ORGANIZACIONAL		
Desfavorável ←	Mais ou Menos	→ Favorável
➤ Frustração	➤ Indiferença	➤ Satisfação
➤ Desmotivação	➤ Apatia	➤ Motivação
➤ Ausência de integração organização/funcionários	➤ Baixa integração organização/funcionários	➤ Alta integração Organização/funcionários
➤ Ausência de credibilidade mútua organização/funcionários	➤ Baixa credibilidade mútua organização/funcionários	➤ Alta credibilidade mútua organização/funcionários
➤ Ausência de retenção de talentos	➤ Baixa retenção de talentos	➤ Alta retenção de talentos
➤ Improdutividade	➤ Baixa produtividade	➤ Alta produtividade
➤ Pouca adaptação às mudanças	➤ Média adaptação às mudanças	➤ Maior adaptação às mudanças
➤ Alta rotatividade	➤ Média rotatividade	➤ Baixa rotatividade
➤ Alta abstenção	➤ Média abstenção	➤ Baixa abstenção
➤ Pouca dedicação	➤ Média dedicação	➤ Alta dedicação
➤ Baixo comprometimento com a qualidade	➤ Médio comprometimento com a qualidade	➤ Alto comprometimento com a qualidade
➤ Clientes insatisfeitos	➤ Clientes indiferentes	➤ Clientes satisfeitos
➤ Falta de envolvimento com os negócios	➤ Baixo envolvimento com os negócios	➤ Alto envolvimento com os negócios
➤ Insucesso nos negócios	➤ Estagnação nos negócios	➤ Sucessos nos negócios

Figura nº 5 – Resultados Proporcionados pelos Recursos Humanos com os diversos Níveis de Clima Organizacional

Fonte: Adaptado de Bispo (2006, p.259)

2.5 Liderança

“A Liderança é um dos mais observados e menos compreendidos fenómenos na terra.”

(James Burns, 1978).

A liderança é talvez a área mais investigada e a menos compreendida do comportamento organizacional. Martin & Henderson (2001) comentam, que longe vão os dias em que os subordinados não questionavam o desempenho de quem os geria. O comando e controlo, nos dias de hoje, só ganha colaboração e o compromisso dos seguidores se estes legitimarem a autoridade das chefias, em função das competências que estas demonstram no desenvolvimento dos cargos que administram.

Segundo Neves (2000), a liderança é o processo através do qual se exerce alguma persuasão no desempenho de uma função de grupo, vocacionada para a produção de resultados, desde que aceites pelos membros que integram o grupo. A liderança é assim, um meio que auxilia o grupo a atingir os objectivos propostos numa determinada situação, sendo necessária em todos os tipos de organização humana, e igualmente essencial em todas as demais funções de administração: planeamento organizacional, direcção e controlo. Yukl (1998, p.5) define liderança de uma forma mais complexa *“liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento de competências, a confiança pelos membros e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização”*, ou seja, a liderança é um processo de influência e desempenho de uma função em grupo, orientada para a obtenção de resultados. Devendo o líder ter capacidade de visão estratégica, ser coerente, conhecer a maturidade individual dos seus colaboradores, de forma a tratar correctamente cada um dos membros da organização, tratando-os com respeito e percebendo as suas diferenças individuais. Desta forma, a relação estabelecida entre líderes e liderados determina o desempenho profissional (Menezes, 2008). Assim, o

líder apresenta-se determinante pela posição que detém entre os objectivos de gestão estratégica e as práticas de gestão operacional. Inerentes à complexidade do contexto de trabalho na organização, as chefias são consideradas pelos seus colaboradores como “*filtros interpretativos*”, sendo elas quem implementa os objectivos, as políticas organizacionais e quem comunica as características dos processos de trabalho a que se deve dar mais ênfase. Tendo por base o processo de informação social, as chefias têm o poder de criar um contexto que conduza a uma interpretação/compreensão partilhada dos comportamentos e atitudes desejados, influenciando consequentemente a percepção que os seus subordinados têm do clima organizacional/departamental (Whitman *et al.* 2010; Mayer *et al.* 2007).

A liderança emerge, assim, como um factor que influencia os comportamentos e atitudes dos colaboradores, seja pela relação inter-pessoal entre líder e liderado, seja pelo facto de colocarem em prática os objectivos estratégicos. Lapão & Dussault (2011) acrescentam que a liderança não deve centrar-se unicamente nos indivíduos mas tornar-se um foco para toda a organização. Neste âmbito, compreende-se a importância do seu impacto como um factor decisivo no desempenho organizacional. Com a literatura observam-se vários modelos relacionados com as práticas de liderança, adequando-se a diferentes contextos, nomeadamente relacionados com o ciclo de vida da organização (Grojean *et al.*, 2004).

2.5.1 Liderança Transformacional e Transaccional

Souza (2008, p.103) refere, que no final dos anos 70, Burns desenvolveu uma teoria para explicar as diferenças entre os comportamentos dos líderes usando os termos de *liderança transaccional* e *transformacional*. Os líderes transaccionais foram definidos como pessoas que enfatizam o trabalho padronizado e actividades orientadas. O ponto focal está na finalização de tarefas, com recompensas ou punições, a fim de influenciar e melhorar o desempenho dos colaboradores. Contrariamente, os líderes transformacionais foram definidos como aqueles que identificam o potencial dos seus seguidores. Para Burns, o líder transformador possui a capacidade de fazer com que os seus seguidores abdicem das suas próprias preocupações e trabalhem para um

objectivo comum, de forma a alcançar metas nunca imaginadas como possíveis (Barbuto, 2005). Posteriormente outros autores, tais como Bass, operacionalizaram e desenvolveram as tipologias de liderança transaccional e transformacional tendo como ponto de partida os conceitos de Burns.

Segundo Bass & Avolio (1993), o conceito de *liderança transformacional* pode ser entendido como uma relação de influência mútua, entre “líder” e “liderados”, tendo em consideração as necessidades de ambas as partes. O ponto central deste conceito é o interesse pelas pessoas. A liderança transformacional tem como intuito a colaboração de todos os indivíduos na busca de laços que aumentem o nível de motivação do líder e dos liderados (Masood *et al.*, 2006). Assim, líderes e liderados são transportados para além dos seus interesses ou recompensas individuais, tendo como objectivo o benefício da equipa e da organização. Nesta relação, os superiores tornam-se mentores, modelos de comportamento na organização, socializando membros na cultura, em função de sentirem uma obrigação pessoal de ajudar os seus seguidores no que diz respeito às suas necessidades de desenvolvimento (Bass & Avolio, 1993). Segundo Kent *et al.* (2001), a preocupação com o desenvolvimento dos seguidores denota uma atitude de liderança orientada para o futuro, em que o enfoque está mais na potencialidade do que na realidade vigente. Esta grande expectativa no futuro torna quem assume a liderança mais responsável pela sua equipa, faz com que ele procure resultados sustentáveis e que tente evitar consequências negativas a longo prazo.

Para caracterizar *liderança transaccional*, Bass descreve-a como aquela que utiliza transaccões entre líderes e liderados, que serão recompensados ou disciplinados dependendo do seu desempenho. As recompensas podem ser materiais ou simbólicas, imediatas ou a longo prazo, parciais ou totais. Este estilo de liderança depende fortemente do poder do líder (Jogulu & Wood, 2006). O autor identificou os estilos de *laissez-faire*, gestão por exceção e recompensa contingente como os principais tipos de liderança transaccional. Muitos estudos referentes ao conceito de liderança transaccional excluem o estilo de *laissez-faire*, por considerarem que este estilo representa a ausência de liderança (Barbuto, 2005). O estilo de liderança transaccional enfatiza a competitividade, autoridade, hierarquia, alto controlo do líder, resolução analítica de problemas e determinação de objectivos (Jogulu & Wood, 2006).

Para Hatter & Bass (1988), as organizações possuem ambos os tipos de lideranças (transformacional e transaccional), os quais são importantes e complementam-se, a sua utilização varia de acordo com o contexto e o momento vivido pela organização. Diversos autores defendem que a liderança transformacional adequa-se mais a ambientes de turbulência e mudança, enquanto a liderança transaccional adequa-se melhor a ambientes mais estáveis (Bass & Avolio, 1993). A realidade é semelhante ao nível das organizações hospitalares. A liderança influencia o desempenho dentro das organizações e deve ser ajustada à situação, tendo em vista os objectivos a alcançar.

As tabelas nº1 e 2 apresentam o resumo das principais características e componentes dos dois estilos de liderança.

Tabela nº 1 – Liderança Transformacional – Principais Características e Componentes

Liderança Transformacional	
<p>Envolve fortes mudanças que incluem o desenvolvimento e a implementação de uma visão. Os líderes transformacionais ajudam a realinhar os valores e as normas da organização, quando necessário, desenvolvem estratégias de mudança internas e externas.</p> <p>Os líderes inspiram os seguidores a alcançarem retornos extraordinários. Alinham objectivos e metas dos membros da organização, actuam como mentores e fornecem suporte de aprendizagem.</p>	
COMPONENTES	<p><u><i>Carisma</i></u> O líder é estimado e admirado. Considera as necessidades dos seguidores acima das suas. Actua como um modelo, partilha riscos e comporta-se de forma consistente, com ética, princípios e valores. Determina a visão e o senso de missão, estimulando o orgulho e conquistando respeito e confiança.</p>
	<p><u><i>Motivação Inspirativa</i></u> O líder motiva os seus seguidores e encoraja-os a visualizar futuros atraentes. Demonstra entusiasmo e optimismo, conseguindo assim espirito de equipa. Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para focar esforços e expressa propósitos importantes de forma simples.</p>
	<p><u><i>Estímulo Intelectual</i></u> O líder estimula os seguidores questionando as suas premissas, reformulando problemas e analisando velhas situações de formas inovadoras. Não há ridículo ou crítica pública dos erros. Promove inteligência, racionalidade e cuidados na resolução de problemas, enquanto presta atenção aos indivíduos.</p>
	<p><u><i>Consideração Individualizada</i></u> O líder valoriza a necessidade de desenvolvimento e crescimento de cada indivíduo, actuando como mentor . Os seguidores alcançam um desenvolvimento com sucesso para níveis mais altos de potencial. A aprendizagem é muito valorizada e as diferenças individuais em termos de necessidades e desejos são tidos em conta.</p>

Fonte: Adaptado de Mascarenhas (2011, p.9).

Tabela nº 2 – Liderança Transacional – Principais Características e Componentes

Liderança Transacional	
<p>Enfatiza o trabalho padronizado e actividades orientadas. Através de reforços – positivos ou negativos –, os líderes especificam e clarificam as metas que os subordinados devem alcançar e anunciam as recompensas apropriadas. Colaboradores com boas performances são recompensados, assim como as falhas com punições. Os seguidores concordam, aceitam ou simplesmente cumprem as determinações do líder. Este estilo de liderança é fortemente dependente do poder do líder.</p>	
COMPONENTES	<p><u>Laissez-faire</u> O líder abdica das responsabilidades e evita tomar decisões. Não cumpre com as suas obrigações de supervisor e não dirige os seus subordinados. Oferece pouco suporte e não é atento à produtividade ou necessidade de cumprir deveres. Vários estudos demonstram que a ausência de envolvimento dos supervisores leva a baixa produtividade, resistência à mudança e baixa qualidade no trabalho.</p>
	<p><u>Gestão por Excepção</u> Os subordinados são punidos ou recompensados pelas acções. O líder limita-se a ser um monitor e intervir apenas excepcionalmente. Esporadicamente transmite feedback negativo, uma vez que o seu contacto com os seus subordinados é apenas a partir de falhas. Esta acção estimula que os subordinados se mantenham em status quo e que procurem a perfeição do seu trabalho, sem estimular o crescimento e a performance. Qualquer circunstância fora da rotina requer a intervenção do líder, uma vez que os funcionários não foram encorajados a solucionar problemas e não possuem autonomia para desenvolver confiança ou aprender com as suas experiências. O líder estabelece acções predeterminadas para falhas específicas e reforça as punições quando necessário. A gestão por excepção pode ser activa ou passiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O líder tende a envolver-se apenas quando os padrões não são alcançados e recusa-se a determinar um plano de acção. Espera apenas o status quo dos subordinados. • O líder activo observa e procura desvios das regras e padrões, tomando atitudes correctivas quando necessário. Procura ter sistemas de aviso sobre as falhas antes que elas ocorram.
	<p><u>Recompensa Contingente</u> O líder negocia a troca de retornos por esforço e garante recompensas. Tanto os líderes como os subordinados participam na abordagem de recompensas da gestão. Cada parte concorda com o sistema de recompensas e trabalha para atender às expectativas mútuas.</p>

Fonte: Adaptado de Mascarenhas (2011, p.10).

2.6 Motivação

“Motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direcção a determinados objectivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer necessidades individuais”
(Chiavenato, 1999)

A palavra motivação deriva do latim *motivus movere*, que significa mover, o seu sentido original significa incentivo, estímulo ou energização por algum motivo ou causa (Maximiano, 2007). A motivação é assim estado psicológico em que o indivíduo se encontra, que influencia o seu grau de interesse ou intenção de realizar uma determinada actividade ou de alcançar uma meta.

A Motivação pode ser definida como uma condição interna que estimula, orienta e sustenta o comportamento do indivíduo, é a intenção de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objectivos da organização. Para Koontz *in* Teixeira (1998), é toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças idênticas.

Sendo a motivação dinamizadora e orientadora dos comportamentos dos indivíduos para uma finalidade, os líderes das organizações deverão ter capacidade de desenvolver altos níveis de motivação nos seus colaboradores em benefício da satisfação (Almeida, 2005). Desta forma, a motivação é considerada como um dos factores determinantes e imprescindíveis nas organizações que pretendem atingir o êxito, pois, funciona como um dinamizador e impulsionador do comportamento humano (Chiavenato, 2004). Contudo, não existe uma teoria que garanta a motivação, pressupor que os mesmos estímulos causam as mesmas reacções em todos os colaboradores é menosprezar a sua individualidade, a motivação difere de indivíduo para indivíduo, consoante as suas necessidades e os seus valores sociais, dando origem a diferentes padrões de comportamento, ou seja, a motivação humana é considerada cíclica e orientada pelas diferentes necessidades fisiológicas, psicológicas e sociais (Chiavenato, 1985). A compreensão dos factores que interferem na motivação e desmotivação dos membros de uma organização torna-se fundamental, para a criação de medidas que promovam a

satisfação e o bem-estar dos seus colaboradores, conquistando assim, uma melhoria do desempenho organizacional (Gonçalves, 2010).

Cunha *et al.* (2007) apresentam algumas definições de Motivação (Tabela nº3)

Tabela nº 3 – Algumas Definições de Motivação

Definição	Autores
“As forças psicológicas internas de um individuo que determinam a direcção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos.”	George & Jones (1999, p.183)
“O termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a acção.”	Kanfer (1995, p.330)
“As forças que actuam sobre e dentro do individuo, que iniciam e dirigem o seu comportamento.”	Sims, Fineman & Gabriel (1993, p.273)

Fonte: Adaptado de Cunha *et al.* (2007, p.155)

Segundo Marques (1996), a motivação pode ser dividida em intrínseca e extrínseca, ambas ligadas ao desempenho. A motivação intrínseca refere-se ao comportamento de trabalho que é estimulado pelo entusiasmo que a própria actividade suscita no indivíduo que a executa, independentemente das recompensas. Por sua vez, a motivação extrínseca está relacionada com o tipo de actividades que são realizadas, tendo como finalidade a recompensa material (dinheiro) ou social (promoção, reconhecimento tanto por parte do gestor como dos colegas). Contudo, Bennett & Franco (1999), referem que os incentivos financeiros podem ser relevantes na motivação dos trabalhadores, porém não se tem verificado que resolvam todos os problemas relacionados com a motivação. Na literatura são várias as teorias que conceptualizam a motivação, cada uma com as suas peculiaridades, todas expressam fundamentalmente uma forma particular de ver o ser humano, contudo, nenhuma representa a verdade absoluta sobre o tema. Alguns autores procuram dividir as teorias da motivação em *Content theories* e *process theories*, sendo que as primeiras tratam dos factores que motivam os indivíduos e as segundas referem-se ao processo de motivação (Galhanas, 2009). As tabelas nº4 e nº5 apresentam de forma sucinta as teorias *Content Theories* e *Process Theories*:

Tabela nº 4 – Resumo das *Content Theories* e dos seus Pressupostos

Content Theories	Maslow (1954)	Os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades sendo que as de nível superior só são satisfeitas quando as do nível imediatamente inferior se encontram satisfeitas.
	Herzberg (1966)	Considera duas ordens de factores associados à motivação: os factores higiénicos e os factores motivadores, sendo que os primeiros evitam a insatisfação enquanto os segundos conduzem à satisfação.
	Alderfer (1972)	Defende 3 categorias de necessidades que conduzem à motivação: Existência, Relação e Crescimento. Quando o indivíduo não consegue satisfazer um determinado tipo de necessidades tende a redobrar esforços no sentido de satisfazer a categoria de necessidades inferior, o que pode conduzir a frustração.
	McClelland (1961)	Postula que a motivação ocorre pela satisfação de três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder. Todos os indivíduos possuem estes três tipos de necessidades embora com predominância de uma em relação às restantes.
	Katz & Kahn (1966)	Distinguem quatro tipos de factores que influenciam o nível de motivação dos indivíduos: obediência à lei, satisfação instrumental, auto-expansão e internacionalização, e valores, sendo que determinados incentivos conduzem a determinados tipos de comportamento.
	McGregor (1960)	Apresenta duas abordagens antagónicas, as teorias X e Y, acerca da administração: a teoria X considera que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar; a teoria Y propõe que os seres humanos são bons e direccionados para o trabalho.

Fonte: Adaptado de Galhanas (2009, p.8)

Tabela nº 5 – Resumo das *Process Theories* e dos seus Pressupostos

Process Theories	Vroom (1964)	Sugere que a motivação depende da expectativa que o indivíduo tem em ser recompensado face ao trabalho desempenhado.
	Porter & Lawler	Considera quatro variáveis que condicionam a motivação: o esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação.
	Adams (1968)	Enfatiza a percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização.
	Locke (1968)	Defende que a maior fonte de motivação reside na fixação de objectivos específicos e difíceis de atingir.

Fonte: Adaptado de Galhanas (2009, p.9)

2.6.1 Motivação no Sector da Saúde

Abordar a temática da motivação no sector da saúde é fundamental. As sucessivas reformas de que este sector tem sido alvo nos últimos anos, tendo em vista a melhoria das práticas, programas, políticas, regulamentos, estrutura organizacional e mecanismos de financiamento, implicam alterações nas prioridades do sector e a uma destabilização do ambiente organizacional, comprometendo os níveis motivacionais dos recursos humanos. Sabendo-se que a motivação é considerada como um dos factores mais importantes e determinantes do desempenho organizacional, os gestores da saúde deverão ter capacidade de desenvolver programas que acompanhem novos desafios com enfoque na motivação dos recursos humanos, permitindo o êxito na implementação de novas medidas (Bennett & Franco, 1999). Também Antunes (2001), refere que o bom desempenho profissional só é conseguido com motivação e incentivo.

Apesar de ao longo de vários anos a literatura reconhecer a importância que o desenvolvimento das lideranças e dos recursos humanos têm no desempenho organizacional, neste sector em particular, só constituiu preocupação num passado recente. Sendo a prestação de cuidados de saúde um exercício muito exigente e intenso, a motivação dos recursos humanos da saúde deverá ser vista como uma preocupação constante, mesmo sendo um processo complexo, que cruza várias fronteiras disciplinares, incluindo a economia, psicologia, desenvolvimento organizacional, recursos humanos, gestão e sociologia, só desta forma é possível atingir organizações de saúde de excelência (Bennett & Franco, 1999).

2.7 Mudança Organizacional

“Se tudo à nossa volta muda – inclusivamente nós próprios – porque razão é que as empresas não hão-de mudar?”
(Ferreira & Martinez, 2008)

Estudar um assunto como a mudança organizacional não é tarefa fácil. A profundidade e complexidade do tema, assim como a variedade de interpretações e análises existentes, tornam o trabalho tão árduo quanto desafiador. Ao mesmo tempo, o tema revela-se apaixonante à medida que o percorremos e evoluímos (Wood, 2009).

No estudo da mudança organizacional, uma das dificuldades reside no que se entende por mudança. Esta questão foi identificada por Parsons como o problema da mudança dentro do sistema, enquanto problema oposto à mudança do próprio sistema. Este problema radica na dificuldade que existe em determinar o tipo de mudança que resulta em mudança do sistema organizacional. Novas técnicas podem ser introduzidas, novos modelos podem ser experimentados e novas normas e políticas podem ser formuladas, porém tudo isto poderá não significar uma mudança do sistema (Bilhim, 2005).

Da revisão de literatura sobre mudança e desenvolvimento organizacional, constata-se que autores de referência (Lewin & Schein), conceptualizam a teoria em torno da ideia de equilíbrio, desequilíbrio e consequentemente, transição para um novo equilíbrio (Bilhim, 2005).

Chiavenato (2004), refere que mudança é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para uma outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, ruptura. Toda a mudança implica novos caminhos, novas abordagens, novas soluções. Ela significa uma transformação que pode ser gradativa e constante ou célere e impactante.

A mudança ocupa um lugar importante no estudo da viabilidade organizacional. Quando realizada adequadamente, a mudança capacita a organização de manter a sua viabilidade e competitividade mesmo num ambiente mutável e incerto (Chiavenato,

2004). A mudança deve ser vista como uma alavanca de sobrevivência das organizações. É crucial para o desenvolvimento organizacional, já que recorre às tecnologias das ciências do comportamento como facilitadoras, aumentando o desempenho organizacional e individual. No fundo, as organizações devem estar conscientes de que a mudança é uma variável indispensável quando o desiderato é o sucesso (Ferreira & Martinez, 2008).

2.7.1 Mudança Pontual & Contínua

Dos vários tipos de mudança organizacional irá realizar-se a conceptualização dos conceitos defendidos por Weick e Quinn (1999) – *Mudança Pontual e Contínua*.

- ***Mudança Pontual***

Para Weick & Quinn (1999), o conceito de mudança pontual abrange todas as alterações organizacionais que tendem a ser intencionais, pouco frequentes e sem continuidade. De um modo geral, estas mudanças ocorrem durante um período de divergência, ou seja, quando as organizações se afastam do seu ponto de equilíbrio. Essa divergência resulta de um crescimento desfasado entre a estrutura da organização e as exigências do meio exterior. As mudanças ocorrem em períodos distintos, sendo precipitadas tanto por factores externos (tais como, avanços tecnológicos, variação de taxas de juro, políticas, entre outros), como factores internos (tais como, mudança de líderes, alteração dos departamentos, entre outros). Este tipo de mudança ocorre geralmente em organizações que apresentam uma natureza densa, marcadas por uma elevada interdependência entre os vários níveis organizacionais e que encaram a eficiência como valor central, denotando uma preferência por uma adaptação a curto prazo em detrimento de uma adaptação a longo prazo. A acção é ainda limitada pela institucionalização e por normas rígidas dentro das fortes subculturas, recorrendo por vezes à imitação como principal factor de mudança (Ferreira & Martinez, 2008).

Os autores supracitados referem que as organizações que seguem por este tipo de mudança oscilam entre processos de instabilidade e de estabilidade, em busca de um equilíbrio pontual. No entanto, este tende a desaparecer, à medida que o ambiente externo vai exercendo pressões no sentido da mudança. As mudanças caracterizam-se por pequenas alterações na estrutura dessas organizações, pois, de uma forma geral, não existe uma clara cultura de mudança. Na verdade, estas organizações não possuem capacidade de mudar tão rapidamente como o ambiente que as circunda. Muitas vezes, esse fenómeno encontra-se associado a estruturas hierarquizadas fortemente pesadas, formais e burocratizadas, que tendem a enveredar pela manutenção dos seus processos e rotinas de trabalho. A mudança é vista como uma prioridade quando a organização está face a adversidades e a resultados não desejados. São as evidências relacionadas com os resultados, as características do ambiente circundante, o desempenho dos colaboradores (e da gestão de topo), a eficácia da estrutura e a estratégia que levam as organizações a assumir mudanças pontuais (Ferreira & Martinez, 2008).

Weick e Quinn (1999) defendem, que o sucesso da implementação deste modelo só é possível se as responsabilidades de gestão estiverem bem definidas, assim como os projectos prioritários, e se existir flexibilidade para a criatividade, para a inovação e para a mudança contínua. No fundo, trata-se de um *mix* equilibrado entre as actividades que decorrem da estratégia de mudança delineada e as iniciativas que se encontram fora do âmbito desta. Só com elevados níveis de eficácia e com o compromisso das chefias de topo é possível implementar uma gestão baseada em inovação e desempenho. Para tal, é necessário criar condições para a criação de lucro sustentado, apenas possível com as estratégias de responsabilização social, criação de contratos psicológicos relacionais, avaliação de desempenho grupal e individual, processos de gestão mais simples e estruturas hierárquicas de distância reduzida. Adicionalmente, dado que as mudanças pontuais tendem a ser rigorosas e a provocar desequilíbrios nos sistemas organizacionais, devem ser induzidas rupturas nos elementos adversos às mudanças (Ferreira & Martinez, 2008).

- ***Mudança Contínua***

Segundo Ferreira & Martinez (2008), as mudanças contínuas são todas aquelas que tendem a ser evolutivas e cumulativas. Nestes casos, a mudança é vista como emergente, verificando-se alterações permanentes quer nos processos de trabalho quer nas práticas sociais. Pequenos ajustamentos contínuos criam simultaneamente unidades de mudança que, cumulativamente, geram mudanças substanciais. Neste fenómeno de interdependência, os pequenos ajustamentos contínuos surgem como importantes bolsas de inovação. De acordo com Weick & Quinn (1999), a mudança é encarada como algo que está sempre a acontecer. Neste âmbito, estamos perante organizações que pautam os seus modos de actuação por culturas de inovação e desenvolvimento. Denota-se ainda uma enorme flexibilidade de funções, com organogramas de estrutura *flat*. Para acompanhar a mudança existe uma constante redefinição do descritivo funcional, com os colaboradores e aceitá-la como algo necessário ao bem-estar da organização. Estas organizações vivem da inovação e a mudança implica muitas vezes alterações nos grupos de trabalho e nos modos de relacionamento interpessoal. As práticas de trabalho são constantemente alteradas, facto que vem justificar uma aposta global em formação e aprendizagem organizacional. As ideias são implementadas de acordo com os objectivos em curso. Os *outputs* da mudança acabam por alimentar os objectivos subsequentes, criando-se um ciclo virtuoso de mudança com o qual os colaboradores estão habituados a lidar. Este processo cíclico de mudança resulta num conjunto de aprendizagens organizacionais que responsabilizam todos os recursos humanos, numa cultura de desenvolvimento contínuo.

2.8 Modelo Dos Valores Competitivos

*“Qualquer uma das quatro culturas topo da matriz é válida e necessária.
Nenhuma é melhor ou pior que as outras.”
(Cameron & Quinn, 2006)*

Na literatura sobre a mudança organizacional, vários autores delineiam uma série de recomendações a seguir para implementar mudanças nas organizações, como também para perceber o grau de congruência entre os valores dos membros de uma organização. Dentro das recomendações encontradas, a identificação do tipo de cultura organizacional revela-se o passo primordial (Cameron & Quinn, 2006; Schein, 2009).

Cameron e Quinn (2006), defendem que sem mudanças adequadas na cultura organizacional, a melhoria do desempenho de uma organização torna-se difícil. Mesmo que as ferramentas e técnicas apropriadas formem parte do processo de mudança, os esforços para melhorar não ocorrem se a cultura fundamental de uma organização (valores, formas de pensar, estilos de gestão, paradigmas de pensamento, e estratégias de resolução de problemas) se mantiverem constantes. A dependência da cultura para a melhoria do desempenho de uma organização deve-se ao facto de que quando os valores, orientações, definições e metas continuam constantes, mesmo quando certos procedimentos e estratégias são alterados, as organizações retornam ao *status quo* (as mudanças que se produzem e permanecem superficiais por um curto período de tempo). Consideram ainda que a compreensão e análise da cultura permitem, por um lado, desenvolver a estabilidade ao serem aspectos de coesão que garantem a união das partes de uma organização, por outro, fomentam a continuidade e consistência nas organizações através da adesão a uma série de valores consensuais.

Neste sentido, Cameron e Quinn (2006) apresentam um modelo teórico denominado *Competing Values Framework* (modelo dos valores contrastantes), baseado num estudo empírico de várias organizações, para o desenvolvimento de um instrumento intitulado *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Esse instrumento é utilizado para diagnosticar a cultura organizacional actual e auxilia no reconhecimento da cultura

que os membros da organização consideram que deverá ser desenvolvida para atender às exigências internas e externas.

O modelo dos valores contrastantes é composto por duas dimensões. A primeira dimensão está representada no eixo horizontal e dá-nos a orientação foco interno/integração e foco externo/diferenciação. A orientação foco interno/integração dá ênfase ao desenvolvimento dos recursos humanos e tenta manter estável e cooperante o ambiente de trabalho. Do ponto de vista do foco externo/diferenciação, o objectivo organizacional é desenvolver actividades que possibilitem o crescimento e a aquisição de recursos (Cameron & Quinn, 1999).

A segunda dimensão apresenta-se no eixo vertical e varia entre flexibilidade/dinamismo e estabilidade/controlo. A flexibilidade/dinamismo premeia a iniciativa individual, a rapidez e a adaptabilidade organizacional. A estabilidade/controlo enfatiza a necessidade de hierarquia e de controlo de funções (Cameron & Quinn, 1999).

Da justaposição das dimensões definidas anteriormente emergem quatro quadrantes reflectindo quatro tipos de cultura distintas, como demonstrado na Figura nº6. Cada quadrante representa uma série distinta de indicadores de eficácia organizacional. Cameron e Quinn (1999) referem que cada cultura é composta por uma linguagem única de símbolos, regras e sentimentos etnocêntricos.



Figura nº 6 – Modelo dos Valores Contrastantes de Cameron & Quinn

Fonte: Adaptado de Cameron & Quinn (1999)

Cameron e Quinn (1999) propõem quatro tipos de cultura: *Cultura de Clã*, *Cultura Adhocrática*, *Cultura de Mercado* e *Cultura Hierárquica* que são identificados por meio de seis dimensões-chave da cultura organizacional: características dominantes, liderança organizacional, gestão de pessoas, coesão organizacional, ênfase estratégica e critério de sucesso. Essas seis dimensões retratam a forma como a organização opera e os valores que a caracterizam.

Cultura de Clã: esta encontra-se no quadrante superior esquerdo, representado pelos conceitos de flexibilidade, dinamismo e foco interno. Este tipo de cultura considera os fornecedores e clientes como parceiros e a organização preocupa-se com o desenvolvimento de um ambiente de trabalho humano, por meios do estímulo do trabalho em equipa e do envolvimento dos colaboradores nas decisões. Os líderes têm um papel de encorajar a participação dos colaboradores, tornando-os leais e permitindo a construção de um ambiente saudável na organização (Cameron e Quinn, 1999).

- a) ***Características Dominantes***: é uma organização muito pessoal, como se fosse uma grande família. Os indivíduos sentem que podem partilhar os seus problemas;
- b) ***Líder Organizacional***: na cultura Clã, o líder da organização é considerado como sendo um mentor, um facilitador, quase uma figura parental;
- c) ***Estilo de Gestão***: o estilo de gestão na organização é caracterizado pelo trabalho em equipa, consenso e participação;
- d) ***Princípio Organizacional***: a base sobre a qual se mantém a organização é a lealdade e a implicação, sendo a coesão e o trabalho de equipa característicos deste tipo de cultura;
- e) ***Clima Organizacional***: o clima da organização é agradável e participativo. Existe uma grande abertura e confiança;
- f) ***Critérios de Sucesso***: o sucesso é medido com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho em equipa e na preocupação com as pessoas (Monteiro & Valente, 2007, p.33; Cameron & Quinn, 2006).

A *Cultura Clã* corresponde a uma cultura onde se fomenta o espírito de entreajuda e coesão de grupo; estimula a participação dos colaboradores em todos os aspectos da vida da organização; tendo em atenção os problemas e necessidades das pessoas. Não implica no entanto, tolerar comportamentos desajustados da cultura de desempenho que se pretende fomentar na instituição; perder o sentido de equidade no tratamento das pessoas (Monteiro & Valente, 2007, p.35).

Cultura Adhocrática: representada pelos conceitos de flexibilidade e dinamismo, foco externo e diferenciação. Nestas organizações, o pioneirismo e a inovação são as chaves para o sucesso. As empresas deste tipo são dinâmicas, flexíveis e lidam com incertezas. Os líderes estimulam o empreendedorismo e a criatividade (Cameron e Quinn, 1999).

- a) ***Características Dominantes***: a organização é muito dinâmica e de espírito empresarial. As pessoas estão dispostas a correr riscos;
- b) ***Líder Organizacional***: o líder é geralmente considerado como um empreendedor, um inovador ou um indivíduo que aceita desafios;
- c) ***Estilo de Gestão***: o estilo de gestão caracteriza-se pela iniciativa individual, inovação, liberdade e originalidade;
- d) ***Princípio Organizacional***: a base sobre a qual se mantém a organização é a preocupação com o desenvolvimento e inovação;
- e) ***Clima Organizacional***: o clima da organização caracteriza-se pela inovação, criatividade e vontade de enfrentar novos desafios. Estimula-se a mudança e o desenvolvimento;
- f) ***Crítérios de Sucesso***: o sucesso é medido com base na posse de produtos únicos e inovadores. A organização é inovadora e possui produtos líderes de mercado (Monteiro & Valente, 2007, p.31-32; Cameron & Quinn, 2006).

A *Cultura Adhocrática* traduz-se pelo estímulo à criatividade e iniciativa pessoal a todos os níveis da organização; colocar a capacidade empreendedora dos colaboradores na procura constante de novas soluções que melhorem a relação com o cliente; incorporar novos conceitos e procedimentos na prática quotidiana do trabalho. Não

comprometendo contudo, subvalorizar o espírito de equipa e a participação do grupo; tomar decisões sem prévia ponderação dos impactos que daí poderão resultar; abandonar as actividades-chave do trabalho. (Monteiro & Valente, 2007, p.35).

Cultura de Mercado: encontra-se no quadrante inferior direito, próximo dos conceitos de estabilidade, controlo e foco externo. As organizações com este tipo de cultura funcionam como um mercado próprio, com ênfase em resultados, tendências de nichos de mercados e bases seguras de clientes. São guiadas pela competitividade e produtividade. Os líderes estão centrados na consecução de resultados, traduzidos preferencialmente em lucros (Cameron e Quinn, 1999).

- a) ***Características Dominantes:*** a organização está muito orientada para a competição. A maior preocupação consiste em o trabalho ser bem feito. Os indivíduos são orientados para o alto desempenho e elevada produtividade.
- b) ***Líder Organizacional:*** o líder é, de uma maneira geral, considerado como um grande director, produtivo e competitivo;
- c) ***Estilo de Gestão:*** o estilo de gestão na organização é caracterizado por uma forte competitividade, produção e desempenho;
- d) ***Princípio Organizacional:*** a preocupação com a produção e a consecução de objectivos, são os princípios fundamentais que regem a organização. Enfatiza-se um posicionamento agressivo no mercado;
- e) ***Clima Organizacional:*** o clima da organização é competitivo e, por isso, propício ao conflito. Realça-se a vitória sobre a concorrência;
- f) ***Crítérios de Sucesso:*** a organização determina o sucesso com base na quota e penetração no mercado. O objectivo-chave consiste em bater a concorrência (Monteiro & Valente, 2007, p.32; Cameron & Quinn, 2006).

A cultura de Mercado significa a preocupação em identificar as necessidades dos clientes; identificar os objectivos e indicadores de performance; responsabilizar e

comprometer as pessoas com os resultados; melhorar a qualidade do serviço prestado; alargar a base de clientes; ganhar e manter posição de liderança de mercado nos segmentos de actuação; otimizar os recursos existentes. Não envolve porém, fomentar uma cultura de individualismo nem de perda de espírito de equipa; sacrificar a vida pessoal dos colaboradores; descuidar os clientes actuais; ignorar a possibilidade de criação de sinergias de parcerias com outras entidades; reduzir o *headcount* da instituição (Monteiro & Valente, 2007, p.35).

Cultura Hierárquica: esta cultura encontra-se no quadrante inferior esquerdo próximo dos conceitos de estabilidade, controlo e foco interno. Este tipo de cultura tem alicerce no trabalho do sociólogo alemão, Max Weber, e nos desafios da Revolução Industrial, onde as organizações necessitavam de produzir eficientemente produtos e serviços, para uma sociedade cada vez mais complexa. Weber propôs sete características, associados à burocracia e voltadas para eficiência, que caracterizam este tipo de cultura; regras, especialização, meritocracia, hierarquia, propriedade privada, impessoalidade e responsabilidade. As decisões são centralizadas, o ambiente de trabalho é formal e estruturado e a organização é preocupada com o futuro a longo prazo. Os líderes assumem um papel de coordenação e monitorização da organização (Cameron e Quinn, 1999).

- a) ***Características Dominantes:*** a organização é muito estruturada e formalizada. Os procedimentos burocráticos regem normalmente o que as pessoas fazem;
- b) ***Líder Organizacional:*** o líder é normalmente designado como sendo um coordenador ou um técnico eficiente;
- c) ***Estilo de Gestão:*** o estilo de gestão é caracterizado pela segurança no emprego, permanência no posto de trabalho e previsibilidade;
- d) ***Princípio Organizacional:*** os princípios que regem a organização são os princípios formais, regras e procedimentos detalhados. É importante manter um funcionamento regular, sem sobressaltos;
- e) ***Clima Organizacional:*** o clima caracteriza-se pelo rigor e clareza. Os procedimentos são claros;

- f) **Crítérios de Sucesso:** a organização define o sucesso com base na eficiência. Os baixos custos de produção e a garantia de entrega de produtos em devido tempo, são pontos-chave (Monteiro & Valente, 2007, p.32-33; Cameron & Quinn, 2006).

A cultura Hierárquica manifesta-se com a simplificação de processos de trabalho; exclusão de tarefas sem valor acrescentado; optimização de custos de produção e eficiência de recursos; favorecimento do *paperless* sob via da informatização dos processos; clarificação de papéis e responsabilidades. Não afecta no entanto, deixar de cumprir as regras que sustentam o bom funcionamento da instituição; nem eliminar a iniciativa e proactividade dos colaboradores (Monteiro & Valente, 2007, p.35).

Seguida a identificação e caracterização das dimensões que integram as quatro culturas organizacionais propostas por Cameron & Quinn, torna-se fundamental associar os valores das mesmas aos quadrantes do CVF, permitindo uma análise mais clarificada das culturas (Figura nº7):

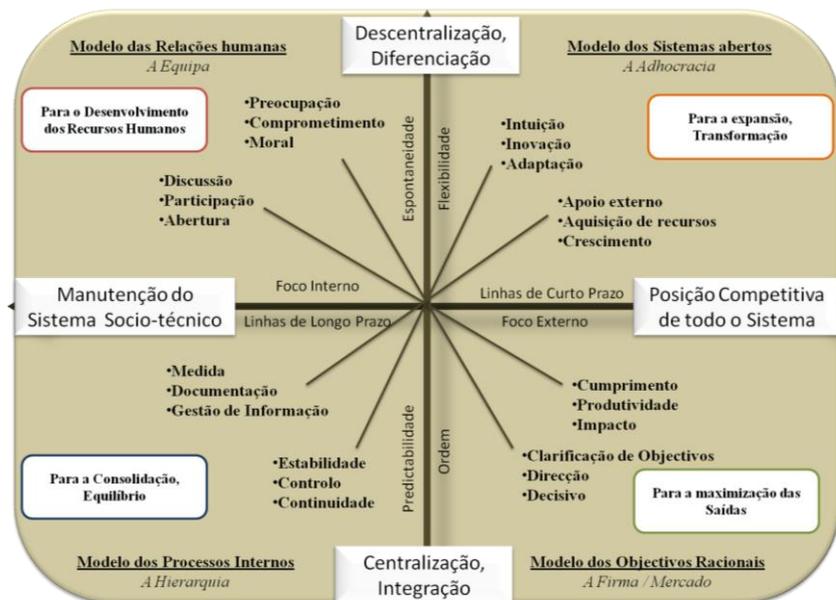


Figura nº 7 – Modelo dos Valores Contrastantes: Cultura

Fonte: Adaptado de Quinn (1991, p.51)

Da mesma forma que se integraram as dimensões das culturas organizacionais nos quadrantes do CVF, também se integraram os estilos de liderança das culturas organizacionais, chegando-se ao modelo da Figura nº8:

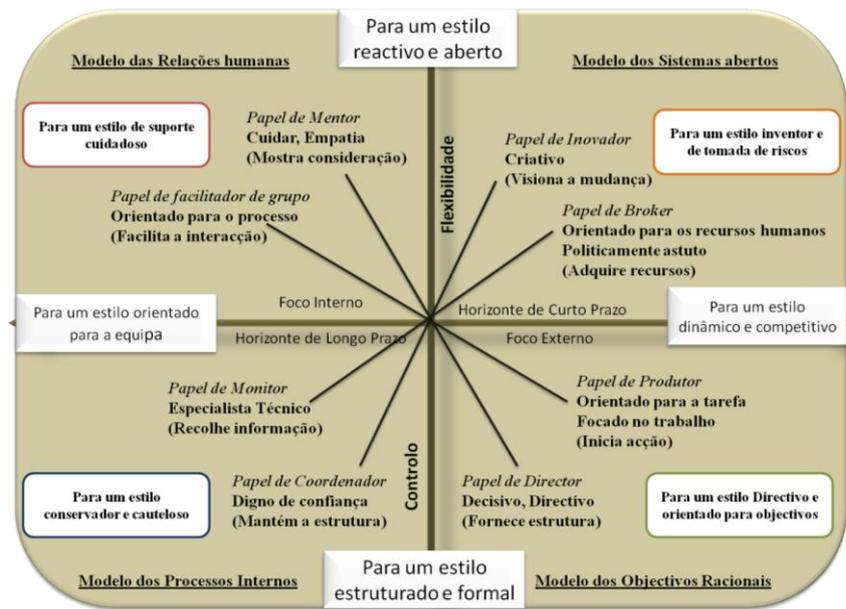
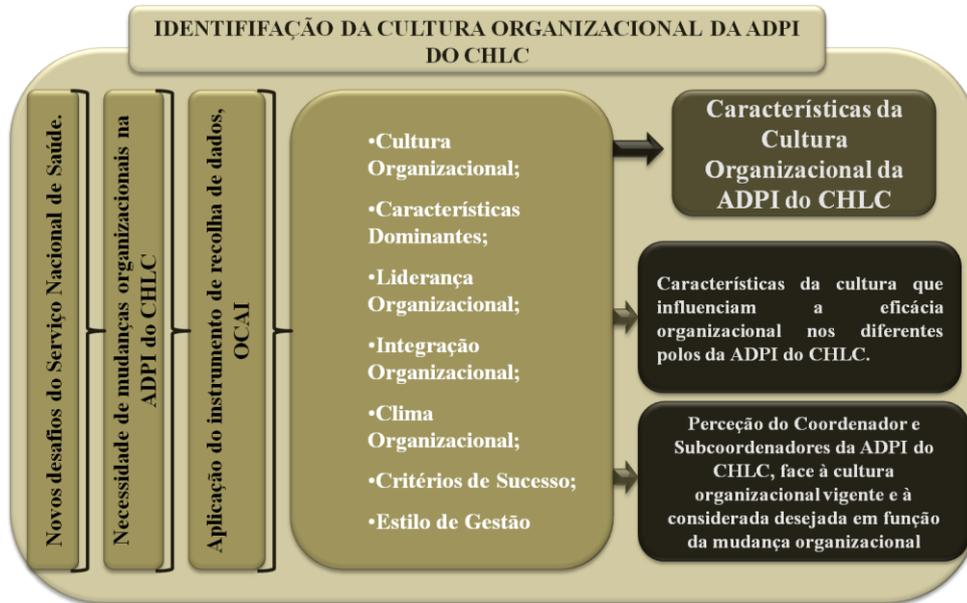


Figura nº 8 – Modelo dos Valores Contrastantes: Liderança

Fonte: Adaptado de Quinn (1991, p.86)

2.9 Quadro Conceptual



O quadro conceptual permite demonstrar graficamente o âmbito do estudo de investigação, contemplando a relação entre os conceitos e as variáveis que se consideraram pertinentes.

O tema principal do estudo reside na identificação da cultura organizacional vigente e a considerada ideal segundo as percepções do coordenador e dos subcoordenadores da ADPI do CHLC, tendo como desígnio a criação de novas estratégias que visam a mudança organizacional. Sendo a ADPI constituída por seis serviços de Imagiologia de seis hospitais integrantes do SNS, torna-se imperativo a criação de novas estratégias que promovam mudanças organizacionais devido à conjuntura actual do serviço nacional de saúde, tornando estes serviços mais eficazes, com maior aptidão para atingir elevados níveis de desempenho e adaptados às novas exigências que se impõem.

Atendendo ao que vários autores preconizam (Cameron & Quinn, 2006; Schein, 2009), o passo primordial para a introdução de mudanças organizacionais, passa pela identificação do tipo de cultura organizacional. Dado que não são conhecidos estudos neste âmbito realizados ao nível dos serviços de imagiologia em geral e da ADPI em particular, proceder-se-á à caracterização e identificação da cultura organizacional desta organização, com recurso à aplicação do questionário OCAI (*Organizational Culture*

Assessment Instrument), baseado no Modelo dos Valores Contrastantes desenvolvido por Cameron e Quinn (1999).

O conjunto de variáveis do questionário OCAI representa as seis dimensões da cultura organizacional: características dominantes da organização; líder organizacional; integração organizacional; clima organizacional; critérios de sucesso; e estilo de gestão. Sendo que, em cada dimensão estão descritas quatro afirmações que correspondem aos quatro tipos de cultura organizacional propostos por Cameron & Quinn (1999), onde os inquiridos deverão atribuir maior pontuação à afirmação que melhor caracterize a sua organização. Após a análise dos questionários e recorrendo à base teórica desenvolvida no capítulo de Revisão da Literatura é possível caracterizar pormenorizadamente as características das seis dimensões da cultura organizacional vigente e considerada ideal, assim como, identificar a cultura organizacional dominante e a considerada ideal para a ADPI do CHLC, segundo as percepções do coordenador e dos subcoordenadores.

2.9.1 Questão de Investigação e Objectivos

Partindo do objecto de estudo, da revisão da literatura e dos conceitos apresentados no Quadro Conceptual, definiu-se a questão de investigação, a saber:

“Qual a percepção da Coordenação da ADPI do CHLC face à cultura organizacional vigente e à considerada desejada face à mudança organizacional para tornar a organização mais eficaz?”

Seguidamente foram definidos os objectivos da investigação empírica:

Objectivo geral:

- Identificar as características da cultura organizacional da ADPI do CHLC de forma a criar estratégias de mudança organizacional.

Objectivos específicos:

- Reconhecer as características da cultura que influenciam a eficácia organizacional nos diferentes polos da ADPI do CHLC;
- Comparar as percepções do coordenador e subcoordenadores da ADPI do CHLC, face à cultura organizacional vigente e à considerada desejada em função da mudança organizacional.

III. MATERIAL E MÉTODOS

Neste capítulo descreve-se o desenho de estudo adoptado, o contexto da organização em estudo, a população e amostra, o instrumento de recolha de dados, a caracterização das variáveis, os procedimentos de recolha de dados e a análise de dados.

3.1 Desenho de Estudo

Para identificar a cultura organizacional vigente e a considerada ideal na ADPI do CHLC segundo as percepções do coordenador e dos subcoordenadores, tendo em consideração a questão e os objectivos de investigação, optou-se por um estudo exploratório e descritivo, seguindo a estratégia de estudo de caso único com uma abordagem quantitativa.

Segundo Yin (2001, p.32) *“um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de um estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências e beneficia-se no desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a colheita de dados”*. Gil (2010, p.37) salienta, que o estudo de caso *“consiste num estudo profundo e exaustivo de um ou mais objectos, de forma a permitir um amplo e detalhado conhecimento”*.

Yin (2001) alude, que o estudo de caso como estratégia de pesquisa, orienta a pesquisa de explicações e interpretações credíveis para situações que envolvam fenómenos sociais complexos. Assim, este tipo de estudo assume-se especialmente ajustado quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos factores. Desta forma é recomendado que o estudo de caso seja utilizado quando a investigação se encontra numa fase inicial e exploratória do objecto em estudo.

Esta estratégia de pesquisa é privilegiada em estudos clínicos e longitudinais, incluindo os processos de diversificação, mudanças organizacionais e estudos sobre política e cultura organizacional. Dooley (2002, p.343-344) salienta que “*investigadores de várias disciplinas utilizam o método de investigação de estudo de caso para desenvolver teoria, para produzir nova teoria, para contestar ou desafiar teoria, para explicar uma situação, para estabelecer uma base de aplicação de soluções para situações, para explorar, ou para descrever um objecto ou fenómeno*”.

Yin (2001), considera que existem vários tipos de estudos de caso em função dos seus objectivos: *Exploratório*, quando o objectivo é proporcionar maior familiaridade com o objecto em estudo, tornando-o mais explícito e gerando conhecimento numa área pouco estudada; *Explicativo*, quando o objectivo é realizar uma ligação entre um evento e os seus efeitos; e *Descritivo*, quando o objectivo primordial é a descrição das características de uma determinada população, de forma a ilustrar eventos e contextos específicos, focando-se nas características que definem o objecto de estudo.

Segundo o autor supracitado, os estudos de caso ainda podem ser classificados segundo o número de casos em estudo: *Estudo de Caso Único*, quando existe um único caso a analisar. Este tipo de estudo é justificável quando representa, uma verificação crucial da teoria existente, quando representa uma circunstância invulgar ou particular, quando representa um caso típico ou representativo, ou quando o caso serve a um propósito revelador ou longitudinal; *Estudo de Caso Múltiplo*, quando existe múltiplos casos a analisar no mesmo estudo, considera-se um estudo mais consistente quando comparado com o estudo de caso único, permitindo maiores generalizações.

O estudo da presente investigação trata-se de um estudo de caso único, tendo em conta que o fenómeno a explorar é único e específico, com características próprias e que ainda não foi alvo de exploração científica. Desta forma, o estudo de investigação visa estudar pormenorizadamente a cultura organizacional da ADPI do CHLC, com o intuito de traçar novas estratégias que promovam mudanças organizacionais bem-sucedidas. Sendo a ADPI detentora de especificidades ímpares e considerada um caso único de estudo, não se pretende realizar comparações com fenómenos similares quer a nível nacional quer internacional.

Exploratório uma vez que houve necessidade de efectuar pesquisa bibliográfica para construir o quadro base de análise proporcionando maior familiaridade com o objecto em estudo. Descritivo na medida em que “*a finalidade dos estudos descritivos é obter informação acerca do estado actual do fenómeno de interesse*” (Polit & Hungler, 1991), e com abordagem quantitativa com dados qualitativos uma vez que os dados recolhidos centram-se na evidência das relações existentes entre os conceitos, descrições, explicações e os significados dados pelos participantes e o investigador relativamente ao fenómeno (Fortin, 2009).

Como instrumento de recolha de dados foi utilizado o questionário OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) desenvolvido por Cameron & Quinn (1999). Este questionário fornece dados qualitativos correspondentes às percepções que os inquiridos expressam relativamente à cultura organizacional, às características dominantes, à liderança organizacional, à integração organizacional, ao clima organizacional, aos critérios de sucesso e ao estilo de gestão, que mais caracteriza a organização onde estão inseridos (Cameron & Quinn, 1999).

3.2 Contexto

O Centro Hospitalar de Lisboa Central, EPE foi criado pelo DL n° 50-A/2007 de 28 de Fevereiro e visava a integração numa mesma organização de quatro unidades hospitalares: Hospital Dona Estefânia, Hospital de São José, Hospital de Santo António dos Capuchos e Hospital de Santa Marta (Fig.9).

Em 2012 o CHLC conta com a integração de mais duas unidades hospitalares: Maternidade Alfredo da Costa e Hospital Curry Cabral (Regulamento interno do CHLC, EPE).



Figura nº 9 - Os seis hospitais constituintes do CHLC

O CHLC, é uma organização pública do SNS, dotada de personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e patrimonial e natureza empresarial (Regulamento interno do CHLC, EPE).

A Área Diagnóstico por Imagem (ADPI) é constituída pelos seis serviços de imagiologia dos seis hospitais que integram o CHLC. Tem como missão: a melhoria de qualidade dos cuidados de saúde da população, garantindo uma prestação de cuidados com base em boas práticas de diagnóstico e de humanização, aliando competência, inovação e respeito pela dignidade, bem-estar e valores fundamentais dos utentes. Garantindo a cada utente a execução do exame correcto para esclarecimento do seu quadro clínico, providenciando uma melhor qualidade em diagnóstico e intervenção por imagem, com programas de investigação e formação contínua, comprometendo-se na motivação e no desenvolvimento profissional de todos os colaboradores.

Promover a saúde e a educação para a saúde, num ambiente seguro e no respeito pelo meio em que se insere. Para dar cumprimento à missão, a Área conta com recursos humanos de elevada competência técnica e científica para as actividades que exerce com base num desenvolvimento económico e financeiro sustentável.

Os objectivos definidos para a Área e de acordo com a missão são (Manual da Qualidade do Serviço de Imagiologia do Hospital Dona Estefânia):

- Promover o cumprimento da execução dos objectivos fixados no Plano de Actividades;
- Assegurar o cumprimento de uma política informativa que sirva de base, na área assistencial, à implementação de uma cadeia clara de responsabilização dos diversos Polos pelos resultados obtidos e pela utilização de recursos atribuídos e que, simultaneamente, viabilize um modelo de gestão participado e orientado para a qualidade;
- Desenvolver políticas de gestão centradas no utente e na prestação de procedimentos de elevada qualidade;
- Promover o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, apostando na qualificação e motivação profissional como incentivo à diferenciação otimizando a qualidade de prestação de serviços aos utentes;
- Desenvolver boas práticas com eficiência operacional;
- Contribuir para o equilíbrio económico e financeiro de forma eficiente assegurando a monitorização regular da sua actividade e performance (Manual da Qualidade do Serviço de Imagiologia do Hospital Dona Estefânia).

Relativamente aos recursos humanos e tecnológicos que a ADPI dispõe, apresentam-se os seguintes gráficos nº1 e 2:

Gráfico nº 1 – Recursos Humanos: Total de Efectivos da ADPI por Polo

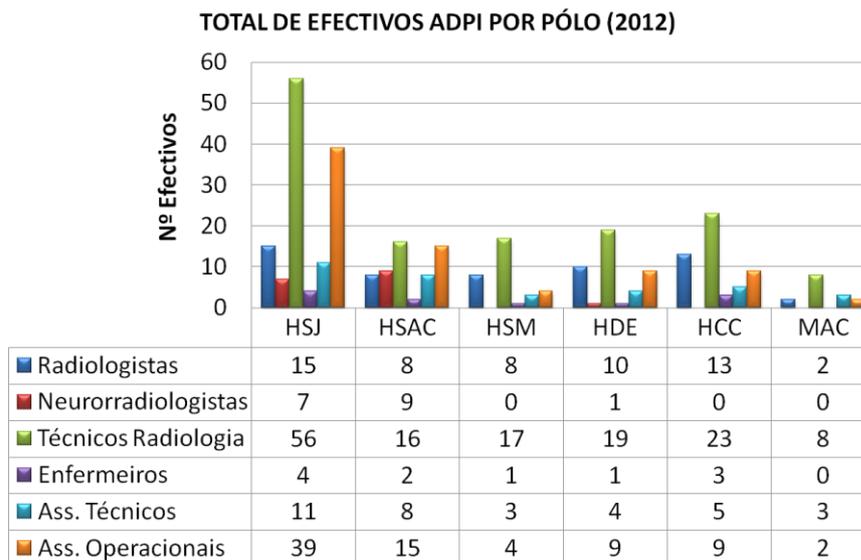
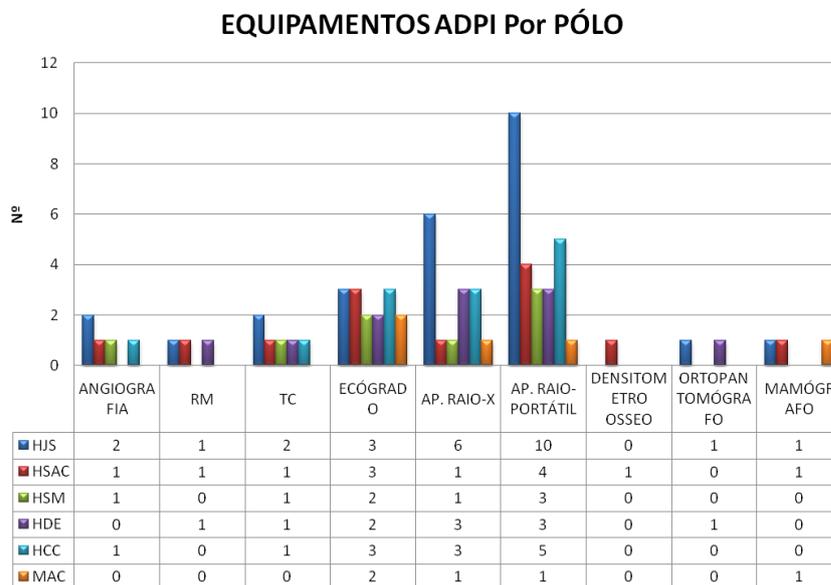


Gráfico nº 2 – Recursos Tecnológicos: Equipamentos da ADPI por Polo



3.3 População e Amostra

Fortin (2009) define população como uma coleção de elementos ou de sujeitos que partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios, e amostra como um subconjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos, que fazem parte de uma mesma população.

A população do estudo é constituída por 1 coordenador da Área e 13 subcoordenadores distribuídos pelos vários Polos da ADPI do CHLC, que se encontram distribuídos da seguinte forma:

- ADPI 1 Coordenador
- HCC: 1 Subcoordenador;
- HDE: 2 Subcoordenadores;
- HSAC: 2 Subcoordenadores;
- HSJ: 5 Subcoordenadores;

- HSM: 1 Subcoordenador;
- MAC: 2 Subcoordenadores.

A amostra do estudo é coincidente com a população. Sendo um estudo de caso único, não se pode extrapolar resultados com confiança para o universo, uma vez que podem não ser razoavelmente representativos, os resultados deste só se aplicam a ele próprio.

3.4 Instrumento de Recolha de Dados

Como instrumento de recolha de dados foi utilizado o questionário OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), baseado no Modelo dos Valores Contrastantes desenvolvido por Cameron & Quinn (1999). O questionário OCAI, tem sido exaustivamente testado e melhorado ao longo de vários estudos nomeadamente em organizações dos Estados Unidos da América (Cameron & Quinn, 1999), em Portugal a aplicação deste instrumento na área da saúde tem sido uma constante, como é exemplo o estudo realizado nos Agrupamentos dos Centros de Saúde, que teve como desígnio avaliar o impacto de uma intervenção (curso PACES) na cultura organizacional, tendo como alicerces as percepções dos Directores Executivos (Leone, Dussault & Lapão, 2011).

Na presente investigação científica foi utilizada uma versão portuguesa do OCAI (Anexo I), utilizada e validada por Ferreira (2011) no âmbito do estudo de investigação: Cultura e Satisfação como suporte de Eficácia Organizacional, Um Caso de Sucesso. Relativamente ao formato original do questionário, optou-se por adicionar cinco questões iniciativas com a intenção de conhecer o perfil dos coordenadores (sexo, idade, experiência profissional, tempo de exercício e formação base) de cada instituição.

Este instrumento estuda seis aspectos da cultura organizacional: características dominantes, liderança organizacional, integração organizacional, clima organizacional, critérios de sucesso e estilo de gestão (Cameron & Quinn, 1999). Requer resposta individual, é constituído por dois instrumentos, no sentido de identificar a cultura

organizacional vigente e avaliar a cultura organizacional ideal. O tempo de preenchimento é de cerca de 5 minutos para cada instrumento.

Não há respostas certas ou erradas, da mesma forma que não há cultura certa ou errada. Nenhuma das descrições é melhor do que a outra, são apenas diferentes (Cameron & Quinn, 1999).

Instrumento I – destina-se ao diagnóstico da cultura organizacional vigente na organização (como é actualmente).

Instrumento II – permite identificar a cultura organizacional que os diferentes coordenadores consideram ideal para o futuro, tendo em conta o sucesso organizacional (Como preferiam que fosse).

O OCAI contém seis itens que correspondem às categorias da cultura organizacional: **(1)** características dominantes da organização; **(2)** líder organizacional; **(3)** integração organizacional; **(4)** clima organizacional; **(5)** critérios de sucesso; e **(6)** estilo de gestão. Cada categoria integra quatro afirmações onde cada afirmação representa um tipo de cultura organizacional, sendo que em cada categoria, o inquerido pode seleccionar a afirmação que mais se aproxime da sua percepção (tipo de cultura com a qual mais se identifica). Cada afirmação foi identificada com uma letra: **A** – cultura de Clã; **B** – cultura Adhocrática; **C** – cultura Hierárquica; e, **D** – cultura de Mercado.

Inicialmente, o instrumento requer que se divida 100 pontos entre as quatro afirmações, oferecendo uma maior pontuação à afirmação com a qual o indivíduo mais se identifica, o total tem sempre de perfazer 100 pontos por categoria. Finalmente, somam-se todas as pontuações das afirmações A do instrumento I, e divide-se por seis. Repete-se a operação para todas as afirmações B, C, e D. Seguidamente realiza-se o mesmo procedimento relativamente ao instrumento II. A cultura organizacional que obtiver maior pontuação é considerada a cultura dominante. Esta é uma ferramenta

extremamente útil para ajudar a interpretar o fenómeno organizacional (Cameron & Quinn, 1999).

Para a realização do estudo formalizamos o pedido por escrito à Direcção e Coordenação da ADPI do CHLC. Após a fase de colheita de dados, iniciou-se o somatório das pontuações (distribuídas pelas afirmações A, B, C e D) por categoria, com o objectivo de elaborar os perfis das categorias isoladamente, posteriormente realizou-se o somatório integral para determinar a cultura organizacional dominante da ADPI do CHLC.

3.5 Caracterização das variáveis

Para o presente estudo foram identificadas as seguintes variáveis qualitativas do questionário OCAI:

- *Variáveis Dependentes*: (I) Cultura Clã; (II) Cultura Adhocrática; (III) Cultura de Mercado; e (IV) Cultura Hierárquica.
- *Variáveis Independentes*: (I) características dominantes, (II) liderança organizacional, (III) integração organizacional, (IV) clima organizacional, (V) critérios de sucesso e (VI) estilo de gestão.

Com a ajuda de vários autores (Monteiro & Valente, 2007; Cameron & Quinn, 1999) desenvolveu-se uma descrição e caracterização sucinta das quatro culturas organizacionais (variáveis dependentes) e das suas seis categorias (variáveis independentes), como se pode observar na Tabela nº6.

Tabela nº 6 – Caracterização das Variáveis

		Cultura Clã	Cultura Adhocrática	Cultura Mercado	Cultura Hierárquica	
		Flexibilidade & Foco Interno	Flexibilidade & Foco Externo	Controlo & Foco Externo	Controlo & Foco Interno	
CATEGORIAS DA CULTURA	Características Dominantes	Questões de Avaliação	• É uma organização muito pessoal; • Os indivíduos sentem que podem partilhar os seus problemas.	• É uma organização dinâmica e de espírito empresarial.	• É uma organização muito orientada para a competição.	• É uma organização muito estruturada e formalizada.
		Conduta Associada	• Existe preocupação com o desenvolvimento de um ambiente de trabalho humano.	• Os indivíduos estão dispostos a correr riscos.	• Os indivíduos são orientados para o alto desempenho e elevada produtividade.	• Os procedimentos burocráticos regem as acções dos indivíduos.
	Líder Organizacional	Questões de Avaliação	• Tem um papel de encorajamento, mostra empatia e interesse no comportamento com os subordinados.	• É considerado empreendedor, inovador que aceita desafios.	• É considerado como um grande director, produtivo e competitivo.	• É considerado como um coordenador ou um técnico eficiente.
		Conduta Associada	• É um mentor e facilitador.	• Incorpora novos conceitos e procedimentos na prática quotidiana.	• Identifica as necessidades dos clientes; • Identifica os objectivos e indicadores de performance.	• Simplifica os processos de trabalho e elimina tarefas sem valor acrescentado.
	Integração Organizacional	Questões de Avaliação	• Existe estímulo para trabalhar em equipa envolvendo todos os Colaboradores	• Existe uma preocupação com o desenvolvimento e inovação.	• Existe preocupação com a produção e consecução de objectivos	• Existem princípios formais, regras e procedimentos detalhados.
		Conduta Associada	• Coesão; • Lealdade	• Desenvolvimento • Inovação.	• Enfatiza-se um posicionamento agressivo no mercado.	• Existe preocupação em manter um funcionamento regular, sem sobressaltos.
	Clima Organizacional	Questões de Avaliação	• Existe um ambiente saudável e aprazível na organização.	• Existe um estímulo pela mudança.	• Existe um ambiente competitivo, propício ao conflito.	• Existe um ambiente de rigor e clareza.
		Conduta Associada	• Estimulação do espírito de entreaajuda e coesão do grupo.	• Constante estimulação para a inovação e criatividade.	• Realça-se a vitória sobre a concorrência.	• Os procedimentos são claros.
	Crítérios de Sucesso	Questões de Avaliação	• Centra-se no desenvolvimento dos recursos humanos.	• É medido com base na posse de produtos únicos e inovadores.	• O sucesso é determinado com base na quota de penetração no mercado.	• O sucesso é definido com base na eficiência.
		Conduta Associada	• Tem em atenção os problemas e necessidades das pessoas.	• A organização possui produtos líderes de mercado.	• Ganhar e manter liderança de mercado.	• Optimizar custos de produção e eficiência de recursos
	Estilo de Gestão	Questões de Avaliação	• Caracteriza-se pelo trabalho em equipa	• Caracteriza-se pela iniciativa individual, inovação, liberdade e originalidade.	• É caracterizado por forte competitividade, produção e desempenho.	• Caracteriza-se pela segurança no emprego
		Conduta Associada	• Estimulação da participação dos colaboradores em toda a vida da organização.	• Capacidade empreendedorística dos colaboradores na procura constante de soluções.	• Optimizar os recursos existentes; • Alargar a base de clientes.	• Permanência no posto de trabalho e previsibilidade.

Fonte: Elaborado com base em Monteiro & Valente, (2007) e Cameron & Quinn, (2006)

3.6 Procedimentos de recolha de dados

Para a aplicação do instrumento de colheita de dados formalizámos o pedido de autorização por escrito á Direcção e Coordenação da ADPI do CHLC (Anexo 2 e 3). Após a concordância para a realização do estudo, procedeu-se à distribuição do questionário OCAI junto do coordenador e subcoordenadores dos seis serviços de imagiologia que integram a ADPI do CHLC. Foram entregues no total 14 questionários, distribuídos da seguinte forma: HSJ – 6 questionários; HDE – 2 questionários; HSAC – 2 questionários; HSM – 1 questionário; MAC – 2 questionários; HCC – 1 questionário. No acto de entrega do questionário foi efectuada uma pequena introdução ao tema a abordar e aos objectivos de estudo.

Todos os indivíduos expressaram vontade e agrado em participar no estudo de investigação, tendo sido garantido o direito do inquirido de tomar individualmente a decisão de participar ou não no estudo. Foi assegurado o anonimato e confidencialidade dos dados disponibilizados e o inquirido foi sempre tratado de forma justa e igualitária.

O estudo procurou evitar qualquer desconforto ou prejuízo para os inquiridos e foi solicitada autorização de utilização de toda a informação cedida pelos inquiridos para o presente estudo de investigação. Foi também assegurado o respeito pela intimidade e divulgação de informação que se considerou privada.

Após a digitalização das respostas, os questionários em suporte de papel foram destruídos.

O horizonte temporal entre a distribuição e a recolha dos questionários decorreu entre 1 e 15 de Julho de 2013. Foi recolhido o número total de questionários distribuídos (14 questionários) e verificou-se que estavam todos devidamente preenchidos.

3.7 Tratamento de dados

Após a recolha de dados reunimos os questionários por instituição, de forma a analisar pormenorizadamente as seis dimensões da cultura organizacional segundo as percepções dos inquiridos agrupados por hospital, onde foi possível identificar a cultura vigente e a considerada ideal dentro de cada categoria.

Seguidamente realizou-se uma análise integral das seis categorias da cultura, desta análise emergiu o diagnóstico da cultura organizacional vigente e a considerada ideal na ADPI do CHLC, segundo as percepções do coordenador e subcoordenadores.

Na análise dos dados recorreu-se à estatística descritiva, quer na análise dos dados da caracterização sociodemográfica da população, quer na análise dos dados do questionário OCAI, tendo como desígnio determinar a média das pontuações atribuídas às quatro afirmações integrantes das seis categorias da cultura. A cultura com maior pontuação foi considerada a cultura organizacional dominante. Uma vez identificadas as culturas organizacionais dominantes, realizou-se uma caracterização, descrição e análise meticulosa das culturas organizacionais com base no quadro teórico desenvolvido no capítulo da revisão da literatura.

Os procedimentos estatísticos foram realizados através do programa Microsoft® EXCEL do Office 2007.

IV. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base na informação recolhida dos questionários distribuídos nos seis hospitais que integram o CHLC, estudámos 1 coordenador e 13 subcoordenadores da Área. Os procedimentos estatísticos utilizados foram de natureza descritiva. Os resultados são apresentados sob a forma de gráficos com o objectivo de facilitar a visualização e análise dos dados.

4.1 Caracterização da População

Para a caracterização do perfil sociodemográfico dos inquiridos consideramos: idade, sexo, formação base, tempo que permanência na ADPI do CHLC antes de se tornar coordenador/subcoordenador e o tempo que se encontra a trabalhar no sector da Saúde (Grupo A, da questões 1 a 5).

4.1.1 Características Sociodemográficas

A população do presente estudo corresponde a 4 indivíduos do sexo masculino e 10 do sexo feminino, que se traduz por 29% e 71% respectivamente, 1 tem idade inferior a 40 anos (7%), 6 com idades compreendidas entre os 40 e os 49 anos (43%) e 7 com idades superiores a 50 anos.

No que concerne à formação base, 13 são licenciados em Radiologia, (93%) e 1 é Administrador Hospitalar (7%).

Relativamente ao número de anos que os inquiridos trabalharam na ADPI do CHLC antes de assumirem o cargo de coordenador ou subcoordenador: 13 (93%) trabalham há mais de 10 anos e 1 (7%) trabalhou noutra instituição até assumir o cargo de coordenador/subcoordenador.

No que respeita ao número de anos a trabalhar no sector da saúde, os 14 inquiridos (100%) responderam que trabalham há mais de 15 anos.

4.2 Apresentação e Análise dos Resultados

Com base na informação recolhida nos questionários OCAI distribuídos nos seis hospitais que integram a ADPI do CHLC, avaliámos a cultura organizacional, comparando a percepção dos inquiridos relativamente à cultura actual e às suas expectativas quanto à cultura que seria desejável, tendo em conta o sucesso da organização.

4.2.1 Análise das Categorias da Cultura por Polo

Gráfico nº 3 - Características Dominantes vigentes

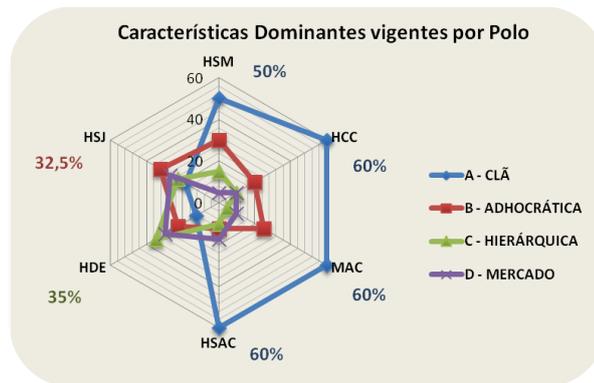
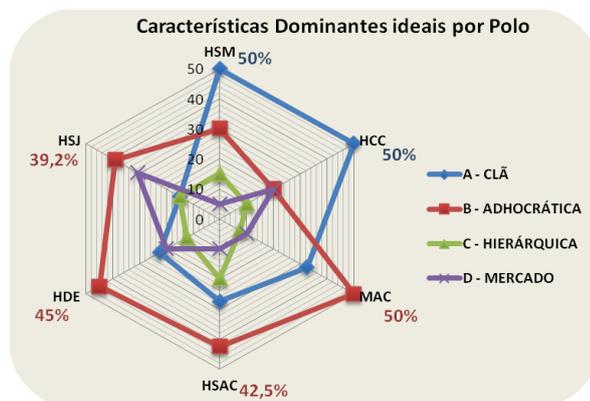


Gráfico nº 4 - Características Dominantes ideais



A análise dos gráficos nº 3 e 4, permite conhecer as características dominantes nos diferentes polos. Verificámos que a coordenação do **HSM** (50%), **HCC** (60%), **MAC** (60%) e **HSAC** (60%) percebem as características dominantes actuais como sendo do **tipo A – Cultura Clã**, no polo **HSJ** (32.5%) consideram que são do **tipo B – Cultura Adhocrática** e no **HDE** (35%) do **tipo C – Cultura Hierárquica**.

Quando analisámos o tipo de características dominantes que gostariam de ver implementadas, apurou-se que **HSJ** (39.2%), **HSAC** (42.5%), **HDE** (45%) e **MAC** (50%) pretendem características dominantes do **tipo B – Cultura Adhocrática**. Já os polos **HSM** (50%) e **HCC** (50%) pretendem do **tipo A – Cultura Clã**.

Gráfico nº 5 - Líder Organizacional vigente

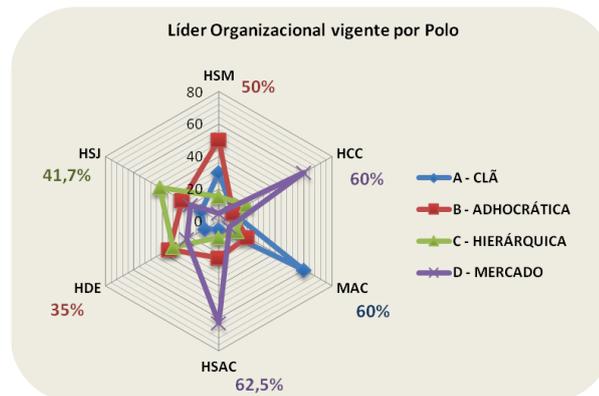
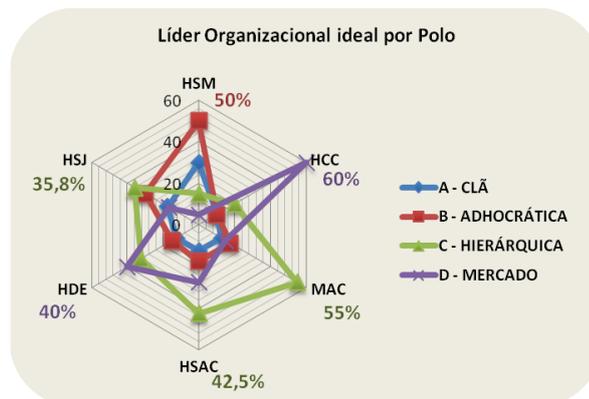


Gráfico nº 6 - Líder Organizacional ideal



Os gráficos nº 5 e 6 permitem-nos perceber como é visto o líder da organizacional. Nos polos **HSM** (50%) e **HDE** (35%) consideram que o líder organizacional possui

características do **tipo B – Cultura Adhocrática**, no **HCC** (60%) e **HSAC** (62.5%) indicam que é do **tipo D – Cultura de Mercado**. Na **MAC** (60%) identificam o líder como sendo do **tipo A – Cultura Clã** e no **HSJ** (41.7%) o líder é integrado no **tipo C – Cultura Hierárquica**.

Numa segunda análise comparámos as percepções dos intervenientes relativamente ao que preferiam em termos de líder. Apurámos que no **HDE** (40%) deseja-se um líder do **tipo D – Cultura de Mercado**, já nos polos **HSM** (50%) e **HCC** (60%) gostariam de manter o mesmo estilo de liderança, **tipo B – Cultura Adhocrática**, e **tipo D – Cultura de Mercado** respectivamente. Em total sintonia encontram-se os polos **HSJ** (35.8%), **HSAC** (42.5%), e **MAC** (55%) em que a escolha recai num líder **tipo C – Cultura Hierárquica**.

Gráfico nº 7 - Integração Organizacional vigente

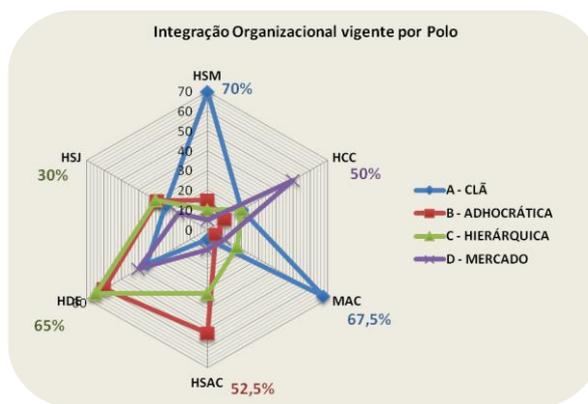
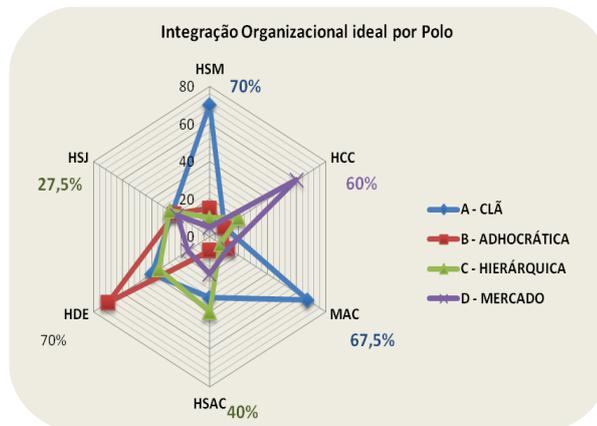


Gráfico nº 8 - Integração Organizacional ideal



Após a análise dos gráficos nº 7 e 8, podemos constatar posições diferentes no que se refere à integração organizacional.

A coordenação do **HSM** (70%) e da **MAC** (67.5%) referem que a integração é do **tipo A – Cultura Clã**. É também assim que consideram que deve continuar, 70% e 67.5% respectivamente. No **HCC** (50%) percebem a integração como **tipo D – Cultura de Mercado** e é esta integração que ambicionam manter no futuro (60%). No que diz respeito ao **HSAC** (52.5%) consideram que actualmente a integração é do **tipo B – Cultura Adhocrática**. Em sintonia encontra-se o **HSJ** (30%) e o **HDE** (65%) que definem a integração actual como sendo do **tipo C – Cultura Hierárquica**.

Quanto ao **HDE** (70%) pretende-se que a integração seja do **tipo B – Cultura Adhocrática**, já o **HSJ** (27.5%) como o **HSAC** (40%) desejam uma integração do **tipo C – Cultura Hierárquica**.

Gráfico nº 9 - Clima Organizacional vigente

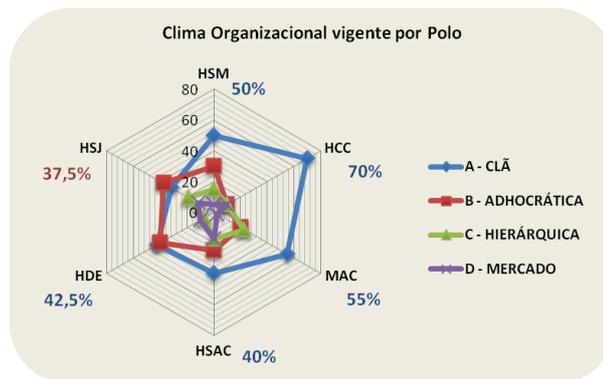
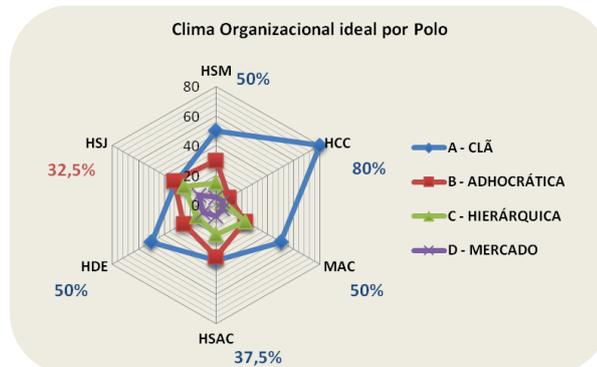


Gráfico nº 10 - Clima Organizacional ideal



Os gráficos nº 9 e 10 permitem-nos avaliar o clima organizacional vivenciado nos diferentes polos da ADPI do CHLC. Após uma análise detalhada verificamos que nos polos **HSM** (50%), **HCC** (70%), **MAC** (55%), **HSAC** (40%) e **HDE** (42.5%) se vive um clima organizacional do **tipo A – Cultura Clã**. Todos eles consideram que é este tipo de clima que deverá subsistir no futuro, 50%, 80%, 50%, 37.5 e 50% respectivamente.

Isoladamente encontra-se o **HSJ** (37.5%) onde o clima existente é identificado como do **tipo B – Cultura Adhocrática** e é este que de acordo com os inquiridos deve continuar implementado (32.5%).

Gráfico nº 11 - Critérios de Sucesso vigentes

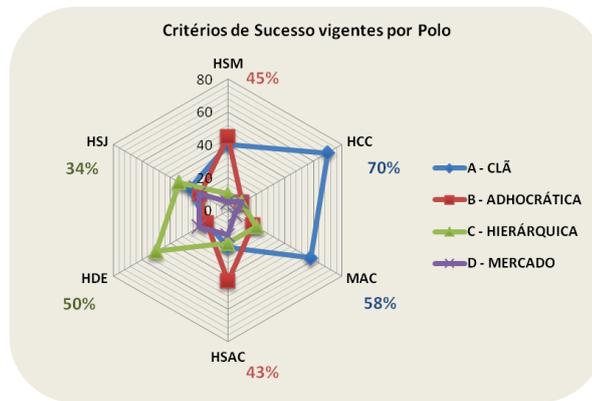
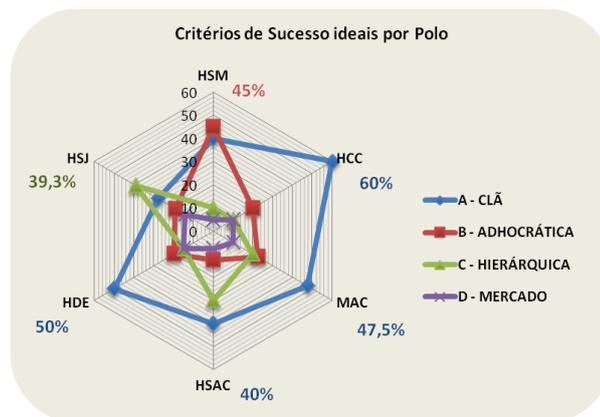


Gráfico nº 12 - Critérios de Sucesso ideais



A análise pormenorizada dos gráficos nº 11 e 12 permite-nos conhecer os critérios de sucesso. Podemos por isso verificar que tanto no **HSM** (45%) como no **HSAC** (43%) os critérios de sucesso actuais são considerados do **tipo B – Cultura Adhocrática**. Já no

HCC (70%) e na **MAC** (58%) são definidos como do **tipo A – Cultura Clã**, e desejam mantê-los no futuro, 60% e 47.5% respectivamente. Quanto ao **HDE** (50%) e ao **HSJ** (34%) os critérios de sucesso são integrados no **tipo C – Cultura Hierárquica**.

Quando analisado o que se pretende para o futuro, verificou-se que existem visões coincidentes, **HCC** (60%), **MAC** (47.5%), **HSAC** (40%) e **HDE** (50%), pretendem ter critérios de sucesso do **tipo A – Cultura Clã**.

No **HSM** (45%) consideram que os critérios de sucesso do **tipo B – Cultura Adhocrática** são os ideais para o futuro, sendo que é o existente. Já no **HSJ** (39.3%) pretendem manter os existentes, ou seja, **tipo C – Cultura Hierárquica** com enfoque na eficiência, na produção.

Gráfico nº 13 - Estilo de Gestão vigente

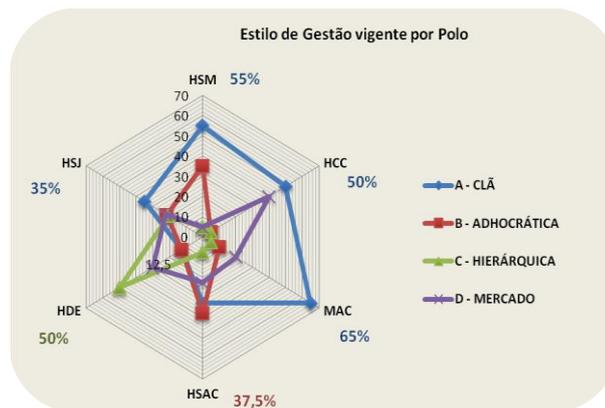
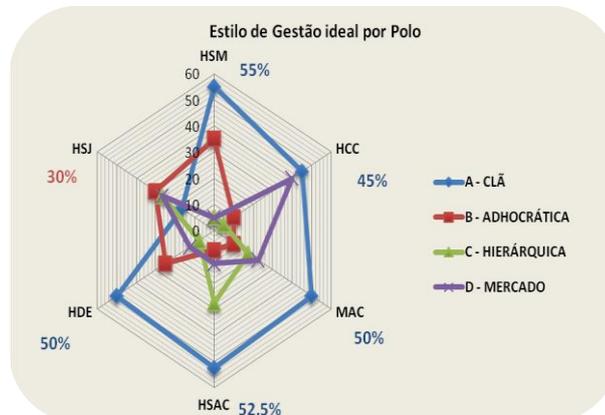


Gráfico nº 14 - Estilo de Gestão ideal



Após a leitura dos gráficos nº 13 e 14, referentes ao estilo de gestão, podemos verificar que nos polos **HSM** (55%), **HCC** (50%), **MAC** (65%) e **HSJ** (35%), o estilo de gestão existente é do **tipo A – Cultura Clã**. No **HSAC** (37.5%) é do **tipo B – Cultura Adhocrática**, já no **HDE** (50%) é do **tipo C – Cultura Hierárquica**.

Quando analisado o que gostariam de ver implementado, 5 dos 6 polos, que corresponde a 83%, gostaria de ter um estilo de gestão **tipo A – Cultura Clã**. Difere contudo o **HSJ** (30%) que gostaria de um estilo de gestão **tipo B – Cultura Adhocrática**.

4.2.2 Análise da Cultura Organizacional da ADPI do CHLC

Gráfico nº 15 - Cultura Organizacional vigente por Polo

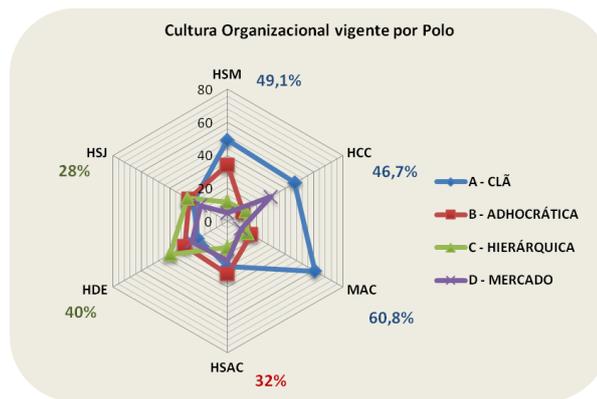
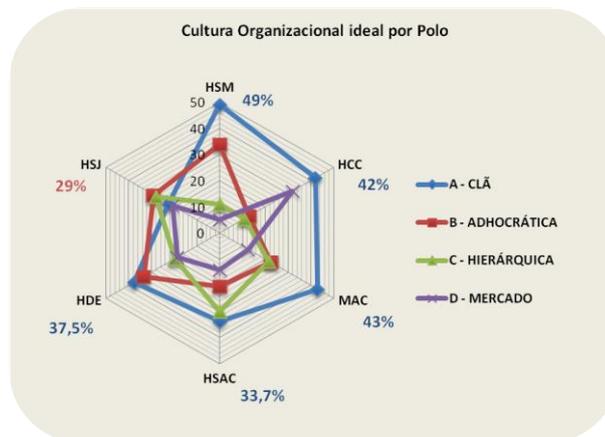


Gráfico nº 16 - Cultura Organizacional ideal por Polo

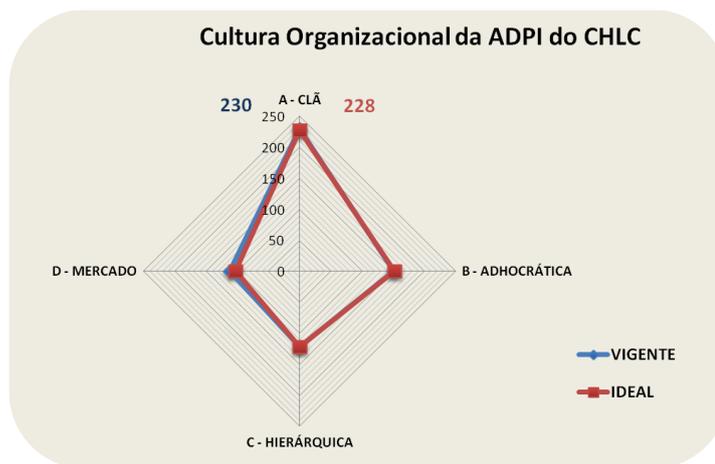


Os gráficos nº 15 e 16 permitem-nos avaliar a cultura organizacional nos diferentes polos do CHLC. Após uma análise detalhada verificamos que a cultura organizacional vigente nos polos **HSM** (49.1%), **HCC** (46.7%) e **MAC** (60.8%) é do **tipo A – Cultura Clã** e no **HSAC** (32%) do **tipo B – Cultura Adhocrática**.

Relativamente aos polos **HDE** (40%) e **HSJ** (28%) a cultura organizacional é reconhecida como sendo do **tipo C – Cultura Hierárquica**.

Quando analisado o que pretendem para o futuro, existe unanimidade nas respostas em cinco dos seis polos, **HSM** (49%), **HCC** (42%), **MAC** (43%), **HSAC** (33.7%) e **HDE** (37.5%) desejariam ver implementada a cultura do **tipo A – Cultura Clã**. Por sua vez, o **HSJ** (29%) apresenta uma perspectiva diferente, destacando a cultura do **tipo B – Cultura Adhocrática**, como cultura ideal.

Gráfico nº 17 - Cultura Organizacional Vigente & Ideal da ADPI do CHLC



O gráfico nº17 permite conhecer a perspectiva dos inquiridos, relativamente à cultura vigente e à que gostariam de ver implementada no CHLC ao nível dos seis Serviços de Imagiologia. Verificou-se que a cultura organizacional vigente é a **Cultura de Clã**, e é este tipo de cultura que o coordenador e subcoordenadores gostariam de ter no futuro, um aspecto singular, onde a cultura organizacional emerge como alavanca de alinhamento de estrutura entre líder e liderados.

V. DISCUSSÃO

Partimos de uma necessidade real de traçar novas estratégias que promovam a mudança, constatada no seio das organizações hospitalares, nomeadamente ao nível dos serviços de imagiologia, através da caracterização das culturas organizacionais.

Abordámos a questão da *Cultura Organizacional*, através das percepções do coordenador e subcoordenadores da ADPI, promovendo assim a reflexão multidimensional, em que questões relacionadas com o tipo de cultura sejam encaradas como uma oportunidade para adequar conhecimentos e competências em prol do contributo para minimizar as ineficiências e comprometendo, em simultâneo, uma maior responsabilização de todos os intervenientes.

Quanto à percepção dos inquiridos, foi possível identificar as características dominantes nos diferentes polos. Relativamente ao **HSM, HCC, MAC e HSAC** as características dominantes actuais são do tipo **Clã**, onde existe uma grande preocupação com o desenvolvimento de um ambiente de trabalho humano, a organização é “(...) *como uma grande família*(...) onde “(...) *as pessoas parecem dar muito de si próprias* (...)”.

Quanto ao **HSJ**, apresenta características dominantes diferentes de tipologia **Adhocrática**, a organização é “(...) *muito dinâmica e empreendedora, onde as pessoas são capazes de tomar iniciativas e correr riscos* (...)”, sendo o pioneirismo e a inovação as palavras ordem. Em contrapartida, as características dominantes do **HDE** são do tipo **Hierárquico**, a organização é “(...) *muito estruturada e formal, o que as pessoas fazem é na sua generalidade regido por processos burocráticos* (...)”.

Quando comparamos o tipo de características dominantes que gostariam ver implementadas, verificou-se que o **HSJ**, o **HSAC**, o **HDE** e a **MAC** ambicionam características dominantes de tipologia **Adhocrática**. Já nos polos **HSM** e **HCC** a preferência recai no **tipo Clã**.

Esta análise permite compreender um pouco melhor a génese de cada polo. No que se refere à equipa de imagiologia do **HSM** verificou-se, desde a sua integração no CHLC, algumas posições de resistência à mudança, com regras e comportamentos próprios relativamente aos restantes hospitais do grupo, situação análoga ao **HCC**, que se juntou

mais recentemente. Atribuímos esta forma de estar ao facto de terem funcionado de forma autónoma durante muito tempo. Não podemos contudo deixar de lembrar que a mudança deve ser entendida como uma alavanca de sobrevivência das organizações.

Resultados semelhantes são apresentados por Schein (2009) quando refere que a cultura é um fenómeno dinâmico que envolve os membros da organização permanentemente, sendo representada constantemente, criada pelas interações entre os membros e moldada por comportamento de liderança. É um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento. Também Cameron e Quinn (2006), referem a cultura como a ideologia predominante que os indivíduos transportam dentro de si. Ainda Schein (2009) acrescenta que a cultura de um grupo pode ser definida como modelos de hipóteses básicas, partilhadas e aprendidas para serem consideradas válidas, podendo ser ensinadas aos novos membros de uma organização.

Quanto ao líder organizacional, os polos **HSM** e o **HDE** consideram que é de tipologia **Adhocrática**, o líder é descrito como “(...) *um empreendedor, um inovador, um indivíduo que corre riscos (...)*” e que aceita desafios. Para o **HCC** e **HSAC** o líder é caracterizado pela tipologia de **Mercado**, sendo “(...) *um indivíduo muito exigente, produtivo, competitivo (...)*” e considerado como um grande director centrado na consecução de resultados. Já a **MAC** considera que o líder é do tipo **Clã**, uma vez que é “(...) *visto como um mentor, um facilitador, uma figura paternal (...)*” e que assume um papel de encorajador na participação dos colaboradores tornando-os fiéis. Para o **HSJ** o líder é de tipologia **Hierárquica**, visto como “(...) *um coordenador, um organizador, um especialista eficiente (...)*” e que assume a monitorização da organização.

Quando comparámos as percepções dos intervenientes relativamente ao que preferiam em termos de líder, verificámos que no **HDE** deseja-se um líder de tipologia de **Mercado**. No que diz respeito aos polos **HSM** e **HCC** gostariam de manter o mesmo estilo de liderança, de tipologia **Adhocrática** e de **Mercado** respectivamente. Em total sintonia estão os polos **HSJ**, **HSAC** e **MAC** em que a escolha recai num líder do **tipo Hierárquico**.

Apesar de não existir uma liderança ideal, dado que as suas características são influenciadas pela cultura organizacional, não podemos deixar de verificar as posições isoladas do **HSM** e do **HCC**, talvez porque sempre tiveram um “espaço” próprio.

A idênticas conclusões chegaram Martim & Henderson (2001) quando referiram, que longe vão os dias em que os subordinados não questionavam o desempenho de quem os geria. Acrescentam ainda que comando e controlo, nos dias de hoje, só ganha colaboração e o compromisso dos seguidores se estes legitimarem a autoridade das chefias, em função das competências que estas demonstram no desenvolvimento dos cargos que administram.

Também Neves (2000), falou da liderança como um processo através do qual se exerce alguma persuasão no desempenho de uma função de grupo, desde que aceite pelos membros que integram o grupo. A liderança é assim, um meio que auxilia o grupo a atingir os objectivos propostos numa determinada situação.

No que se refere à integração organizacional, a coordenação do **HSM** e **MAC** consideram que a integração é do tipo **Clã**, existindo “(...) *lealdade e empenhamento. A coesão e espírito de equipa, são as principais características (...)*”. É também assim que consideram que deve continuar. No **HCC** identificam a integração como sendo do tipo de **Mercado**, a ênfase situa-se “ (...) *na produção e realização de objectivos (...)*” e “(...) *ênfatiza-se um posicionamento agressivo no mercado(...)*”. É esta integração que querem manter no futuro. No **HSAC** a integração actual é caracterizada pela tipologia **Adhocrática** “(...) *com acento tónico na inovação e desenvolvimento (...)*”. O **HSJ** e o **HDE** encontram-se em sintonia, definindo a integração actual como sendo do tipo **Hierárquica**, “(...) *com princípios formais, regras e procedimentos detalhados. Uma organização sem sobressaltos (...)*”.

Quando analisamos o que se ambiciona para o futuro, no **HDE** pretende-se uma integração do tipo **Adhocrática**, já o **HSJ** e o **HSAC** gostariam de uma integração de tipologia **Hierárquica**.

Cada polo tem, devido às suas próprias vivências, uma cultura muito própria, que influencia todos os processos organizacionais.

Quer o **HSM** quer a **MAC** são polos pequenos, sendo por isso mais notório o espírito de equipa, o facto do **HCC**, colocar todo o ênfase na produção deve-se ao facto do peso que este polo tem em termos da Instituição onde está integrado, o contexto político que tem o CRI (Centro de Responsabilidade Integrado) da Unidade de Transplantes entre outros factores.

O **HDE** com a sua tónica na inovação e desenvolvimento é reflexo de uma equipa jovem e dinâmica mas também da liderança que tem sido desenvolvida.

O **HSJ** e o **HSAC** são os polos com maior dimensão e complexidade, daí a maior necessidade de regras e procedimentos. Também o clima de incerteza que se vive no seio das organizações, quer com os processos de mobilidade quer com encerramento de serviços (no âmbito da actual reforma da administração pública) faz com que os colaboradores da base ao topo prefiram uma organização sem sobressaltos onde se sintam seguros.

Resultados análogos são descritos por Almeida (2011) quando relatou, que no ambiente das organizações de saúde, percebe-se a coexistência de diferentes grupos de trabalho, que constituem subculturas organizacionais e que mantêm práticas especializadas. A complexidade decorre da diversidade das profissões, dos profissionais, das tecnologias utilizadas, das relações sociais e interpessoais, das formas de organização do trabalho, dos espaços e ambientes de trabalho. Na mesma sequência, Dussault (1992) preconizou, que as organizações de saúde devem organizar-se para serem flexíveis e capazes de dar resposta às exigências da mudança. Também Cameron e Quinn (2006) referiram que uma organização é reflexo da sua cultura organizacional, pois esta abrange e influencia os aspectos mais visíveis como a estrutura, processos, estratégias, objectivos e ainda aspectos mais latentes, como as crenças, as certezas fundamentais, os conflitos reprimidos, entre outros.

As conclusões apresentadas por Biscaia no estudo desenvolvido em 2006, apontam como fundamental a análise do conceito de cultura organizacional e da importância da sua avaliação em processos de mudança.

Sabemos que a saúde está a enfrentar desafios sem precedentes. Guglielmino *et al* (2009), afirmam que o sector da saúde enfrenta dois grandes reptos, a redução de custos e a melhoria da qualidade dos serviços prestados. Se por um lado o fecho de algumas

unidades no CHLC pode traduzir um controlo efectivo do crescimento da despesa maximizando a eficiência, por outro a insegurança na organização, assume uma dimensão em que qualquer acção é encarada e percebida como igualmente válida e igualmente inútil.

Relativamente ao clima organizacional existe alguma convergência quanto à forma como o percebem nos diferentes polos da ADPI do CHLC. Verificou-se que nos polos **HSM**, **HCC**, **MAC**, **HSAC** e **HDE** o clima organizacional existente é do **tipo Clã**, onde se vive um clima “(...) *participativo e confortável. Existe um elevado grau de confiança e abertura (...)*”, é também o que consideram que deverá subsistir no futuro. Isoladamente, no **HSJ** o clima existente é de tipologia **Adhocrática** e é este que de acordo com os inquiridos deve continuar implementado, este clima “(...) *realça o dinamismo e a capacidade para enfrentar novos desafios (...)*” e “ (...) *estimula a mudança e o desenvolvimento (...)*”.

A diferença do **HSJ** relativamente aos restantes polos, pensamos ficar a dever-se à coordenação da área estar sediada neste polo e, a todo o trabalho que tem sido desenvolvido incutindo na equipa dinamismo e capacidade de enfrentar a mudança como um desafio constante.

Ao fazer referência ao clima organizacional, Luz (2003) afirma que este reflecte o grau de satisfação física e emocional dos indivíduos na organização, influenciando profundamente a produtividade. Também Luck (2010) salienta que tais percepções são decorrentes dos elementos culturais, como os valores, as políticas, as tradições, os estilos de gestão, os comportamentos, as expressões dos indivíduos envolvidos no processo, sendo também resultantes do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

No mesmo sentido, Gonçalves (2010), acrescenta que as características organizacionais constituem a origem das percepções individuais, as quais são filtradas pela personalidade de cada indivíduo, bem como pela sua estrutura cognitiva e pela interacção estabelecida entre os colaboradores. Assim, as percepções partilhadas pelo grupo resultam na construção do clima. Desta forma, o clima organizacional é criado

por um conjunto de pessoas que se relacionam e partilham a cultura organizacional, a qual é entendida como estrutura de referência do grupo.

Podemos concluir que o diagnóstico do clima organizacional, estabelece instrumentos valiosos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, para a maximização da produtividade e para a adopção de políticas internas.

No que respeita aos critérios de sucesso, podemos verificar que tanto o **HSM** como o **HSAC** são caracterizados pela tipologia **Adhocrática**, onde o sucesso é avaliado por “(...) *possuir produtos únicos no mercado ou os mais inovadores. Líder de produto (...)*”. No **HCC** e na **MAC** os critérios de sucesso são do tipo **Clã**, nesta organização o ónus do sucesso reside no “(...) *desenvolvimento dos recursos humanos, espírito de equipa e respeito pelas pessoas (...)*”, estes polos referem também que gostariam de os manter no futuro.

Já o **HDE** e o **HSJ** referem que os critérios de sucesso são de tipologia **Hierárquica**, onde o sucesso é definido “(...) *com base na eficiência (...)*” e “(...) *é dada maior importância à produção a baixo custo, prazos flexíveis e entregas atempadas (...)*”.

Para o futuro existem visões coincidentes, **HCC**, **MAC**, **HSAC** e **HDE**, consideram que gostariam de ter como critérios de sucesso o tipo **Clã**. O **HSM** pretende a tipologia existente, **Adhocrática**. Já o **HSJ** quer manter os critérios de sucesso actuais, ou seja de tipologia **Hierárquica** com enfoque na eficiência e na produção.

Salienta-se que, na sua maioria os polos gostariam que os seus critérios de sucessos tivessem como foco principal o desenvolvimento dos seus recursos humanos e o espírito de equipa. Diferem contudo o **HSM** que tal como no presente desejaria ser líder de mercado, ter um produto único, ser inovador. Esta forma de estar reflecte bem a cultura existente, aliado ao facto de ter sido o único hospital S.A. no grupo do CHLC com elevada eficiência a nível nacional no seu *core business*, a cardiologia e cardiotorácica. O polo do **HSJ** por sua vez considera importante que os critérios de sucesso da organização continuem com enfoque na eficiência e na produção. Este facto, no nosso entender deve-se à sua liderança e à forma como esta conseguiu motivar toda uma equipa, indicando a direcção para o sucesso dado que a visão actual se baseia nestes critérios.

A percepção dos inquiridos sobre os critérios de sucessos nos diferentes polos que integram o CHLC, são concordantes com os resultados de Almeida (2011), quando relata que ao examinar em maior profundidade a realidade de uma organização de saúde, pode vislumbrar-se uma das estruturas mais complexas dentro dos vários tipos de organizações.

Resultados semelhantes foram apresentados por Dussault (1992), que afirmou que a melhor compreensão das organizações de saúde e da relação entre recursos pode indicar estratégias para organizar e gerir os serviços de forma a atingir resultados capazes de melhorar o bem-estar dos indivíduos e das comunidades.

A liderança é a par de outros, um dos factores que influenciam os critérios de sucesso de uma organização. Conclusões semelhantes são referidas no estudo de Masood *et al* (2006), que apontam a liderança transformacional como impulsionador na colaboração de todos os indivíduos na busca de laços que aumentem o nível de motivação dos liderados. Neste sentido, também os resultados referidos por Kent *et al* (2001), mencionam uma preocupação com o desenvolvimento dos seguidores o que denota uma atitude de liderança orientada para o futuro, em que o enfoque está mais na potencialidade do que na realidade vigente. Esta grande expectativa no futuro torna o coordenador com funções de liderança mais responsável pela sua equipa, faz com que ele procure resultados sustentáveis e que tente evitar consequências negativas a longo prazo.

Ao abordarmos o estilo de gestão, podemos verificar que nos polos **HSM**, **HCC**, **MAC** e **HSJ**, o estilo de gestão é do tipo **Clã**, caracterizado pelo “(...) *espírito de equipa, consenso e pela participação (...)*”. No **HSAC** é de tipologia **Adhocrática**, destacando-se pela “(...) *iniciativa individual, inovação, liberdade e inventividade (...)*”. Já no **HDE** o estilo de gestão actual é considerado de tipologia **Hierárquica**, uma vez que promove “(...) *segurança de emprego, tempo na função e previsibilidade (...)*”.

Quando analisado o que gostariam de ver implementado, 5 dos 6 polos, o que corresponde a 83%, gostaria de ter um estilo de gestão tipo **Clã**, baseado no espírito de equipa e na participação. Difere contudo o **HSJ** que gostaria de um estilo de gestão de tipologia **Adhocrática**, baseado na iniciativa individual, inovação, liberdade e inventividade.

Sabemos de acordo com a bibliografia que não existe um estilo de liderança mais eficaz, ela só é efectiva se os liderados tiverem confiança, deve ser adaptado à organização e ao grupo, tendo em conta o clima organizacional. Conhecemos a realidade, estamos perante o maior polo do CHLC e também o mais complexo, onde estão concentrados o maior número de recursos humanos, pelo que apesar de se dar voz aos colaboradores, nem sempre é possível permitir a iniciativa individual, dado que existe necessidade de monitorizar todas as práticas e procedimentos.

John Kotter, citado por Teixeira (2005), refere que a grande diferença entre gestão e liderança reside na dificuldade dos tempos, ou seja é fácil sobreviver com uma boa gestão associada a uma boa liderança quando os tempos são calmos, no entanto quando a crise se instala não se interroga a forma como as pessoas são geridas, importa sim a forma como são lideradas.

A mudança organizacional resulta da capacidade de gestão e organização permitindo uma adaptação rápida e eficaz, (Judge & Douglas, 2009).

Neste âmbito, compreende-se a importância do impacto da liderança como um factor decisivo na performance organizacional. Resultados similares são apresentados por Neves (2000), quando afirma que a liderança é um meio que auxilia o grupo a atingir os objectivos propostos numa determinada situação. Também Yukl (1998, p.5) afirmou que a liderança é um processo de influência de desempenho, orientada para a obtenção de resultados, devendo o líder ter capacidade de visão estratégica, ser coerente, conhecer a maturidade individual dos seus colaboradores. Ainda Menezes, (2008), relatou que o líder deve apresentar-se determinante pela posição que detém entre os objectivos de gestão estratégica e as práticas de gestão operacional inerentes à complexidade do contexto de trabalho na organização.

Conclusões semelhantes são apresentadas por Whitman *et al* (2010) e Mayer *et al* (2007), mencionando que, tendo por base o processo de informação social, os líderes têm o poder de criar um contexto que conduza a uma interpretação/compreensão partilhada dos comportamentos e atitudes desejados, influenciando a percepção que os seus subordinados têm do clima organizacional/departamental.

Dado que a cultura organizacional pode ser influenciada pelas características da organização, foi importante perceber se a dimensão dos polos teria algum tipo de relação com o tipo de cultura. Assim, de forma a tornar o nosso estudo mais robusto em termos de resultados, consideramos importante incluir um indicador (número de camas), que traduz a dimensão e complexidade de cada uma destas instituições que integram o CHLC.

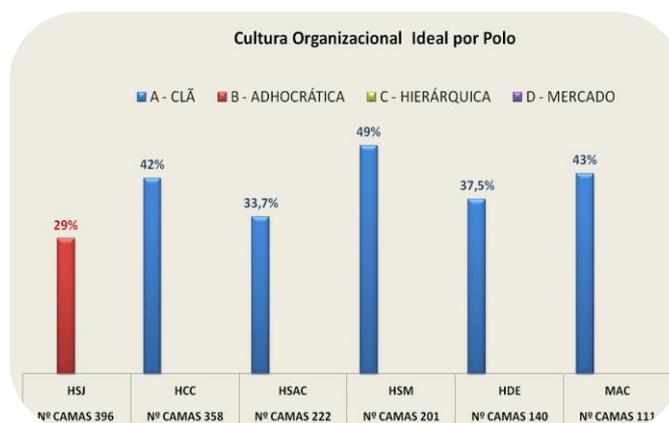
O CHLC apresenta uma lotação de 1429 camas, distribuídas pelas seis unidades hospitalares – HSJ 396 – HSAC 222 – HSM 201 – HDE 140 – HCC 358 - MAC 111.

Acrescem ainda 28 berços distribuídos pelo HDE e MAC, dado que se trata de um hospital materno infantil com maternidade e uma maternidade propriamente dita, contudo não os incluímos na expressão gráfica, pois consideramos que não influencia a dimensão destes polos.

Gráfico nº 18 - Cultura Organizacional vigente por Polo



Gráfico nº 19 - Cultura Organizacional ideal por Polo



Os gráficos nº 18 e 19, permitem analisar a cultura organizacional vigente e a ideal considerando o nº de camas por Polo.

Verificamos que a dimensão e a complexidade da organização não tem relação directa com o tipo de cultura, basta para isso um olhar atento à cultura vigente do polo do **HSJ** que é o que apresenta maior nº de camas e maior complexidade de procedimentos com o **HDE** que representa a quinta posição em nº de camas e ambos partilham uma cultura de **Hierárquica**, pelo que consideramos que são os valores e as próprias características da organização que influenciam a cultura.

Resultados semelhantes foram apresentados por Cameron & Quinn (1999), que referiram que o poder da cultura reside na habilidade que as organizações possuem para manter os indivíduos unidos e para superar quer a fragmentação, quer a ambiguidade que caracteriza o ambiente externo e conduzir as organizações a um extraordinário sucesso. Também Morais (2013) vem reforçar a ideia, quando afirma que a cultura organizacional é uma espécie de “força” que impulsiona os vários actores a interagirem entre si de determinada forma ou que determina o grau de envolvimento de cada elemento na organização ou no trabalho. Esta “força” pode expressar-se sob a forma de valores, padrões de comportamento, regras ou procedimentos. Rosa (2002), acrescenta a este propósito que a cultura completa a estrutura organizacional, na adopção de um sistema de relações promovendo a integração e coordenação da organização. Pelo que reiteramos Robbins, (2010) que afirma que a cultura organizacional representa a forma pela qual os seus membros percebem as características-chave que a organização valoriza.

Também a cultura percebida como ideal, não é influenciada quer pelo nº de camas quer pelo grau de complexidade dos diferentes polos. Uma análise detalhada do gráfico nº 19, permite verificar que existe unanimidade no tipo de cultura em cinco dos seis polos – cultura de CLÃ, com excepção da MAC com uma cultura Adhocrática.

No que respeita à cultura organizacional vigente e à que gostariam de ver implementada no CHLC ao nível dos seis Serviços de Imagiologia verifica-se que a cultura vigente é do **Tipo de Clã**, e é este tipo de cultura que coordenador e subcoordenadores gostariam de ter no futuro.

A este propósito, Gregory *et al* in Leone (2011), afirma que a cultura de clã tem uma influencia positiva nas organizações, particularmente nas organizações de saúde devido á sua natureza, onde se pretende um desenvolvimento constante de empatia entre os profissionais de saude e os utentes, com o intuito de prestar serviços de elevada qualidade nunca esquecendo a satisfação dos utentes.

VI. CONCLUSÕES

No presente estudo, avaliámos um Centro Hospitalar que integra seis instituições que naturalmente possuem diferentes culturas.

Pela percepção dos avaliados, verificámos que a cultura vigente na ADPI do CHLC é a Cultura de Clã, e é este tipo de cultura que os profissionais gostariam de ter no futuro.

A cultura de clã é caracterizada como uma organização muito pessoal, como se fosse uma grande família. Os indivíduos sentem que podem partilhar os seus problemas. O líder da organização é considerado um mentor, um facilitador, quase uma figura parental. O estilo de gestão na organização é caracterizado pelo trabalho em equipa, consenso e participação, a base sobre a qual se mantém a organização é a lealdade, sendo a coesão e o trabalho de equipa característicos deste tipo de cultura, o clima da organização é agradável e participativo, existindo grande abertura e confiança. O sucesso é medido com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho em equipa e na preocupação com as pessoas. (Monteiro & Valente, 2007, p.33; Cameron & Quinn, 2006). Estamos perante uma grande organização de saúde, onde se deve fomentar o espírito de entreajuda e coesão de grupo, estimular a participação dos colaboradores em todos os aspectos da vida da organização, não descurando os seus problemas e necessidades. Não significando contudo, tolerar comportamentos desajustados da cultura de desempenho que se pretende fomentar na instituição, nem perder o sentido de equidade no tratamento das pessoas. Sabemos que, quanto maior o capital de confiança entre os actores, o qual depende em última análise da consistência da cultura, maior será a capacidade integradora da organização.

O sucesso de uma organização, envolve a implementação de uma cultura organizacional que contemple, tal como refere Morais (2013) uma espécie de “força” que impulsiona os vários actores a interagirem entre si de determinada forma ou determinando o grau de envolvência de cada elemento na organização ou no trabalho. Assim, a Cultura não é um atributo dos indivíduos mas sim do grupo.

O que implica responsabilidade acrescida para o gestor, dado que, deverá ter consciência de que a cultura mais adequada à sua organização deve reflectir os instrumentos próprios e os modelos que permitam fazer face às contrariedades da sua

organização e à sua adaptação ao contexto, redimensionando os seus recursos, redefinindo a sua estratégia, a sua filosofia e a sua política numa perspectiva de evolução, adaptação e sobrevivência. Tendo em conta que a cultura organizacional pode modificar a estrutura organizativa de uma empresa.

Uma definição clara de objectivos define a cultura como a totalidade das aptidões, crenças, conhecimentos, atitudes e objectos de natureza transmissiva e tendencialmente expansiva, que caracterizam o desempenho humano.

A cultura completa a estrutura organizacional, na adopção de um sistema de relações promovendo a integração e coordenação da organização. É um elo de ligação entre todos os membros da organização, originando um espírito de união em torno dos valores partilhados. Logo, a cultura organizacional representa a forma pela qual os seus membros percebem as características-chave que a organização valoriza (Robbins, 2010). A cultura é um fenómeno dinâmico que envolve os membros da organização permanentemente, sendo representada constantemente, criada pelas interações entre os membros e moldada por comportamento de liderança. É um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento, (Schein, 2009).

As Instituições de Saúde em geral e os serviços de imagiologia em particular são um *mix* extremamente rico em termos profissionais, tecnológicos e científicos, com uma multiplicidade de subculturas que deverão ser cuidadosamente geridas, na medida em que é a integração cultural que determina o sucesso ou o fracasso das organizações.

Esta dissertação procurou apenas ser um ponto de partida, nunca de chegada. Nasceu de uma necessidade sentida ao nível dos serviços de imagiologia, uma fatia significativa que emerge das restantes estruturas que integram uma instituição de saúde.

Ao abordarmos a questão da cultura, apercebemo-nos da fragilidade do processo, dos seus pontos fracos, mas também da importância que esta dimensão tem ao nível da gestão. Ao iniciarmos este trabalho e durante o decurso do mesmo, sempre estivemos conscientes da sua dificuldade, pela inexistência de estudos. No entanto avançámos com o estudo, que julgamos poder abrir portas para futuros desenvolvimentos nesta área. Visto perspectivar-se, por motivos funcionais e económicos, a possibilidade de integração dos seis polos da ADPI no futuro Hospital Oriental de Lisboa, consideramos

que os resultados encontrados poderão servir de linhas orientadoras na construção de intervenções que visem o apoio à integração das várias equipas de imagiologia, promovendo o desenvolvimento de equipas coesas, participativas, altamente motivadas e conseqüentemente com altos níveis de desempenho.

Deixamos pistas para que outros trabalhem e investiguem. Só por isso julgamos justificado o nosso esforço e o de todos os que conosco colaboraram, quer directa quer indirectamente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, C.M. (2005) *Avaliação de Desempenho dos Técnicos de Radiologia em três Hospitais Portugueses*, Lisboa: Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Almeida, A. (2011) 'As organizações de Saúde e o Processo de Aprendizagem da Gestão', *O Mundo da Saúde, São Paulo*, vol. 35(3), pp. 252-257.
- Andrade, M. (1999) *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico*, São Paulo: Atlas.
- Antunes, M.J. (2001) *A Doença da Saúde - Serviço Nacional de Saúde: Ineficiencia e Desperdicio*, Lisboa: Quetzal Editores.
- Barbuto, J.E. (2005) 'Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents', *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 11(4), pp. 26-40.
- Barnard, C. (1968) *The Functions of the Executive*, Harvard: Eighteenth Printing edition.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1993) 'Transformational Leadership and Organizational Culture', *Public Administration Quarterly*, vol. 17(1), pp. 112-121.
- Bennett, S. and Franco, L. (1999) 'Public Sector Health Worker Motivation and Health Sector Reform: A Conceptual Framework', *Partnerships for Health Reform Project, Technical Paper 1*.
- Bilhim, J.A. (2006) *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*, 5th edition, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Biscaia, A. (2006) 'A Reforma dos Cuidados de Saúde Primários e a Reforma do Pensamento', *Dossier. A Reforma do Pensamento em Saúde*, no. Ver. Port Clin. Geral; 22, pp. 67-79.
- Bispo, C. (2006) 'Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional', *Revista Produção, São Paulo*, vol. 16(3), pp. 258-273.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S.A. and Griesser, D. (2007) 'Follower Behavior and Organizational Performance: the Impact of Transformational Leaders', *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 13(3), pp. 15-26.
- Bruyne, P., Herman, J. and Schoutheete, M. (1991) *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os Polos da Prática Metodológica*, Rio de Janeiro: Francisco Alves.
- Cameron, K. and Quinn, R. (1999) *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Cameron, K. and Quinn, R. (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Revised edition, San Francisco: Jossey-Bass.

- Chiavenato, I. (1985) *Administração de Recursos Humanos*, São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1994) *Administração de Empresas: Uma Abordagem Contingencial*, São Paulo: Makron books.
- Chiavenato, I. (2003) *Introdução à Teoria Geral da Administração*, 7th edition, Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2004) *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*, São Paulo: Thomson.
- Cunha, M., Rego, A. and Cabral-Cardoso, C. (2007) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 6th edition, Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. and Cabral-Cardoso, C. (2007) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 6th edition, Lisboa: Editora RH.
- Dooley, L.M. (2002) 'Case Study Research and Theory Building', *Advances in Developing Human Resources*, vol. 4(3), pp. 335-354.
- Dussault, G. (1992) 'A Gestão dos Serviços Públicos de Saúde: Características e Exigências', *Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro*, vol. 26(2), pp. 8-19.
- Dussault, G. (1994) 'Gestão de Recursos Humanos e Qualidade dos Serviços de Saúde', *Educ. Med Salud*, vol. 28(4), pp. 478-489.
- Elmuti, D., Kathawala, Y. and Manippallil, M. (1996) 'Are Total Quality Management Programmes in Higher Education Worth the Effort?', *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 13(6).
- Fernandes, A. (2011) 'A Crise e os Desafios do Sistema de Saúde', *Revista Portuguesa de Gestão & Saúde*, vol. 5, pp. 4-5.
- Fernandes, J., Barros, P. and Fernandes, A. (2011) *Três Olhares Sobre o Futuro da Saúde em Portugal*, Cascais: Principia.
- Ferreira, A. (2011) *Cultura e Satisfação como suporte de Eficácia Organizacional, Um Caso de Sucesso*, Lisboa: Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Ferreira, A.I. and Martinez, L. (2008) *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*, Lisboa: Editora RH.
- Fortin, M.F. (2003) *O Processo de Investigação: da Concepção à Realização*, Loures: Editora Lusociência.
- Fortin, M.F. (2009) *O Processo de Investigação: da Concepção à Realização*, 5th edition, Loures: Lusociência.

- Franco, L., Bennett, S. and Kanfer, R. (2002) 'Health Sector Reform and Public Sector Health Worker Motivation : A Conceptual Framework', *Social Science & Medicine*, vol. 54, pp. 1255-1266.
- Galhanas, C.R. (2009) *A Motivação dos Recursos Humanos nos Novos Modelos de Gestão da Administração Pública*, Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Gil, A.C. (2010) *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*, São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, C. (2010) *A Influência da Formação Profissional no Clima Organizacional: o caso do Município de Santa Maria da Feira*, Coimbra: Tese de Mestrado. Universidade de Coimbra - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Grojean, M., Rstick, C. and Smith, D. (2004) 'Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics', *Journal os Business Ethics*, vol. 55(3), pp. 223-241.
- Guglielmino, M., Celano, G., Costa, A. and Fichera, S. (2009) 'Modelling a Radiology Department Service Using a VDL Integrated Approach', *Journal of Health, Organization and Management*, vol. 23(4), pp. 376-395.
- Hall, R. (1996) *Oragnizations, Structures, Processes and Outcomes*, 6th edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Hatter, J.J. and Bass, B.M. (1998) 'Superiors Evaluations and Subordinates Perceptions of Transformational and Transactional Leadership', *Journal of Applied Psychology*, vol. 73(4), pp. 695-702.
- Hill, A. and Hill, M.M. (2008) *Investigação por Questionário*, 2nd edition, Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G. (1997) *Culturas e Organizações: Compreender a nossa Programação Mental*, Lisboa: Edições Sílabo.
- James, W. (2005) 'The Impact of Corporatisation and National Competition Policy: An Exploratory Study of Organisational Change and Leadership Style', *Laedership & Organizational Development Journal*, vol. 26(4), pp. 289-309.
- Jogulu, U.D. and Wood, G.J. (2006) 'The Role of Leadership Theory in Raising the Profile of Women in Management ', *Equal Opportunities International*, vol. 25(4), pp. 236-250.
- Judge, W. and Douglas, T. (2009) 'Organizational Change Capacity the Systematic Development of a Scale', *Journal of Organizational Change Management*, vol. 22 (6), pp. 635-649.
- Kent, T., Crotts, J. and Azziz, A. (2001) 'Four Factors of Transformational Leadership Behavior', *Leadership & Organizational Development Journal*, vol. 22(5), pp. 221-229.
- Lapão, L.V. and Dussault, G. (2011) 'PACES: a National Leadership Program in Support of Primary-Care Reform in Portugal', *Leadership in Health Services*, vol. 24(4), pp. 295-307.

- Leone, C., Dussault, G. and Lapão, L. (2011) 'Reforma na Atenção Primária à Saúde e Implicações na Cultura Organizacional dos Agrupamentos dos Centros de Saúde em Portugal', *Artigo em Publicação, Cadernos de Saúde Pública*.
- Luck, H. (2010) *Gestão da Cultura e do Clima Organizacional da Escola*, Petrópolis: Editora Vozes.
- Luz, R. (2003) *Gestão do Clima Organizacional*, Rio de Janeiro: Qualitymark.
- 'Manual da Qualidade do Serviço de Imagiologia do Hospital Dona Estefânia', vol. 1.
- Marques, C.A. (1996) *Comportamento Organizacional e Gestão: Perspectivas e Aplicações*. In Marques C.A., Cunha M.P. *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*, Lisboa: Dom Quixote.
- Marques, C.A. (1996) *Comportamento Organizacional e Gestão: Perspectivas e Aplicações*. In Marques C.A., Cunha M.P. *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*, Lisboa: Dom Quixote.
- Martin, J. (1992) *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, New York: Oxford University Press.
- Martin, V. and Henderson, E. (2001) *Managing in Health and Social Care*, London: Routledge.
- Mascarenhas, J.S. (2011) *A Influência dos Líderes no Processo de Mudança Organizacional: Um Estudo de Caso*, Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Masood, S.A., Dani, S.S., Burns, N.D. and Backhouse, C.J. (2006) 'Transformational Leadership and Organizational Culture: the Situational Strength Perspective', *Journal of Engineering Manufacture*, vol. 220(6), pp. 941-949.
- Maximiano, A.C.A. (2007) *Introdução à Administração*, 7th edition, São Paulo: Atlas.
- Mayer, D., Schneider, B. and Goldstein, H. (2007) 'The Precursors and Products of Justice Climates: Group Leader Antecedents and Employee Attitudinal Consequences', *Personnel Psychology*, vol. 60(4), pp. 929-963.
- Menezes, L. (2008) *Qualidade de Vida no Trabalho e sua Influência no Clima Organizacional: Estudo de Caso em uma Empresa do setor de Alimentos*, Fortaleza: Fundação Edson Queiroz, Universidade de Fortaleza-Unifor.
- Miguel, S. (2009) 'Desempenho Profissional numa Organização de Saúde: Um modelo de Análise', *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Dec, pp. 37-53.
- Mintzberg, H. (2003) *Criando Organizações Eficazes*, 2nd edition, São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H. (2004) *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, 3rd edition, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Monteiro, L. and Valente, R. (2007) 'Cultura Organizacional e Estilo de Gestão', *Revista Portuguesa de Gestão & Saúde*, vol. 2, pp. 30-37.
- Morais, L. (2013) *Comunicação em Saúde e Processo de Mudança*, Lisboa: Escolar Editora.
- Neves, J.G. (2000) *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa: RH Editora.
- Neves, J.G. and Jesuíno, J.C. (1994) 'Cultura Organizacional: Estudo Empírico com base no Modelo dos Valores Contrastantes', *Psicologia*, 3, IX, pp. 327-346.
- Nunes, F. (1994) 'As Organizações de Serviços de Saúde: Alguns Elementos Distintivos', *Revista Portuguesa de Gestão*, vol. 4(3), pp. 5-28.
- Polit, D. and Hungler, B. (1991) *Nursing Research: Principles and Methods*, 3rd edition, New York: JB Lippincott.
- Quinn, R.E. (1991) *Beyond Rational Management - Mastering the Paradoxes and Competing Demands of high Performance*, 1st edition, Oxford.
- Redmon, W.K. and Mason, M.A. (2001) *Organizational Culture and Behavioral Systems Analysis*, New York: The Haworth Press.
- 'Regulamento Interno do Centro Hospitalar de Lisboa Central, EPE'.
- Robbins, S.P. (2002) *Comportamento Organizacional*, São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2010) *Comportamento Organizacional*, 14th edition, São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rosa, A. (2002) *Perspectivas da Gestão Estratégica*, Lisboa: Ad Litteram.
- Schein, E. (1992) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2009) *Cultura Organizacional e Liderança*, São Paulo: Atlas.
- Silva, A., Todorov, J.C. and Silva, R. (2012) 'Cultura Organizacional: a Revisão da Análise do Comportamento', *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, vol. 14 (1), pp. 48-63.
- Silva, A., Todorov, J.C. and Silva, R. (2012) 'Cultura Organizacional: a visão da Análise do Comportamento', *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, vol. 14 (1), pp. 48-63.
- Souza, C.L. and Tomei, P.A. (2008) 'Impactos de uma Liderança Transacional em um processo de Mudança Transformacional', *rPOT*, vol. 8(2), pp. 98-120.
- Teixeira, A. (1998) *How to Navigate in the Sea of Quality Management Literature*, Hong Kong: 3rd International Conference on ISO and TQM.
- Teixeira, S. (2005) *Gestão das Organizações*, Lisboa: McGraw-Hill.

- Vázquez, M.S. (1996) *El Clima en las Organizaciones: Teoría, Método y Intervención*, Barcelona: EUB, SL.
- Vieira, C., Vilas Boas, A.A., Andrade, R.O. and Oliveira, E. (2011) 'Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública', *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, vol. 4(1), pp. 1-18.
- Weick, K.E. and Quinn, R.B. (1999) *Organizational Change and Development*, Annual Revision Psychology.
- Whitman, D.S., Rooy, D.L. and Viswesvaran, C. (2010) 'Satisfaction, Citizenship Behaviors, and Performance in Work Units: a Meta-Analysis of Collective Construct Relations', *Personnel Psychology*, vol. 63(1), pp. 41-81.
- Wood, T. (2009) *Mudança Organizacional*, São Paulo: Atlas.
- Yin, R.K. (1989) *Case Study Research: Design and Methods*, Newbury Park: Sage Publications.
- Yin, R.K. (2001) *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*, Porto Alegre: Bookman.
- Yukl, G. (1998) *Leadership in Organizations*, London: Prentice-Hall International Edition.

ANEXOS

Anexo 1

Questionário de Diagnóstico da Cultura Organizacional
OCAI – “ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT
INSTRUMENT

Questionário de Diagnóstico da Cultura Organizacional
(Baseado nos Valores em Competição na Organização)

Nº

Adaptação do Questionário
“The Organizational Culture Assessment Instrument”
(OCAI) desenvolvido por:
Kim S. Cameron e Robert E. Quinn
1999

1- Enquadramento

O presente questionário constitui um instrumento de recolha de dados no âmbito do estudo de caso “Cultura Organizacional na Área de Diagnóstico por Imagem – *Perceção dos Coordenadores, Caso de Estudo do CHLC*”, Orientado pelo Prof. Dr. Luís Lapão e Co-orientado pelo Prof. Dr. Gilles Dussault, destinado a tese do Mestrado em Saúde e Desenvolvimento, realizado por Ana Catarina Faustino, na UNL/IHMT, e visa diagnosticar o tipo de cultura organizacional vigente na ADPI do CHLC.

O diagnóstico da cultura organizacional permite procurar dimensões chave que façam a diferença numa organização de sucesso, factor crucial na eficácia da organização a longo prazo, e criar estratégias de mudança organizacional, através do envolvimento no processo de todos os coordenadores da organização.

Este questionário é constituído por dois instrumentos: **Instrumento I** e **Instrumento II**. O primeiro, destina-se ao diagnóstico da cultura organizacional actual. O segundo, à avaliação das expectativas dos coordenadores relativamente à cultura desejável, tendo em conta o sucesso organizacional.

2- Procedimento

O presente questionário de resposta **individual** e **confidencial**, é constituído pelos **Instrumento I** e **Instrumento II**. O primeiro, reporta-se à cultura actual (**como é actualmente**). O segundo, reporta-se à avaliação das expectativas dos coordenadores quanto à cultura organizacional que seria desejável, tendo em conta o sucesso organizacional (**Como preferia que fosse**).

Siga as instruções para responder a cada um deles. Seja sincero e espontâneo quanto possível, tentando nomeadamente evitar os riscos de resposta enviesada (por ex., respostas dadas de acordo com o que se julga socialmente desejável). Os dois instrumentos deverão ser devolvidos em envelope fechado e sem identificação do respondente, à Técnica Ana Catarina Faustino.

Instrumento I e II

Responda em 5 minutos aos 6 itens ao **Instrumento I** do presente questionário sobre a sua organização. **As respostas devem ser de como ela é e não como gostaria que ela fosse, coluna “como é actualmente”.**

Após ter completado o **Instrumento I**, responda em 5 minutos ao **Instrumento II**, na coluna **“como preferia que fosse”**. As questões são semelhantes, **responda como preferiria que fosse a cultura da sua organização**, tendo em conta o sucesso organizacional.

Cada um dos 6 itens que se seguem traduz quatro descrições de organizações.

Distribua **100 pontos** pelas quatro descrições conforme a semelhança que apresentem com a sua própria organização. Nenhuma das descrições é melhor que a outra; são apenas diferentes. Para cada questão use por favor 100 pontos. Dê o maior número de pontos à hipótese mais parecida com a sua organização.

Por ex.: se na questão 1 a hipótese **A** é a mais parecida com a sua organização dê 55 pontos. As hipóteses **B e C** são mais ou menos parecidas, dê 20 + 20. Na hipótese **D** que não é nada parecida com a sua dê os restantes 5. $A+B+C+D = 100$ ($55+20+20+5 = 100$). O total tem de ser sempre 100 para cada questão.

DECLARAÇÃO DE CONFIDENCIALIDADE E ANONIMATO

Será garantido o direito do inquirido tomar individualmente a decisão de participar ou não no estudo, neste sentido, na entrega de cada questionário será solicitada a confirmação da livre participação; será assegurado o anonimato e confidencialidade dos dados disponibilizados; o inquirido será sempre tratado de forma justa e igualitária; O estudo procurará evitar qualquer desconforto ou prejuízo para o inquirido; será solicitada autorização de utilização de toda a informação cedida pelos inquiridos individualmente para o presente estudo; será assegurado o respeito pela intimidade e divulgação de informação que considere privada; e uma vez digitalizadas as respostas, os questionários em suporte de papel serão destruídos.

A) PARA O/A CONHECER MELHOR**A.1) Qual a sua idade?**

- 1 – Menos de 40 anos;
- 2 – Entre 40 e 49 anos;
- 3 – 50 ou mais anos.

A.2) Qual o seu sexo?

- 1 – Feminino;
- 2 – Masculino.

A.3) Qual a formação base?

- 1 – Técnico de Radiologia;
- 2 – Gestor/Adm. Hospitalar;
- 3 – Outra.

A.4) Durante quanto tempo esteve na ADPI do CHLC antes de se tornar Coordenador?

- 1 – Menos de 5 anos;
- 2 – Entre 5 e 10anos;
- 3 – Mais de 10 anos;
- 4 – Em outra instituição.

A.5) Há quanto tempo se encontra a trabalhar no sector da Saúde?

- 1 – Menos de 5 anos;
- 2 – Entre 5 e 15 anos;
- 3 – Mais de 15 anos.

Instrumento I e II

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		Como é actualmente	Como preferia que fosse
A	A organização A tem características muito próprias, é como se fosse uma grande família. As pessoas parecem dar muito de si próprias.		
B	A organização B é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas são capazes de tomar iniciativas e correr riscos.		
C	A organização C é muito estruturada e formal. Aquilo que as pessoas fazem é na sua generalidade regido por processos burocráticos.		
D	A organização D tem uma orientação competitiva. A sua principal preocupação é a obtenção de resultados. As pessoas são orientadas para a produtividade e para o sucesso.		
TOTAL		100	100

2. O LIDER ORGANIZACIONAL		Como é actualmente	Como preferia que fosse
A	O líder do topo da organização A é considerado de um modo geral como mentor, um facilitador, uma figura paternal.		
B	O líder do topo da organização B é considerado de modo geral como um empreendedor, um inovador, um indivíduo que corre riscos.		
C	O líder do topo da organização C é considerado de modo geral como um coordenador, um organizador, um especialista eficiente.		
D	O líder do topo da organização D é considerado de modo geral como um indivíduo muito exigente, produtivo, competitivo.		
TOTAL		100	100

3. INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL		Como é actualmente	Como preferia que fosse
A	Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização A é a lealdade e o empenhamento. A coesão e espírito de equipa, são características desta organização.		
B	Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização B é o acento tónico na inovação e desenvolvimento. A ênfase é estar na crista da onda.		
C	Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização C, são os procedimentos formais, as regras ou as políticas. O mais importante é a manutenção de uma organização sem sobressaltos.		
D	Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização D é a ênfase na produção e realização de objectivos. A agressividade do mercado é uma preocupação constante.		
TOTAL		100	100

4. O CLIMA ORGANIZACIONAL		Como é actualmente	Como preferia que fosse
A	O clima interno da Organização A é participativo e confortável. Existe um elevado grau de confiança e abertura.		
B	O clima interno da Organização B realça o dinamismo e a capacidade para enfrentar novos desafios. São comuns o ensaiar coisas novas e a aprendizagem tentativa-erro.		
C	O clima interno da Organização C realça a permanência e a estabilidade. Tudo o que diz respeito a regras é claro e seguido à risca.		
D	O clima interno da Organização D é competitivo e de confronto. Ênfase em bater a concorrência.		
TOTAL		100	100

5. CRITERIOS DE SUCESSO		Como é actualmente	Como preferia que fosse
A	A Organização A define o sucesso em termos de desenvolvimento dos recursos humanos, espírito de equipa e respeito pelas pessoas.		
B	A Organização B define o sucesso em termos de possuir produtos únicos no mercado ou os mais recentes. É um inovador e um líder de produto.		
C	A Organização C define o sucesso em termos de eficiência. É dada a maior importância à produção a baixo custo, prazos flexíveis e entregas atempadas.		
D	A Organização D define o sucesso em termos de penetração no mercado e respectivas quotas. O seu objectivo principal é a competição.		
TOTAL		100	100

6. ESTILO DE GESTÃO		Como é actualmente	Como preferia que fosse
A	O estilo de gestão na Organização A é caracterizado pelo espírito de equipa, o consenso e a participação.		
B	O estilo de gestão na Organização B é caracterizado pela iniciativa individual, inovação, liberdade e inventividade.		
C	O estilo de gestão na Organização C é caracterizado pela segurança de emprego, tempo na função e previsibilidade.		
D	O estilo de gestão na Organização D é caracterizado pela grande exigência, produtividade e sucesso.		
TOTAL		100	100

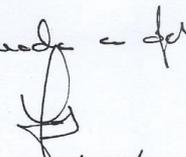
Obrigado pela sua colaboração!

Anexo 2

Carta de pedido de autorização á Direcção da ADPI do
CHLC

Lisboa, Março de 2013

Exmº Senhor Director
da ADPI do CHLC
Dr. João Reis

Concedo a modo de

2013/04/26

Encontramo-nos a realizar um Mestrado em Saúde e Desenvolvimento, da Universidade Nova de Lisboa, no Instituto de Higiene e Medicina Tropical, sob a orientação do Prof. Dr. Luís Lapão e sob Co Orientação do Prof. Dr. Gilles Dussault, no âmbito da dissertação subordinada ao tema "Cultura Organizacional na Área de Diagnóstico por Imagem – *Perceção dos Coordenadores, Caso de Estudo do CHLC*", vimos solicitar a V. Ex.^a autorização para a aplicação de dois instrumentos de recolha de dados, questionários, aos Subcoordenadores da ADPI, que V. Ex.^a preside. As respostas são confidenciais e o seu anonimato será respeitado. As informações respeitantes a este questionário só será utilizada para a finalidade deste estudo e não serão divulgadas ou tornadas públicas para quaisquer outros fins.

Esperando de V. Ex.^a a atenção dispensada, subscrevemo-nos

Atenciosamente,


Ana Catarina Oliveira Faustino

Anexo 3

Carta de pedido de autorização á Coordenação da ADPI do
CHLC

Lisboa, Março de 2013

Tornei confidencialmente
coordenadora da
Área Técnica de Imagiologia
ADPI
Cristina Almeida

Exm^o Senhora Coordenadora

Da ADPI do CHLC

Dra. Cristina Almeida

Encontramo-nos a realizar um Mestrado em Saúde e Desenvolvimento, da Universidade Nova de Lisboa, no Instituto de Higiene e Medicina Tropical, sob a orientação do Prof. Dr. Luís Lapão e sob Co Orientação do Prof. Dr. Gilles Dussault, no âmbito da dissertação subordinada ao tema "Cultura Organizacional na Área de Diagnóstico por Imagem – *Perceção dos Coordenadores, Caso de Estudo do CHLC*", vimos solicitar a V. Ex.^a autorização para a aplicação de dois instrumentos de recolha de dados, questionários, aos Coordenadores da ADPI, que V. Ex.^a coordena. As respostas são confidenciais e o seu anonimato será respeitado. As informações respeitantes a este questionário só será utilizada para a finalidade deste estudo e não serão divulgadas ou tornadas públicas para quaisquer outros fins.

Esperando de V. Ex.^a. A atenção dispensada, subscrevemo-nos

Atenciosamente,

Ana Catarina Faustino

Ana Catarina Oliveira Faustino