



## Elementos da cultura organizacional e seus impactos no planejamento estratégico em um Hospital Universitário Federal

Luana de Assis (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) [luanaassis@alunos.utfpr.edu.br](mailto:luanaassis@alunos.utfpr.edu.br)  
Prof. Dr. Christian Luiz da Silva (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) [christiansilva@utfpr.edu.br](mailto:christiansilva@utfpr.edu.br)

### Resumo:

A gestão, seja no ambiente público ou no ambiente privado, não permite mais uma atuação sem resultados. Ela exige que a Administração atenda às necessidades de seus clientes ou dos usuários dos serviços públicos e para isso são necessários instrumentos que maximizem o desempenho organizacional. Os Hospitais Universitários Federais estão alocados em um meio complexo, com limitações de recursos financeiros e humanos, dotados de responsabilidades perante o maior bem das pessoas: suas vidas. Para prover os serviços que são esperados pela população é importante os Hospitais Universitários Federais pensarem estrategicamente em suas ações e para isso o Planejamento Estratégico é um forte aliado. É ele que direcionará a Organização na busca de seus objetivos, aqui representados pelos hospitais, em tratar e prevenir a saúde das pessoas. Para seu sucesso, é preciso alavancar todos os segmentos dessa ferramenta, entre eles, a cultura organizacional. Esta tem forte influência na gestão institucional, isso porque está relacionada ao comportamento dos profissionais que trabalham diretamente nos processos. Alinhar os elementos da cultura organizacional com o plano estratégico no Hospital é a solução para obter maiores acertos e melhores desempenhos nas metas e objetivos definidos.

**Palavras chave:** Hospital Universitário Federal, Planejamento Estratégico, Cultura Organizacional.

## Elements of the organizational culture and its impact on strategic planning in a University Hospital Federal

### Abstract:

The management, in the public surroundings or in private, no longer allows a performance without results. It requires the Administration to attend the needs of its customers or users of public services and this requires tools that maximize organizational performance. The Federal University Hospitals are allocated in a complex surrounding, with limited financial and human resources, with responsibilities the greater good of the people: their lives. To provide the services that are expected by the population it is important the Federal University Hospitals strategically think about their actions and for that Strategic Planning is a strong ally. It is it who directs the organization in pursuit of the goals, here represented by hospitals in treating and preventing health. To succeed, it's needed to leverage all segments of the tool, including the organizational culture. This has a strong influence on

institutional management, because it is related to the behavior of professionals working directly in the processes. Align the elements of the organizational culture with the strategic plan at the Hospital is the solution for more successes and best performances in the defined goals and objectives.

Keywords: Federal University Hospital, Strategic Planning, Organizational Culture

## 1. Introdução

Verifica – se constantemente o apontamento de um cenário aquém do esperado pela sociedade, no âmbito do Sistema de Saúde Pública do Brasil. Os usuários do SUS (Sistema Único de Saúde) urgem por melhorias: atendimento ágil, eficaz e humanizado, proporcionado por uma infraestrutura de qualidade e por profissionais capacitados, em número suficiente a demanda; acessibilidade a tecnologias e procedimentos e um sistema resolutivo que proporcione a inexistência da formação de filas de espera para o atendimento. (ARAÚJO; CECÍLIO, [s.d], p.42)

Para resultados mais efetivos é necessário que a gestão estratégica seja aprimorada. É importante analisar quais processos e recursos devem ser melhor trabalhados. Dentre esses recursos, estão os profissionais da área, pessoas que realizam suas atividades com práticas e valores moldados pela Instituição e sua cultura organizacional. Esta representa uma parte essencial do planejamento estratégico, que merece análise. A cultura organizacional, se bem explorada, pode potencializar um planejamento; mas também pode ser um fator de condicionamento ou limitante em projetos de mudança. (RIVERA, 2003, p.198).

O objetivo deste artigo é identificar se os elementos da cultura organizacional de um Hospital Universitário Federal causam impactos no planejamento estratégico e na sua efetividade.

Em relação aos procedimentos metodológicos que serão realizados nesse artigo, pode – se citar que, primeiramente, quanto à finalidade/natureza é uma pesquisa básica, pois tem intenção de contribuir com novos conhecimentos para o avanço da ciência. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.51). Com relação ao objetivo será exploratória, pois pretende obter maior informação sobre o assunto a fim de aprofundar o conhecimento. (GIL, 2010, p.27). Quanto ao método/procedimento será uma pesquisa bibliográfica, pois utilizará material já tratado e publicado (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.54). As fontes pesquisadas foram livros, artigos e teses (em meio impresso e eletrônico) sobre a cultura organizacional, planejamento estratégico e referente ao ambiente hospitalar. E quanto à abordagem, ela será qualitativa já que visa à compreensão da relação dos fenômenos estudados, a reflexão da subjetividade e não terá a utilização de dados estatísticos como o centro da pesquisa. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.70).

O referencial teórico abordará inicialmente os conceitos relacionados ao Sistema Único de Saúde e Hospitais Universitários Federais a fim de apresentar a estrutura do sistema e dessas Instituições. Após o foco será nas teorias sobre o planejamento estratégico, cultura organizacional e na relação entre eles. Para finalizar, será estudado um levantamento entre essas variáveis, realizado em um Hospital Universitário Federal, a fim de identificar pontos teóricos na prática do ambiente hospitalar e formar as considerações finais sobre o tema.

## 2. Sistema Único de Saúde e Hospitais Universitários Federais

O Sistema Único de Saúde - SUS foi criado após a Constituição de 1988, que garante a saúde como direito a toda a população. Em 19 de setembro de 1990, cria-se a Lei Orgânica de Saúde, lei número 8.080/90, que “Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências”. Em seu artigo quarto (Art. 4º), define que o Sistema Único de Saúde é “o conjunto de ações e serviços de saúde, prestados por órgãos e instituições públicas federais, estaduais e municipais, da Administração direta e indireta e das fundações mantidas pelo Poder Público”.

No artigo quinto (Art. 5º) trás os principais objetivos desse sistema:

I - a identificação e divulgação dos fatores condicionantes e determinantes da saúde; II - a formulação de política de saúde destinada a promover, nos campos econômico e social, a observância do disposto no § 1º do art. 2º desta lei (O dever do Estado de garantir a saúde consiste na formulação e execução de políticas econômicas e sociais que visem à redução de riscos de doenças e de outros agravos e no estabelecimento de condições que assegurem acesso universal e igualitário às ações e aos serviços para a sua promoção, proteção e recuperação); III - a assistência às pessoas por intermédio de ações de promoção, proteção e recuperação da saúde, com a realização integrada das ações assistenciais e das atividades preventivas.

Os Hospitais Universitários Federais foram incluídos no Sistema SUS formalmente em 2004, através da Portaria nº 1000, de 15 de abril de 2004, firmada entre o Ministério da Educação e o Ministério da Saúde. O inciso doze (XII) do artigo sexto (Art. 6º) definiu que esses hospitais deveriam “regularizar e manter sob a regulação do gestor local do SUS a totalidade dos serviços contratados, de acordo com as normas operacionais vigentes no SUS”.

Os Hospitais Universitários são organizações públicas que formam profissionais na área de saúde, através do ensino, pesquisa e extensão; mediante os vínculos com as Instituições de Ensino Superior. Além disso, prestam assistência gratuita à sociedade e são centros de referência para as especialidades de média e alta complexidade. Atualmente, há cinquenta hospitais universitários, vinculados a trinta e seis universidades federais (EBSERH, [s.d]).

Essa junção desses dois grandes objetivos – de um lado a promoção da assistência e de outro a formação de recursos humanos – tornam a gestão hospitalar ainda mais complexa, pois é preciso buscar um equilíbrio entre o atendimento das necessidades de tratamento e prevenção da saúde da população com o compromisso de formar acadêmicos e profissionais, através da prática de determinados procedimentos e diagnósticos, previstos na grade curricular, que devem ser vivenciados para possibilitar a formação de qualidade.

Neutralizar os anseios desses dois grupos nem sempre é uma tarefa fácil.

De acordo com Maria Bernadete Barros Piazzon Barbosa Lima (2006, p.17), os hospitais universitários tem um caráter multi – institucional e assim devem atentar e “cuidar das diferentes interações e circuitos que podem ocorrer nos espaços de produção da saúde (...) uma dinâmica institucional com grandes possibilidades de mudanças internas na gestão”.

Os hospitais universitários são extremamente importantes para o Sistema Único de Saúde através do desenvolvimento desse sistema; da promoção da assistência aos diagnósticos de média e alta complexidade; da formação de profissionais para à área, do desenvolvimento de pesquisas, técnicas e procedimentos para a saúde pública, além da

criação e inclusão de novas tecnologias a fim de atender as necessidades da população (BARATA; MENDES; BITTAR, 2010, p. 07).

### **3. Planejamento Estratégico**

Conforme a Teoria de Sistemas as organizações são sistemas, ou seja, conjunto de partes inter-relacionadas e interdependentes, que juntas buscam um objetivo comum. O esforço coletivo produzido é muito maior que a soma individual das partes (MAXIMIANO, 2008, p.39).

As organizações formam um sistema aberto, que exercem e sofrem influências do meio em que estão inseridas. Por isso, devem estar em sintonia com o ambiente a fim de se adaptarem às mudanças, cada vez mais constantes, e assim estruturar condições para sua manutenção (SILVA, 2000, p. 357).

Os Hospitais Universitários Federais também estão inseridos nesse contexto e precisam estar atentos a essa dinâmica, a fim de atender as necessidades da sociedade.

Inicialmente, o hospital era visto como uma organização filantrópica e religiosa, a qual fornecia abrigo e hospedagem a perambulantes e doentes. Com o passar do tempo, a organização hospitalar sofreu uma série de transformações, tanto a nível médico quanto tecnológico. Atualmente, além de consistir em uma organização médica e social, é uma empresa que possui estrutura e administração própria, prestando serviços para a sociedade. Desta forma, o hospital se caracteriza como executor de uma atividade econômica como qualquer outra organização (HULSE; SOARES, 2012, p.02).

Para que os hospitais aumentem sua efetividade, devem utilizar – se de instrumentos gerenciais. Entre eles, destaca – se o planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é um processo de análise e tomada de decisões sobre as atividades futuras, que normalmente tendem a sofrer alterações com relação ao passado. Dessa forma as organizações possuem condições para atuar nas variáveis e fatores (OLIVEIRA, 2010, p.04).

É essencial para qualquer tipo de organização, seja privada ou pública. Com relação a esta, é um recurso fundamental, pois permite a reflexão e melhoria de processos para a execução dos serviços públicos (específicos ou de governo) em qualquer das três esferas - Federal, Estadual ou Municipal; e assim atender ao objetivo de prover melhores condições à sociedade. (REZENDE, 2012, p. 20)

Djalma de P. R. Oliveira (2010, p. 284) coloca quais as principais causas que levam ao insucesso do planejamento estratégico, desde o preparo inicial até a implementação. Com base nesse autor, relaciona – se aqui os principais aspectos fundamentais para preparar a organização e seus profissionais ao início das atividades de planejamento estratégico. Isso porque, se a sua base iniciar de maneira ineficiente, comprometerá todo o trabalho.

1. Estruturação adequada do setor responsável pelo planejamento estratégico na empresa.

Se for definido um setor responsável pela formulação do planejamento estratégico, este deve ser formado por pessoas capacitadas e qualificadas a fim de contribuir verdadeiramente com o processo. É importante ter um líder, que não implantará o

planejamento sozinho, mas sim será o mediador desse trabalho, que deverá ser realizado por vários agentes da organização.

Esse setor, ou esse líder, deverá realizar o papel de assessoria e deve estar hierarquicamente ligado a alta administração. O ideal é ter, além de uma assessoria interna, também uma assessoria externa.

“O planejamento estratégico deve ser entendido como um processo contínuo, abrangente e participativo” (OLIVEIRA, 2010, p. 288).

## 2. Ciência de todos os integrantes da importância do Planejamento Estratégico

Todos os membros devem ser sensibilizados sobre a importância do planejamento estratégico, bem como seus benefícios. Se isso não for realizado, o trabalho poderá ser banalizado e assim não surtirá efeitos. Deve – se também atentar que os frutos não são colhidos em curto prazo e sim continuamente, em cada aprimoramento. É importante também apagar as experiências negativas do passado, tornando o ambiente e as pessoas mais receptivas as mudanças.

O executivo deve dar a máxima importância ao planejamento estratégico, pois esse é um sistema que pode e deve considerar qualquer aspecto importante para o sucesso da empresa, porque inclui o ajustamento dela de modo que reflita as mudanças do ambiente, solucionando problemas básicos causados pela concorrência e por outras forças ambientais, lidando com limitações, capitalizando vantagens inerentes, encontrando novas oportunidades e evitando as ameaças. Inclusive, o planejamento estratégico pode resultar em ação por parte da empresa para assumir certas responsabilidades sociais que ajudarão a melhorar o ambiente onde opera (OLIVEIRA, 2010, p.289).

## 3. Preparar a organização para a criação do planejamento estratégico.

Um aspecto muito importante no planejamento estratégico é a inclusão das pessoas, bem como da cultura organizacional. Se esses aspectos não forem trabalhados normalmente haverá uma resistência das pessoas.

A resistência pode acontecer por vários motivos: medo de perder alguma coisa, entendimento de relação custo *versus* benefício como negativa, ausência de credibilidade nos agentes responsáveis pela mudança, falta de conhecimento e habilidades referente às novas demandas, crença de que tudo na empresa está muito bom e não deverá ser mudado. Além disso, há os interesses pessoais que também influenciam no trabalho e no comportamento dos indivíduos.

Observa – se aqui um ponto essencial. O envolvimento dos funcionários no planejamento estratégico é fundamental, afinal, as pessoas compõem as organizações e é através delas e de seu trabalho que as metas e os objetivos são alcançados. Sem elas, esse processo não existe.

Assim, é importantíssimo entender a cultura organizacional a fim de criar um alinhamento dela com as políticas necessárias. Com essa interligação será possível atingir efetividade no planejamento estratégico.

#### 4. Cultura Organizacional e Planejamento Estratégico

A cultura organizacional é um sistema de significados comuns, que é compartilhado por todos os membros da organização. Isso acarreta em uma percepção similar da organização entre as diferentes pessoas que a compõem. Devido à múltipla variedade de comportamentos dentro da empresa, pode – se criar diversas subculturas, nos setores, por exemplo. Mas sempre haverá uma cultura dominante, que abrangerá a todos (ROBBINS, 2000, p.288).

A formação da cultura organizacional pode ser visualizada em dois aspectos, valores e práticas. Os valores são os aspectos subjetivos, tais como as crenças, os mitos, as histórias. Já as práticas são ações que materializam os aspectos subjetivos, tais como a arquitetura da empresa, regras, comportamentos, dentre outros.

A cultura e o planejamento estratégico não são isolados. Ao contrário, há a necessidade de uma relação entre eles de forma que os objetivos organizacionais sejam atingidos de forma efetiva.

Isso porque o planejamento estratégico é uma série de atividades e funções que serão formuladas e executadas por pessoas. As pessoas formam a organização. Esta depende de seu capital humano. Sem os profissionais é impossível realizar qualquer resultado. Assim, a percepção dessas pessoas – seu trabalho, bem como suas características – deve ser feita de modo a inclui – las na criação do planejamento estratégico.

Essa atuação gera estímulos à motivação dos funcionários, essencial para que os mesmos atinjam as metas e objetivos que a Organização entende importante alcançar. Sentindo – se parte do processo, a equipe promoverá resultados mais resolutivos e aprimorados.

A cultura organizacional (...) permeia todos os aspectos organizacionais, entre eles o desempenho e a motivação que envolve as pessoas. Esse desempenho organizacional, por sua vez, é direcionado em função de uma estratégia previamente definida e, dessa forma, considera – se interessante compreender a dinâmica de influências que a cultura organizacional pode exercer sobre a estratégia. Além disso, a cultura organizacional contribui para a compreensão da estratégia, pois propicia a construção de modelos mentais adequados ao cenário estratégico, as quais facilitam a criação de um vínculo com a organização, fazendo com que objetivos pessoais tornam – se mais próximos aos objetivos organizacionais (BEPPLER; PEREIRA, 2013, p.83).

Da mesma forma, o planejamento estratégico vai alinhar a cultura organizacional a uma conduta adequada, que propicie resultados desejados e necessários para todos, pois o sucesso e a manutenção da organização promove o sucesso, bem estar e manutenção de garantias (inclusive trabalhistas) dos profissionais. Conforme Kluyver; Pearce II (2010, p.33) citados por Beppler; Pereira (2013, p.83) é fundamental “desenvolver a cultura certa – aquela que promova um alto nível de desempenho e comportamento ético, em vez de meramente propiciar um ambiente divertido”.

O sucesso da meta de um objetivo depende em parte da organização (disponibilizar recursos demandados) e também daqueles que executam. Estes devem ser capacitados, mas também devem estar motivados, envolvidos com a proposta. Beppler e Pereira (2013, p.86), com base em vários autores, informam que as estratégias não trazem resultados definidos porque não são bem executadas. Aquilo que era necessário ser feito, não foi feito. É essencial que o comportamento do individuo e da equipe - produto da cultura – seja alinhado. Quanto

mais forte a cultura, mais fácil à compreensão das estratégias, através das histórias, mitos e da ligação social entre os funcionários.

Ao adentrar nos elementos que compõem a cultura organizacional, pode – se verificar alguns aspectos daqueles que mais influenciam no planejamento estratégico.

Com relação aos valores, esses são essenciais para o processo, visto que são declarados no documento formal do planejamento. A organização define seus valores, ao lado de sua missão institucional. Verifica – se aí a sua enorme importância, visto que serão norteadores de toda a definição de ações futuras. Por isso é fundamental que o planejamento estratégico esteja alinhado também a esse elemento, a fim de garantir o envolvimento de todos e a resolutividade do processo.

Os valores indicam uma possibilidade de se conhecer a realidade organizacional, a sua filosofia, as necessidades que orientam o comportamento para se atingir um fim, as metas, os interesses organizacionais, a produtividade, a criatividade, as relações de poder, o compartilhamento e comportamento diante da aprendizagem, dentre outros aspectos (RONCHI, 2012, p. 65).

As normas e regras da organização, ou seja, o nível de formalização em que as atividades são realizadas poderão ser ferramentas para o planejamento estratégico e seus planos decorrentes ou poderão ser barreiras, caso estejam definidas com uma filosofia contrária a direção da corporação.

Por um lado, as regras e normas são muito importantes, pois elas garantirão a legitimidade das ações que vierem a ser realizadas em planejamentos e planos; a manutenção do cronograma de atividades, não atrasando etapas importantes; a formalização de etapas e decisões estratégicas, validando os processos realizados; a orientação, a base para procedimentos técnicos ou burocráticos, garantindo menores erros e desperdícios; a padronização de procedimentos; dentre outros. Porém, se essas normas tiverem caráter limitador para flexibilidade de mudanças no decorrer da execução do plano, isso poderá repercutir em fragilidades na organização em frente a novas demandas de um novo ambiente e inclusive, de um novo cidadão, mais dinâmicos. Se esse for o caso, deve – se analisar e refletir sobre a possibilidade de alterações nas normatizações.

A linguagem e a comunicação são aspectos cruciais para o planejamento.

“Os processos de comunicação podem ser encarados como de impacto fundamental no desempenho organizacional, pois são essenciais para difundir o aprendizado, o conhecimento, exercer uma função organizadora, promover a construção de significados e influenciar todos os envolvidos (...). A dinâmica da comunicação está intimamente ligada ao modelo de gestão, aos interesses das coalizões dominantes e a reprodução e as transformações de padrões” (RONCHI, 2012, p.83).

Essas são algumas das interações existentes entre a cultura organizacional e o planejamento estratégico. As organizações devem disponibilizar atenção nesse processo a fim de atingir uma melhor atuação estratégica.

## **5. A relação entre Cultura Organizacional e Planejamento Estratégico em um Hospital Universitário Federal**

Para a compreensão das relações da cultura organizacional e do planejamento estratégico em um hospital universitário federal, buscou – se alguns estudos que além da pesquisa bibliográfica também tenham realizado um levantamento como entrevistas e

pesquisa de campo. Como base da análise que será aqui demonstrada, utilizou – se um estudo de um Hospital Universitário do Rio Grande do Sul, o Hospital Universitário Dr. Miguel Riet Corrêa Junior, pela Enfermeira Gisamara Girardi Fontes de Ávila, em sua pesquisa para dissertação de Mestrado em Enfermagem. Essa pesquisa foi escolhida por ter sido executada em um Hospital Universitário Federal credenciado pelo Ministério da Educação.

Segundo a autora, os elementos impactantes da cultura organizacional sobre os processos de trabalho são: condições de trabalho, relações hierárquicas, comprometimento organizacional, relações interpessoais e função pública. Através das reflexões que são abordadas pelos resultados dessa pesquisa, ratifica – se a força da influência da disponibilidade de recursos (humanos e de materiais/físicos), muitas vezes debilitada na esfera pública. Além disso, pode – se visualizar a importância de uma gestão de recursos humanos que desenvolva uma cultura de comprometimento, persistência, espírito de equipe e reconhecimento. Por fim, trás breve reflexão sobre algumas especificidades da função de servidor público.

### **5.1 Condições de trabalho**

A autora coloca que há um aumento da reflexão das condições de trabalho em hospitais, principalmente porque é um ambiente com uma característica particular, em que há exposição a riscos e aspectos complexos.

Os entrevistados informam que no início de suas atividades até um tempo próximo apresentava – se deficiência de materiais, espaço físico, mobiliário e recursos humanos. Com a ausência de infraestrutura básica, muitas vezes foi necessário repensar as formas de trabalho e readequar as atividades, não necessariamente em um contexto planejado, mas muitas vezes no “improviso”, já se transformando em um recurso.

Aí começou a funcionar. Veio para cá uma parte da farmácia, que começou a funcionar na Clínica Médica, no segundo piso, numa pecinha improvisada. (...). E era tudo no improviso, também. Era bem difícil. A gente fazia o possível do impossível (ÁVILA, 2006, p.56).

Esse ambiente – diário – gera impactos negativos na qualidade do atendimento prestado. Maximiano (2008, p.72) pontua que “a eficiência de uma organização ou sistema depende de como seus recursos são utilizados”. Mas é preciso, antes de tudo, tê – los, para assim alocá – los a fim de produzir produtos e serviços.

Esse cenário pode impactar na qualidade do trabalho assistencial. A autora, porém coloca que nessa Instituição houve uma reação das pessoas que ali trabalhavam a fim de manter a qualidade de seus resultados. Havia uma forte ligação entre elas. A dificuldade foi vista com um desafio pessoal e profissional. .

As observações nos podem mostrar dois lados acerca da insuficiência de recursos *versus* motivação.

Uma organização que tem a cultura de estimular seus funcionários tenderá a ter uma equipe mais motivada e conseqüentemente, capacitada e resolutiva. Equipes não motivadas tendem a se desestimularem com as dificuldades. As pessoas:

... precisam das ferramentas, equipamentos, suprimentos, condições de trabalho favoráveis, colegas prestativos, informações suficientes e recursos de apoio similar, de sorte que possam realizar melhor seu trabalho. Nada é mais desmotivante que desejar ocupar um cargo, mas ser incapaz porque a estação de trabalho é mal projetada, os *softwares* são ultrapassados, ferramentas estão deterioradas ou colegas de trabalho não possuem qualificações (ROBBINS, 2000, p.341).



Porém, pessoas motivadas enxergam as dificuldades como desafio.

O elemento esforço é uma medida de intensidade. Uma pessoa que está motivada não desiste facilmente. A persistência é seguir adiante ou perseverar. As pessoas que são persistentes sustentam seu grau elevado de esforço a despeito de barreiras ou dificuldades (ROBBINS, 2000, p. 343).

A estrutura organizacional é fundamental para a viabilidade dos profissionais exercerem atividades e assim atingir o planejamento estratégico moldado. Da mesma forma, interligada, a motivação é fator fundamental para produzir resultados positivos, inclusive em ambientes adversos. Deve – se incluir, na cultura organizacional, programas de políticas de incentivos; motivacionais, aos servidores.

## 5.2 Relações Hierárquicas

Na pesquisa realizada verificou que a relação hierárquica é um elemento cultural que impacta nos processos organizacionais. Com relação à chefia imediata, os entrevistados colocaram que, aquele “superior” que tem uma história, uma experiência na instituição e até mesmo no setor em que lidera, é mais respeitado e tem maior credibilidade. Tem uma autoridade legal e legítima. Nota – se que aquele “superior” que tem envolvimento com a equipe e auxilia no processo, ganha confiança e admiração.

A liderança faz isso. Ela inspira pessoas. Ela é um processo de influência. Devido ao estilo do líder, pode existir maior envolvimento do grupo, o motivando a atingir metas e objetivos organizacionais (ROBBINS, 2000, p.371).

Percebe – se que a liderança é fator fundamental para que as pessoas trabalhem com produtividade e assim obtenham melhores resultados. Segundo a grade gerencial de Blake e Maiton, o bom líder é aquele que trabalha com gerência em equipes, em que todos são responsáveis pelo trabalho, o que promove a confiança, comprometimento e respeito (MAXIMIANO, 2008, p.261).

Uma liderança aberta é aceita e respeitada, o que repercute em maior motivação e assim, maior probabilidade de se atingir os desafios propostos pelo planejamento estratégico.

O acesso facilitado, assim como a garantia de encontrar o “amparo” nos superiores, promovia um ambiente tranquilo e seguro para o desenvolvimento do processo de trabalho. Sendo destacável, neste sentido, o valor que o profissional (...) atribui a um chefe participativo, acessível e resolutivo (ÁVILA, 2006, p.61).

Outra questão abordada na pesquisa é o convívio de dois vínculos de trabalho diferentes, celetista e estatutário. Devido aos direitos diferenciados e estabelecidos em lei (e portanto sem nenhuma governabilidade organizacional), como as licenças para os servidores, os funcionários celetistas sentiam – se menosprezados e prejudicados em relação a eles. Observa – se que mesmo tratando de uma questão legal, há a invasão do sentimento, da percepção de desigualdade.

“As pessoas são sensíveis a diferenças relativas nas recompensas. Em outras palavras, elas fazem comparações entre seu desempenho e resultados com o empenho e resultados obtidos pelos demais” (ROBBINS, 2000, p.353). É a chamada “Teoria da Equidade”. Após fazer a comparação dentre as opções disponíveis, o funcionário poderá alterar/diminuir suas contribuições e resultados. O que impacta significativamente no bom andamento do planejamento estratégico.

Percebe – e que a atenção a esses fatores são essenciais para a formação de equipes auto gerenciáveis, com iniciativa; aquelas que geram melhor desempenho para a organização.

### **5.3 Comprometimento Organizacional**

O comprometimento dos funcionários foi considerado um elemento importante pelos próprios profissionais entrevistados. Esse sentimento permite que o funcionário exerça esforço superior para atingir resultados e isso tem um sentido para ele. “Então, a gente fazia tudo acontecer. Era mais na raça, né? Era no amor. Era vestir a camiseta... E tinha que dar, tinha que dar... Tinha que ver aquela idéia progredir, crescer...” (ÁVILA, 2006, p.64).

Há uma forte relação com o sentimento de pertença, de inclusão nos processos principais. Quando os profissionais sentem – se parceiros dos dirigentes, “donos” da organização, estão mais aptos a aceitar desafios, como tantos inclusos em um planejamento estratégico.

Envolvimento do funcionário como um processo participativo que utiliza a competência total dos funcionários e se destina a encorajar o maior comprometimento com o sucesso da organização. A lógica subjacente é que ao envolver os trabalhadores nas decisões que os afetam e aumentar sua autonomia e controle sobre suas vidas profissionais, eles se tornarão mais motivados, mais comprometidos com a organização, mais produtivos e mais satisfeitos com seus trabalhos (ROBBINS, 2000, p. 360).

Outro fator influenciador da cultura nos resultados organizacionais seria a forma que é realizada a recepção de novos servidores recém-contratados. É claro que esses moldam – se de acordo com a cultura vigente, através do que visualizam diariamente nos processos de trabalho. É um dos fatores de perpetuação da cultura organizacional.

Um reforço positivo do comprometimento é o retorno que o profissional tem. Assim quanto mais à organização busca políticas que premiem, reconheçam, divulguem os esforços de seus trabalhadores, mais eles estarão estimulados a adotar melhores práticas.

Um elemento questionável, abordado na pesquisa, e que afetaria o comprometimento é a estabilidade. Os entrevistados afirmam que em alguns casos a garantia da estabilidade prejudica o esforço do funcionário em obter resultados significativos. Isso poderia comprometer o alcance de objetivos estratégicos.

### **5.4 Relações Interpessoais**

Verificou – se aqui que o sentimento, sobre as relações interpessoais, é de mudança devido ao crescimento da organização e o aumento do número de pessoas e Unidades. As relações informais foram substituídas pelo relacionamento/comunicação formal, o que de certa forma distancia as pessoas.

Coloca – se também o excesso de normas e regras (disfunção da burocracia) que atrasam processos e até mesmo atividades rotineiras, o que acarreta em deficiências dos resultados. Essas disfunções realmente trazem impactos negativos. Isso porque, as regras tornam – se fins e não meios. As decisões são feitas por uma pessoa ou um grupo pequeno de pessoas (SILVA, 2000, p.166).

As relações, o relacionamento entre as pessoas é essencial para a produção de bons resultados. Voltando - se para o planejamento estratégico, percebe – se que o trabalho em equipe saudável, da elaboração e implantação, trás produtos e serviços de destaque.

As equipes geralmente superam os indivíduos quando as tarefas realizadas exigem aptidões múltiplas, discernimento e experiência. À medida que as organizações têm se reestruturado para competir com mais eficácia e eficiência, recorrem às equipes como uma maneira de utilizar melhor o talento de seus funcionários. A

administração tem constatado que as equipes são mais flexíveis e sensíveis a eventos variáveis do que os departamentos tradicionais ou outras formas de agrupamento permanente. As equipes possuem capacidade para a rápida formação, deslocamento, mudança de objetivos e dissolução. (ROBBINS, 2000, p.272).

## 5.5 Função Pública

Os entrevistados colocam que a estabilidade, adquirida pelos servidores públicos após aprovação em estágio probatório, algumas vezes traz aspectos negativos, pois reduz o esforço em “fazer melhor”, seja na execução, na liderança, no comportamento.

Esse cenário deveria ser o inverso, pois o servidor público tem o dever de atender os interesses públicos e para isso deve ter a postura condizente com suas responsabilidades. O servidor serve! O Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, decreto 1.171 de 22 de junho de 1974, coloca em seu inciso I:

A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal. Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos.

Uma ressalva é de que se existir interesses políticos que sobressaiam às necessidades da população, isso é considerado um desvio dos objetivos das organizações públicas. Esses objetivos devem estar definidos detalhadamente no planejamento estratégico, de maneira a evitar esses desvios.

## 6. Conclusões

Pode – se constatar que a cultura organizacional é um fator de relevante importância e influência no planejamento estratégico de um Hospital Universitário Federal. Relacionar seus elementos com os procedimentos utilizados para atingir os objetivos e metas é vital.

Os Hospitais Universitários Federais possuem uma estrutura complexa. Além de voltarem – se para a sua missão de formar novos profissionais para a área de saúde, também precisam integrar em suas atividades o atendimento às normativas do Sistema Único de Saúde, de forma a atuar na prevenção e tratamento da população. Os desafios de implantar esses dois grandes objetivos materializam – se não só no alinhamento dos mesmos, mas também na obtenção dos recursos necessários para tal - financeiros, humanos e de gestão.

Percebe – se que a cultura organizacional é um elo impactante na Gestão Hospitalar e nas suas ferramentas, através dos elementos e suas relações apresentados neste artigo.

Dessa forma, entender a cultura organizacional é primordial para a efetividade do Planejamento Estratégico, inclusive nos Hospitais Universitários Federais. É através deste plano – elaborado de forma completa - que as diretrizes serão atendidas, sejam no âmbito educacional ou no âmbito assistencial.

## Referências

- ARAÚJO, Eliane C. et al. **Políticas Públicas de Saúde no Brasil: SUS e pactos pela Saúde**. Especialização em Saúde da Família. UMA – SUS, UNIFESP. Disponível em <[http://www.unasus.unifesp.br/biblioteca\\_virtual/esf/1/modulo\\_politico\\_gestor/Unidade\\_4.pdf](http://www.unasus.unifesp.br/biblioteca_virtual/esf/1/modulo_politico_gestor/Unidade_4.pdf)> Acesso em 18.mai.2015.
- ÁVILA, Gisamara Girardi F. **Elementos da cultura de um hospital universitário: repercussões no comportamento organizacional**. 2006. 97 f. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós – Graduação em Enfermagem, Fundação Universidade Federal do Rio Grande .Rio Grande, 2006.
- BEPPLER, Monica K.; PEREIRA, Maurício F. **Planejamento Estratégico. A contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégia**. São Paulo: Atlas, 2013.
- BARATA, Luis Roberto B. et al. **Hospitais de ensino e o Sistema Único de Saúde**. *Revista de Administração em Saúde*. vol 12.n.46, jan – mar 2010, p. 7-14
- BRASIL. **Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994**. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Brasília, DF, 22 jun.1994. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1171.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm) . Acesso em 15 mai.2015
- BRASIL. **Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990**. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Brasília, DF, 19 set. 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8080.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm) . Acesso em 15 mai. 2015.
- BRASIL. **Portaria Interministerial nº 1000 de 15/04/2004 / MS - Ministério da Saúde**. Brasília, DF, 16.abr.2004. Disponível em: <http://www.diariodasleis.com.br/busca/exibelinck.php?numlink=1-92-31-2004-04-15-1000>. Acesso em 14.mai.2015
- EBSERH. **Hospitais Universitários**. Disponível em: <http://www.ebserh.gov.br/web/portal-ebserh/apresentacao1>. Acesso em 14.mai.2015
- GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HULSE, T.F.B; SOARES, M.L. **O Processo de Implementação do PE em Organizações Públicas: Uma análise em Hospitais Universitários**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Tema: Gestão, inovação e tecnologia para a sustentabilidade. IX SEGeT, 2012. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/28016818.pdf>. Acesso em 18.mai.2015
- LIMA, Maria Bernadete B. P. B. **A gestão da qualidade e o redesenho de processos como modelo de desenvolvimento organizacional em hospitais públicos universitários: o caso do Hospital de Clínicas da UNICAMP**. 2007. 176f. Dissertação (Mestrado). Comissão de Pós – Graduação em Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2006
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 28.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013
- REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- RIVERA, FRANCISCO J. U. **Análise estratégica em saúde e gestão pela escuta**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2003.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- RONCHI, Carlos César. **Cultura e as organizações: as inter – relações em um ambiente transformacional**. Livro 2. Curitiba: Juruá, 2012.
- SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.