

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CURSO DE GESTAO PÚBLICA

NELITON BINECK

**ANÁLISE DE QUESTÕES DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO
HOSPITAL SANTA CRUZ DE CANOINHAS-SC EM 2016.**

**CURITIBA
2016**

NELITON BINECK



**ANÁLISE DE QUESTÕES DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO
HOSPITAL SANTA CRUZ DE CANOINHAS-SC EM 2016.**

Projeto Técnico de Conclusão do Curso
de Pós-graduação em Gestão Pública da
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Acyr Seleme

**CURITIBA
2016**

RESUMO

Este projeto técnico é voltado à gestão pública e interage com o Hospital Santa Cruz de Canoinhas, entidade esta ligada a produção de exames clínicos de imagem e laudo médicos, assistência médica profissionalizada, para toda população residente no vale do Contestado em Santa Catarina, sua importância à sociedade foi item fundamental para produção do presente projeto, conhecer, analisar e propor melhorias em seus sistemas gerenciais e de recursos humanos é foco do trabalho. Por se tratar em uma entidade de finalidade filantrópica voltada a saúde pública acreditamos inerente a utilização de todo conhecimento adquirido ao longo dos anos de curso em benefício de toda sociedade.

Palavras-chaves: Hospital Santa Cruz de Canoinhas, gestão pública, sistemas gerenciais, finalidade filantrópica.

ABSTRACT

This technical project is geared to public administration and interacts with the Hospital Santa Cruz Canoinhas, entity is linked to production of clinical imaging and medical report, professionalized medical care for the entire population of the Contested Valley in Santa Catarina, its importance society was essential item for the production of this project, learn, analyze and propose improvements in its management systems and human resources is the focus of the work. Because it is in an entity focused philanthropic purpose public health believe inherent in the use of all adquerido knowledge over the years of course the benefit of all society.

Keywords: Hospital Santa Cruz Canoinhas, public administration, management systems, philanthropic purpose.

LISTA DE TABELAS

Figura 1 – Funções desempenhadas pelos entrevistados.....	21
Figura 2 - Demonstra-se respeito para com os colaboradores	22
Figura 3 - Os colaboradores tem orgulho em trabalhar nesta Organização	22
Figura 4 - Os Existe a busca pela excelência do serviço ao cliente	22
Figura 5 - A melhoria contínua é uma prioridade	23
Figura 6 - Permite-se um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal	23
Figura 7 – Os colaboradores necessitam de apreender muitos procedimentos	23
Figura 8 - As reuniões são planejadas com bastante antecedência	23
Figura 9 - As decisões importantes são sempre tomadas em reuniões	24
Figura 10 - Os novos colaboradores são deixados “por sua conta”	24
Figura 11 - A evolução profissional baseia-se exclusivamente no desempenho	24
Figura 12 - A experimentação e a inovação são encorajadas	24
Figura 13 - Surgem assuntos controversos no sistema de comunicação interno	25
Figura 14 - Organização e função são temas discutidos com seriedade.....	25
Figura 15 - O alinhamento com a cultura é importante para o recrutamento.....	25
Figura 16 - Os procedimentos estabelecidos são importantes, a todos os níveis	25
Figura 17 - Os gestores retêm as pessoas com elevado desempenho	26
Figura 18 - Estou satisfeito com a minha função	26
Figura 19 - Estou satisfeito com o meu departamento /serviço	26
Figura 20 - As pessoas sentem-se satisfeitas por irem trabalhar	26
Figura 21 - No meu departamento a comunicação é muito aberta	27
Figura 22 – As pessoas têm tempo para analisar os problemas que os afetam	27
Figura 23 - São punidos quando têm ideias que não funcionaram	27
Figura 24 - São proporcionados desafios interessantes aos colaboradores	27
Figura 25 - São recompensados quando desenvolvem novas ideias	28
Figura 26 - Existe mais cooperação do que competição entre departamentos	28
Figura 27 - As reuniões das equipes são eficazes.....	28
Figura 28 - A informação importante surge pelos canais formais	28
Figura 29 - Os colaboradores são tratados com justiça e respeito	29
Figura 30 - As mudanças importantes são objeto de discussão e consulta	29
Figura 31 - As pessoas sentem-se confortáveis com situações pouco comuns	29

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivo Geral do Trabalho	12
1.2. Objetivos Específicos	12
1.3. Justificativas do Objetivo	12
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	13
3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO- PROBLEMA.....	20
3.1. Descrição Geral da Organização	20
3.2. Diagnósticos da situação-problema	21
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	31
4.1. Proposta Técnica	31
4.1.1. Plano de implantação.....	31
4.1.2. Recursos	31
4.1.3. Resultados esperados.....	32
4.1.4. Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	32
5. CONCLUSÃO.....	33
REFERÊNCIAS.....	34
ANEXOS	36
Anexo 1	36

1 INTRODUÇÃO

A cultura de uma empresa serve para seus colaboradores como uma referência, os padrões e as regras devem estar claros de maneira que todos os envolvidos compreendam como devem se portar na organização. A difusão ampla e intensa da cultura organizacional para todos os membros faz com que eles possam agir em prol dos objetivos organizacionais. A cultura organizacional é um elemento que intenciona a solução de dois problemas: a manutenção da integração interna, para garantir a habilidade de adaptação e o funcionamento diário da organização; e a adaptação ao meio ambiente em que está inserida, sobrevivendo e crescendo com o surgimento das adversidades (SCHEIN, 1992). Assim, quando existe consenso entre os dois, a organização tem uma maior probabilidade de atingir seus objetivos.

Conhecer a cultura de uma organização é importante para que ela passe a ser utilizada como uma estratégia de melhoria para a organização. Dias (2003) relata que o estudo da cultura organizacional dá subsídios para a compreensão de interesses de grupos determinados, das relações de poder presente nas organizações, nos comportamentos contraditórios dos membros, como também nas regras estabelecidas que não fossem regulamentadas. Portanto, ao ser identificado os valores e as práticas que norteiam a organização tornam-se fácil detectar o peso que a cultura pode ter no funcionamento da empresa. Um hospital é uma organização que apresenta uma grande complexidade na sua infraestrutura, nas suas atividades, nos seus recursos e também na sua cultura. Trata-se de uma organização com uma diversidade de serviços, setores e profissionais tendo o intuito de melhorar a excelência e a qualidade dos serviços prestados aos usuários e clientes. Portanto, caracterizar sua cultura organizacional, através das suas práticas e valores auxilia aos seus integrantes visualizarem de forma clara os objetivos a que devem alcançar.

Diante disto, caracterizar o comportamento organizacional no hospital trata-se do problema central desse estudo. Contudo, temos como objetivos também verificar o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores do Hospital Santa Cruz de Canoinhas, identificando as práticas e os valores utilizados por eles para isso.

A presente pesquisa serve de subsídio para compreender melhor o setor da saúde, em especial de uma organização hospitalar local.

1.1 Objetivo Geral do Trabalho

Analisar questões do Comportamento Organizacional do Hospital Santa Cruz de Canoinhas-SC.

1.2 Objetivos Específicos

Levantar o nível de satisfação dos colaboradores do Hospital Santa Cruz de Canoinhas.

Identificar o grau de afinidade dos funcionários com o comando gestor da unidade de saúde.

Evidenciar as características do comportamento organizacional dos colaboradores da entidade escolhida.

1.3 Justificativas do Objetivo

A área da saúde é de extrema importância social, a elaboração de políticas públicas vem para solucionar possíveis problemas, este projeto visa justamente melhorar as práticas exercidas em uma entidade voltadas à saúde que atua na assistência de enfermos em região do planalto norte catarinense.

Demonstrar que o comportamento organizacional pode ser um item complexo e que isso é importante para a prosperidade de qualquer organização.

Vemos nos noticiários vários casos de má gestão organizacional e propor um modelo de gestão servirá para trazer um sistema de gestão não só eficiente, mas também mais humano.

A importância desse projeto também vem de encontro com a necessidade de todos nós conhecermos os sistemas de saúde existem, suas características e peculiaridades.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

DEFINIÇÕES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Podemos dizer que a cultura organizacional apresenta várias definições, sendo apresentadas em diferentes contextos. As distintas explicações a respeito desta cultura no Brasil são relativamente novas, vem do início da década de 80. Com tudo, é consenso entre vários estudiosos que a cultura existe nas organizações e é um importante instrumento para auxiliar e redigir o comportamento nas organizações, bem como funcionar também como forma de controle por assim dizendo.

De inúmeras definições presentes, um dos conceitos mais utilizado à cultura organizacional foi trazido por Schein (1992, p.12) no qual especifica: A cultura organizacional é um modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente, para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Schein (1992; 2001) analisa ainda a cultura organizacional a partir de diferentes níveis. Estes níveis referem-se ao grau em que o fenômeno cultural é visível ao observador. Portanto, o autor delimita três, que são os artefatos, os valores e os pressupostos básicos.

Para ROBBINS (1996:681) conceitua o termo como: Uma percepção comum compartilhada pelos membros da organização; um sistema de significado compartilhado.

A PRICE WATERHOUSE, através da sua equipe CHANGE INTEGRATION (1999:116) conceitua cultura através de seis diferentes características, a saber:

a) Valores: os princípios ou qualidades considerados compensadores pela organização, tais como atendimento ao cliente ou inovações no produto, sinceridade ou poder e autoridade compartilhados entre os colegas. b) Crenças: as hipóteses, premissas e modelos de negócios da organização tendem a ser verdade. A transmissão de visão do mundo em geral, crenças, pode ser verdadeira ou não. As

crenças geram paradigmas, isto é, modelos atraentes que mostram o que é bom para os negócios e a melhor forma de agir. Os paradigmas, por sua vez, podem tanto expandir quanto tolher as metas organizacionais. c) Atmosfera: o ambiente ou atmosfera de uma organização observável a partir do layout físico dos espaços de trabalho e mais precisamente, a partir de como os funcionários interagem entre si, com clientes e com estranhos. Como é trabalhar aqui? A organização é formal ou informal? d) Normas: os padrões e normas desenvolvidos na empresa, tais como se as pessoas trabalham duro, quando começam e quando saem do trabalho. Envolvem questões em todos os níveis, desde o padrão do vestuário e atitudes acerca do trabalho no fim de semana até a questão de se uma estratégia de crescimento lento é aceitável. As normas, geralmente não escritas, afetam o grau de decisão de gerentes e empregados. Determinam quem pode e quem não pode tomar decisões e realizar tarefas. e) Símbolos: ícones, doutrinas, rituais, e tradições que cercam mensagens poderosas sobre o que é importante. Podem incluir eventos positivos, tais como cerimônias e celebrações e reconhecimentos, tais como vagas especiais para o funcionário do mês. Os símbolos podem ser negativos – regalias corporativas oferecidas somente aos escolhidos, festas corporativas suntuosas no momento em que foram cortados aumentos anuais para os funcionários dos níveis mais baixos devido aos resultados dos negócios. f) Filosofia: as políticas e ideologias declaradas que norteiam as ações da organização relação a proprietários, funcionários, clientes e todos os demais stakeholders – representados por exemplo pelo modo de operar da HP na Hewlett Packard. O guia Nordstrom, o varejista de sucesso, ensina para os funcionários duas máximas antes de qualquer outra coisa. Primeiro: o cliente tem sempre razão. Segundo: em caso de dúvida, consultar a regra no 1.

O primeiro nível, os artefatos, são as manifestações, as estruturas e os processos visíveis da cultura, como as festas, os ritos e as confraternizações que a organização promove. É o nível mais fácil de perceber, sendo tudo o que se vê, ouve e sente na empresa, ou seja, todas as formas de expressão que a organização apresenta de forma visível para todas as pessoas. Outros exemplos desse nível é a arquitetura, a tecnologia, a linguagem, os mitos e as histórias contadas pela organização.

Já os valores e ideologias são as regras, princípios, normas, valores e ética que orientam os fins e os meios de uma sociedade. Este nível está vinculado aos

objetivos, às metas e estratégias que a organização prega. Ele é uma forma de moldar o comportamento dos indivíduos e grupos da organização, através das crenças e valores, pois estes servem como guia para os membros agirem em situações incontrolláveis ou difíceis. Nesse nível é que a filosofia e a ideologia da organização começam a ser personificada.

Os pressupostos básicos e as premissas, por sua vez, são os valores subjacentes e inconscientes sobre a natureza da verdade e da realidade humana. São advindos de um processo longo de aprendizagem, no qual os indivíduos sofrem nos momentos relacionados às soluções adequadas utilizadas em cada problema organizacional. Ele está mais relacionado com as atitudes intrínsecas da organização, as verdades implícitas que os membros da organização pensam, sentem, percebem e compartilham em decorrência da experiência conjunta. Dessa forma, é possível ver a cultura em três níveis distintos e de forma diferenciada, pois a cultura pode ser tanto algo visível aos demais, como algo que está subentendido no comportamento dos indivíduos dentro de cada organização.

A complexidade inerente à cultura organizacional, além da sua ambiguidade como característica fundamental passa a ficar evidente no momento em que diversos níveis são atrelados a sua definição. Alcadipani e Crubellate (2003, p.66) reforçam essas características, abordando a cultura como “uma teia de indivíduos conectados fraca e esporadicamente, ligados por suas posições cambiantes em uma variedade de assuntos e circunstâncias”. Eles complementam ainda que as manifestações e as fronteiras presentes nas subculturas das organizações são vistas como, multifacetadas, altamente flutuantes e permeáveis, além de seus significados serem, necessariamente, abertos a várias interpretações diferentes.

Portanto, essa ambiguidade e complexidade da cultura podem gerar várias definições. Para Dias (2008), existem duas formas de delinear a cultura organizacional. Inicialmente, ele apresenta a cultura como sendo um conjunto de valores e crenças que os membros da organização possuem em comum, de forma a definir o sentimento e a reação que orienta na tomada de decisão. A outra definição é apresentada como a interação das estruturas, dos processos de decisões e dos sistemas de controle da organização com os valores e crenças compartilhados pela organização. O autor reforça ainda que a cultura organizacional oferece coesão e sentido à como os indivíduos irão agir nas organizações. Assim, ele ressalta a

implicação que a cultura pode ter no contexto organizacional e nas atitudes dos membros da empresa.

Com essa implicação nos indivíduos, Hofstede (1998) ressalta a cultura como uma característica não individual da organização, na qual é mensurada e manifestada no comportamento verbal e não verbal dos membros organizacionais de forma a agregar para o seu nível de unidade organizacional. As definições do que se deseja ou não em uma organização terá implicações diretas nos colaboradores, fazendo com que eles orientem suas ações de acordo com o contexto que a organização estabelece. Fernandes e Zanelli (2006) afirmam que os vários elementos organizacionais, ao serem apresentados aos colaboradores, fornecem um direcionamento para todas as pessoas que fazem parte do contexto organizacional, de forma a todas elas buscarem uma identidade com os padrões seguidos pela empresa.

CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA IMPORTÂNCIA

Com as definições abordadas anteriormente, Schein (2001) afirma que a importância da cultura organizacional está presente nas tomadas de decisões da organização, pois, de acordo com ele, a força cultural existente pode ter consequências imprevistas e indesejáveis. Isto ocorre pelo fato da cultura organizacional estar presente nas estratégias, nos objetivos e no modo de operação da empresa. Portanto, para que as decisões sejam tomadas, é preciso que os gerentes tenham consciência de como a cultura está disseminada pelos seus membros.

Segundo Santos (2000), a cultura é um dos principais elementos organizacionais que pode condicionar tanto como um empecilho para o aumento da produtividade, como pode ser um grande impulsionador para um alto nível de desempenho organizacional. Ela constatou, com sua pesquisa, que existiu uma correlação positiva entre desempenho e cultura. Assim, a autora pôde constatar que na mesma proporção que ocorreu o aumento na força cultural também aumentou o desempenho organizacional.

Asseverando a existência e importância dessa força cultural, Shiva e Roy (2008, p. 68) afirmam que “em uma cultura organizacional forte, os empregados entendem o que é esperado por eles”. Eles abordam essa cultura forte como o

sentimento dos funcionários de que os valores e os objetivos estão bem aderidos entre os membros da organização. Assim, se a cultura está bem disseminada entre os funcionários de forma que eles tenham convicção do que a organização espera deles, então os membros irão agir em prol do objetivo principal da organização.

Além dessa influência que a força cultural tem no comportamento dos membros da organização, existem diversas outras funções que a cultura pode exercer em uma empresa. Dias (2003) aborda algumas dessas funções inerentes à cultura: estabelece os limites, ao definir os papéis de cada integrante e criar distinções entre as organizações; transmite um senso de identidade, de pertencer entre os membros; facilita o compromisso dos indivíduos, com algo acima dos interesses individuais; fortalece a estabilidade do sistema organizacional; oferece sentido ao modo de como fazer as coisas, guiando e moldando as atitudes e comportamentos dos indivíduos. Assim, as funções da cultura de uma organização terão o objetivo de conter os dois principais problemas abordados por Schein (1992) a integração interna dos membros e a adaptação da organização ao meio em que está inserida.

PRÁTICAS E VALORES ORGANIZACIONAIS

Uma forma de abordar a cultura organizacional é através das suas práticas e valores organizacionais. Hofstede (1990), através de sua pesquisa, classificaram quatro categorias de manifestações da cultura: os valores, os rituais, os símbolos e os heróis. De acordo com eles, os símbolos, os rituais e os heróis fazem parte das práticas organizacionais, pois são características visíveis ao observador e que podem ser modificadas, à medida que suas mudanças sejam planejadas. Isto é, os rituais são caracterizados pelos autores como sendo atividades coletivas, indispensáveis socialmente. Já os símbolos são apresentados como palavras, figuras, objetos ou gestos que tenham um significado único para a cultura. Os heróis, por sua vez, representam pessoas, reais ou imaginárias, mortas ou vivas, com prestígios diante da cultura organizacional que pode servir como modelo de comportamento entre os membros.

Mallak (2001) ressalta as práticas organizacionais como o componente mais complexo da cultura organizacional, pois elas podem tanto ser a razão instrumental da organização, como podem levar uma mensagem importante da cultura aos seus

membros. Assim, as práticas têm como principal objetivo transmitir mensagens aos valores culturais básicos da organização que são reforçados em todo momento que as práticas são executadas. Contrapondo-se a elas, segundo Hofstede (1990), está o centro da cultura, formado pelos valores. Estes se referem aos sentimentos, não especificamente racional ou irracional, bom ou ruim, que são raramente discutíveis e normalmente inconscientes. Os valores, apesar de não poderem ser observados, são manifestados no comportamento de cada indivíduo.

As práticas organizacionais referem-se à parte visível da cultura, assim, elas são responsáveis em planejar a mudança. Já os valores representam a parte invisível da cultura. Os valores fazem mudança, porém não conforme os planos de qualquer pessoa, mas de acordo com sua própria lógica (HOFSTEDE, 1998). Baseados nessas referências de valores e práticas organizacionais, Ferreira et al (2002) apresentaram um instrumento, que foi utilizado nesta pesquisa, para avaliar a cultura organizacional por meio de seus valores e suas práticas, denominado de Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Brasileira – IBACO. Neste modelo é possível observar os valores e as práticas priorizadas nas organizações.

Segundo Hofstede (1991) as práticas e os valores também podem ser utilizados para diferenciar a cultura organizacional da cultura nacional. Isto é, o autor aborda que o termo “cultura” não pode ser utilizado por ambas, como se fosse um fenômeno idêntico. Ele ressalta que elementos da cultura nacional afetam algumas atitudes da cultura organizacional e que a diferença entre elas está relacionada aos papéis de cada uma como forma de manifestação da cultura.

Abordando as práticas em uma cultura nacional, esta pode ser representada através dos seus símbolos, heróis e rituais, ou seja, manifestações superficiais da cultura que, para os indivíduos, são o que determinam o significado de suas práticas e trata-se de indicadores ultrapassados. Destinchando cada uma delas, os símbolos nacionais podem ser observados através do uso das mesmas palavras da moda, dos mesmos estilos de roupa utilizados e a compra dos mesmos produtos. Já os heróis seriam as pessoas assistirem aos mesmos shows televisivos e filmes. E os rituais da cultura nacional são visualizados nas mesmas atividades de lazer e na realização dos mesmos tipos de esportes. Porém no que se referem aos valores nacionais, cada país apresenta uma expressiva diferença entre eles (HOFSTEDE, 1991).

A existência do fato no qual a diferença entre os valores da cultura nacional é maior do que as práticas são explanadas por Hofstede (1991) através dos lugares que as pessoas aprendem os valores, ou seja, onde ocorre a socialização dos indivíduos com os demais. Os valores normalmente são adquiridos nos primeiros anos de vida, principalmente na vizinhança, no ambiente familiar e, posteriormente, na vida escolar. Assim, a maioria dos valores básicos individuais é formada nos dez primeiros anos de vida do indivíduo.

Os tabus, as normas e o processo de comunicação também são elementos da cultura apresentados por Ferreira (2002). Os tabus enfatizam o que não é permitido na organização, orientam o comportamento dos membros a demarcar as áreas proibidas da empresa. As normas, por sua vez, podem ser escritas ou não, elas defendem o que se espera dos membros organizacionais e o que é aceito e sancionado pelo grupo. O processo de comunicação pode se tornar importante quando há a transformação do corriqueiro, da rotina em algo brilhante, inovador. Esse processo refere-se às redes de relacionamento da organização e os papéis informais que comportam como, por exemplo, os padres, contadores de histórias, fofoqueiros e conspiradores.

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO- PROBLEMA

3.1 Descrição Geral da Organização

A história do Hospital Santa Cruz de Canoinhas começa no início do século passado, pra ser mais exato nas Décadas de 1910 e 1920 onde a Sra. Tereza Gobbi era dona de um hotel próximo da estação ferroviária de Canoinhas. Dona Tereza atendia os passageiros dos trens fornecendo-lhes marmitas e assim ela tornou-se popular.

Certa ocasião ocorreu um acidente com um guarda - freios de um trem de carga e ele ficou muito machucado e necessitando ser hospitalizado que ser transportado para Curitiba levando um dia de viagem.

Assim surgiu a idéia de se fazer campanhas para a construção de um hospital em Canoinhas, então se iniciara festas para angariar recursos. Tendo conseguido a importância necessária deu-se início as obras da construção no terreno que fora doado pelo Sr. Victor Soares.

Aos sete dias do mês de março de 1939, com a presença do Sr. Interventor Federal Nereu Ramos e a sua comitiva foi inaugurado às 9:00 horas O Hospital Santa Cruz de Canoinhas, sendo nomeado o primeiro diretor o Dr. Osvaldo de Oliveira com a presença do vigário o Frei Anacleto que procedeu a benção do prédio.

Desde então o HSCC tornou-se a única alternativa para atendimento da população dos municípios de Canoinhas, Major Vieira, Três Barras, Papanduva, entre outros, que passaram a procurá-lo pela qualidade de seu atendimento.

Os primeiros médicos foram Dr.Osvaldo de Oliveira que também foi o primeiro presidente da diretoria do HSCC, Dr. Osvaldo Segundo de Oliveira, Dr. Clemente Procopiack, Dr. Reneau Cubas e Dr. Haroldo Ferreira.

Com o passar do tempo, o aumento da população e conseqüentemente da clientela, fez com que em diferentes épocas as ampliações do HSCC ocorressem. Na década de 80 percebeu-se que ampliações não eram viáveis, haveria necessidade de se construir um novo hospital, adequando-se as normas técnicas do presente, garantindo um melhor atendimento a população. Em 27/06/1988 foram organizadas as comissões para a construção do novo hospital de canoinhas. Em

16/08/1991 foram recebidas propostas para a construção do Bloco A, a partir de então se iniciou a construção. Pela característica dos serviços prestados à comunidade é considerado como referência para os municípios da região o qual atende os municípios de Canoinhas, Major Vieira, Três Barras, Papanduva, Irineópolis, Monte Castelo, Matos Costa, Bela Vista do Toldo, Calmon, Timbó Grande e São Mateus do Sul.

3.2 Diagnósticos da situação-problema

Um das principais causas de rotatividade de pessoal é a forma da condução dos gestores sobre problemas rotineiros nas relações interpessoais e em diferentes esperas hierárquicas. O foco do nosso projeto é a análise de questões comportamentais do Hospital Santa Cruz de Canoinhas para evidenciar as principais ameaças em seu modelo de gestão.

Para evidenciar as características inerentes a entidade foco foi implantada o IBACO - instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional, este encontra-se em anexo e foi constituído de trinta perguntas chaves para diagnosticar o clima organizacional, além de sete perguntas do perfil pessoal dos colaboradores.

Em um universo de duzentos e dezesseis profissionais com registro de trabalho retornamos com cento e oitenta e sete questionários respondidos o que represente cerca de oitenta e sete por cento de penetração, informamos ainda que todos os setores do hospital foram abordados.

Tivemos conforme a figura abaixo os seguintes profissionais entrevistados:

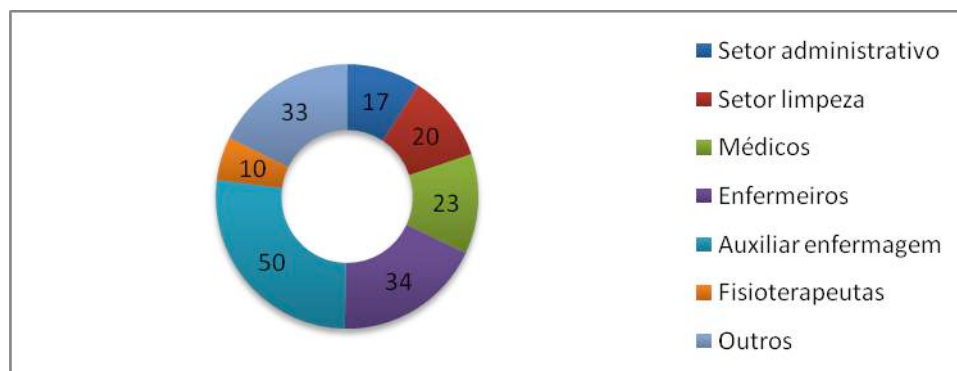


Figura 1 – Funções desempenhadas pelos entrevistados.

Além disso foi que dos entrevistados sessenta e seis eram do sexo masculino e cento e vinte uma são mulheres, notamos que a maioria cerca de trinta e sete por

cento possuem idade entre dezoito a vinte e três anos, trinta e três possuem até três anos de experiência profissional, o que demonstra a juventude do quadro de profissionais da entidade, e ainda cerca de quarenta e um por cento possuem menos de sete anos de casa.

No Ibacó utilizamos um grau de concordância para as perguntas, que seguia de discordo totalmente, discordo parcialmente, não concordo e nem discordo, concordo parcialmente e concordo totalmente por fim.

Na primeira pergunta o entrevistado tinha: No Hospital Santa Cruz de Canoinhas demonstra-se respeito para com os colaboradores? As figuras abaixo nos apontam os resultados percentuais de concordância.

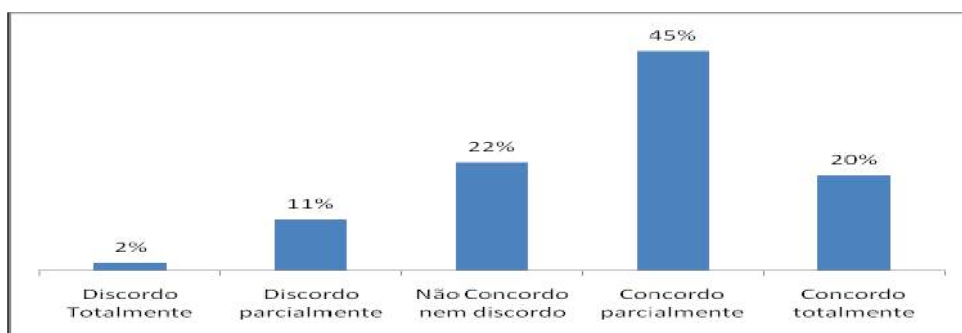


Figura 2 - Demonstra-se respeito para com os colaboradores

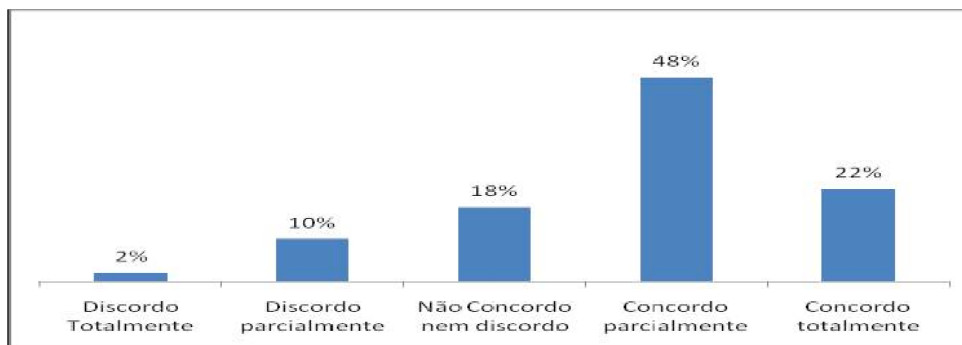


Figura 3 - Os colaboradores tem orgulho em trabalhar nesta Organização

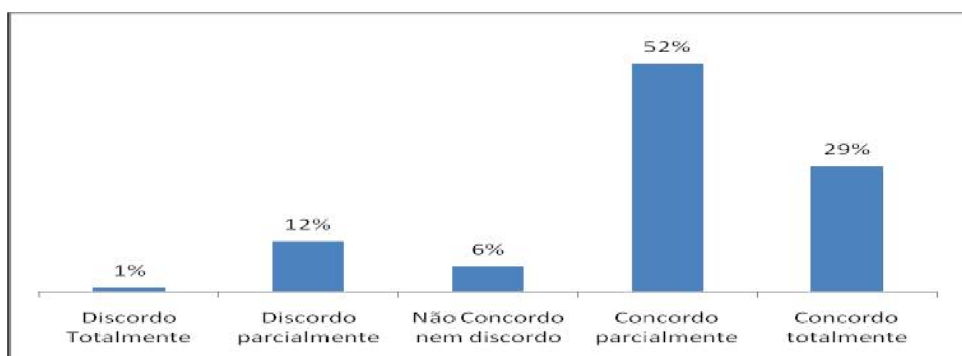


Figura 4 - Os Existe a busca pela excelência do serviço ao cliente

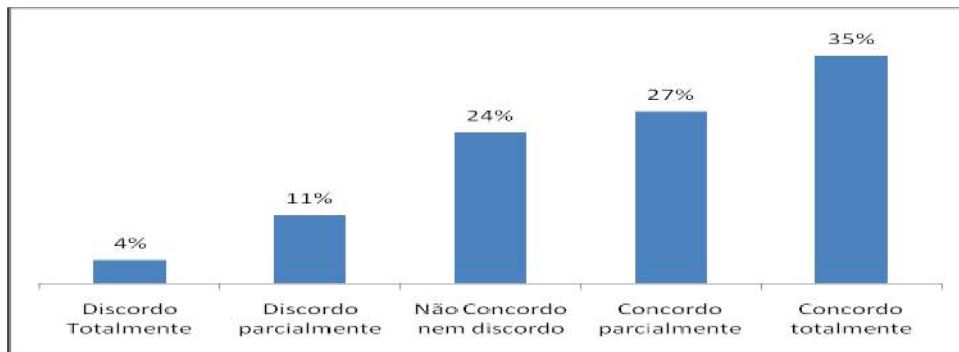


Figura 5 - A melhoria contínua é uma prioridade

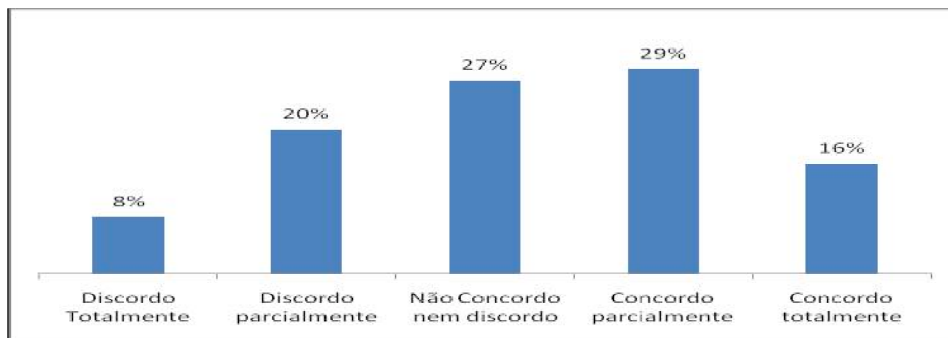


Figura 6 - Permite-se um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal

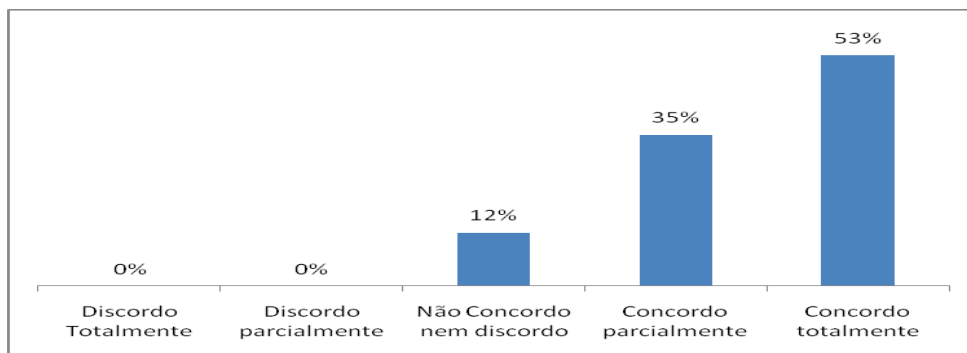


Figura 7 - Os novos colaboradores necessitam de apreender muitos procedimentos formais

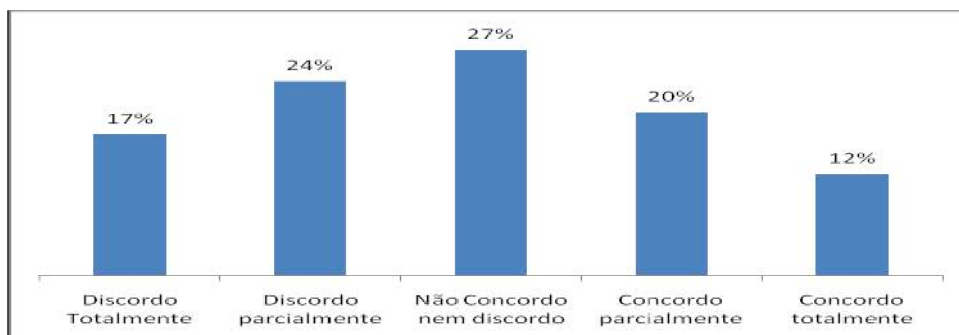


Figura 8 - As reuniões são planejadas com bastante antecedência

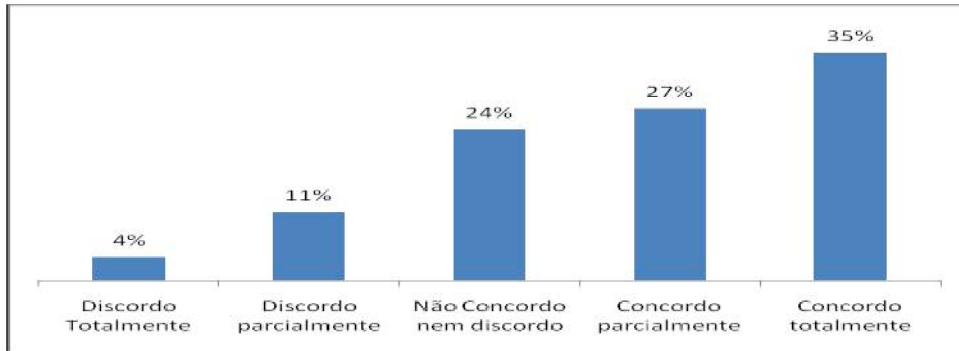


Figura 9 - As decisões importantes são sempre tomadas em reuniões

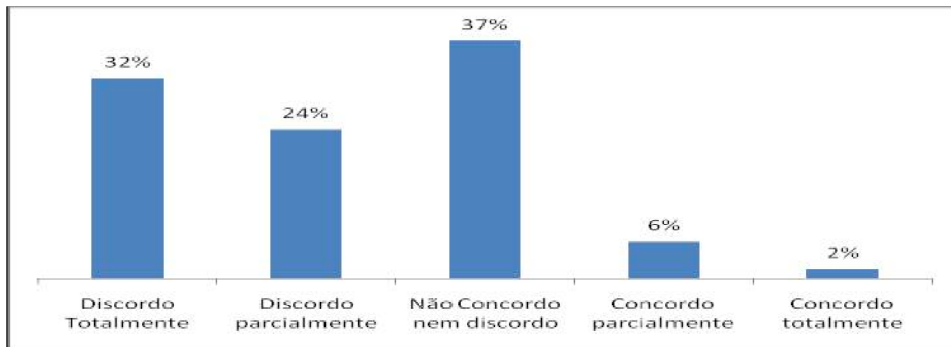


Figura 10 - Os novos colaboradores são deixados “por sua conta”

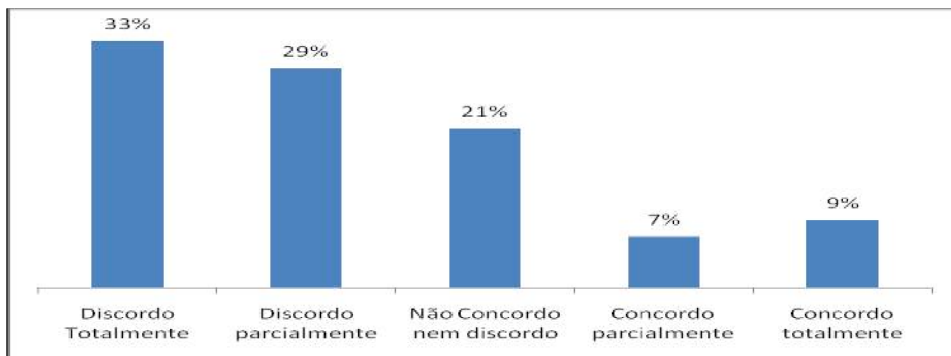


Figura 11 - A evolução profissional / promoções baseia-se exclusivamente no desempenho

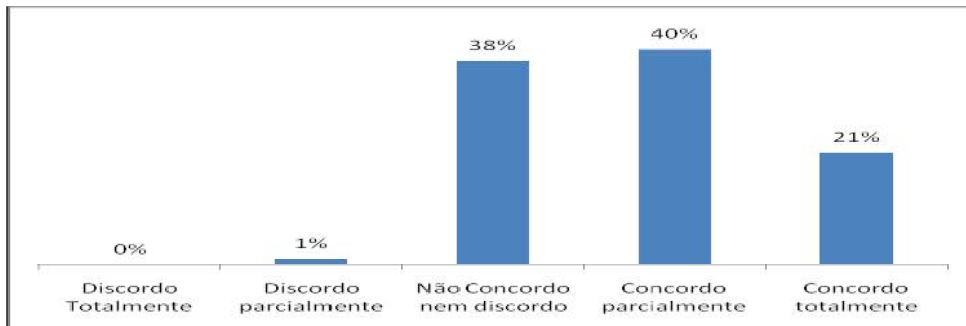


Figura 12 - A experimentação e a inovação são encorajadas

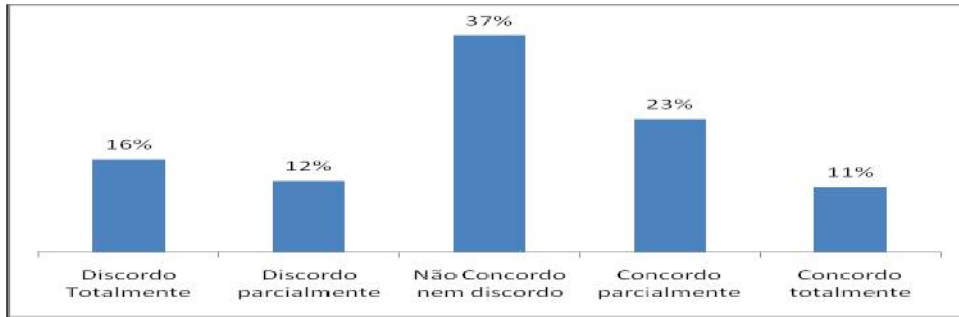


Figura 13 - Surgem regularmente assuntos controversos no sistema de comunicação interno

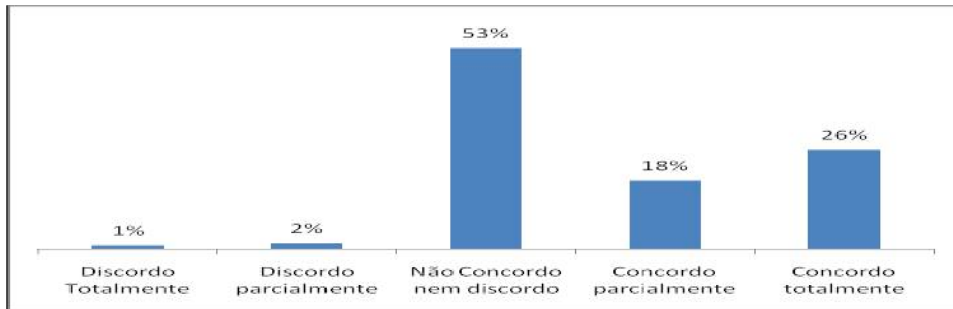


Figura 14 - Organização e função são temas discutidos com seriedade

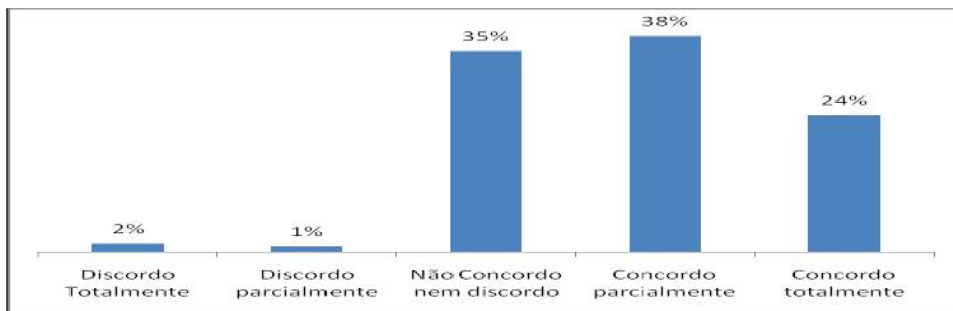


Figura 15 - O alinhamento com a cultura existente é importante no momento do recrutamento

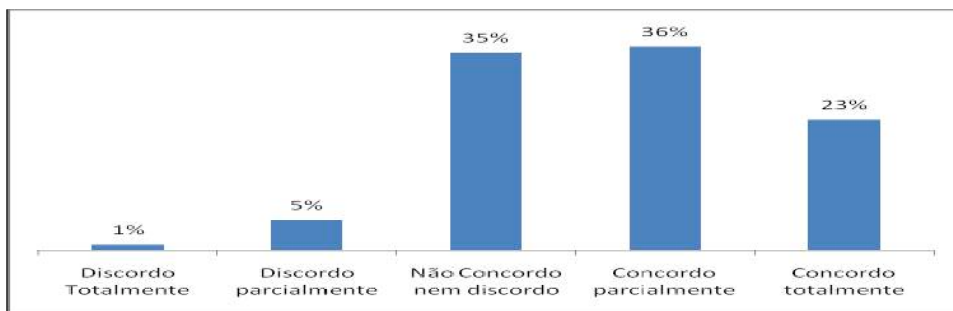


Figura 16 - Os procedimentos estabelecidos são importantes, a todos os níveis

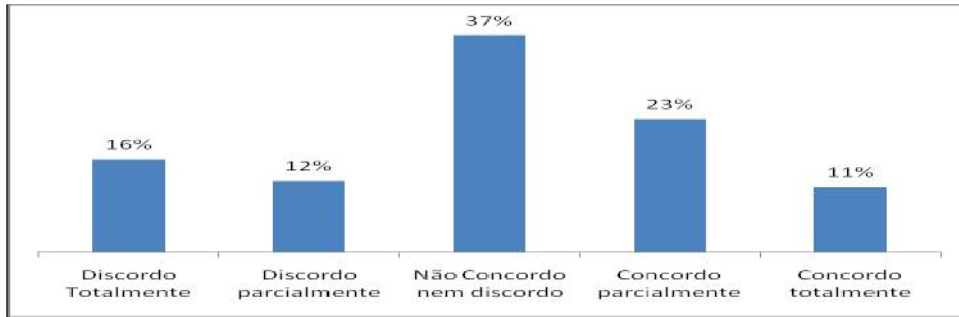


Figura 17 - Os gestores retêm as pessoas com elevado desempenho no departamento

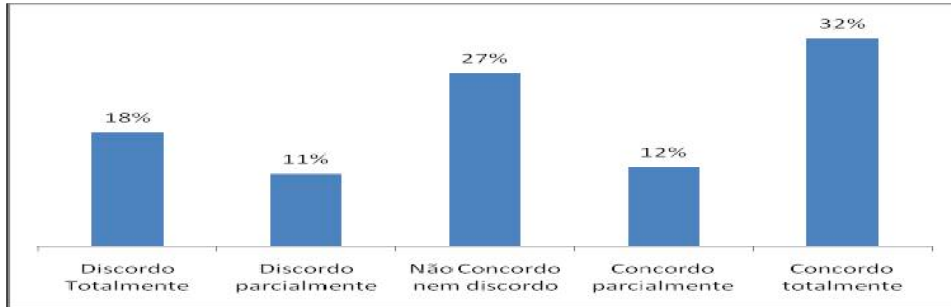


Figura 18 - Estou satisfeito com a minha função

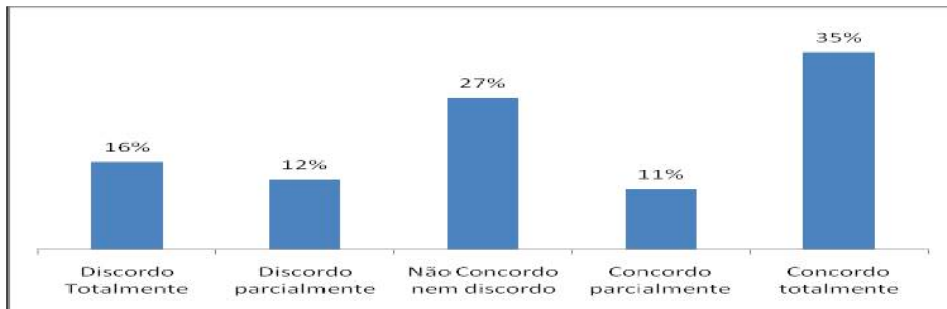


Figura 19 - Estou satisfeito com o meu departamento /serviço

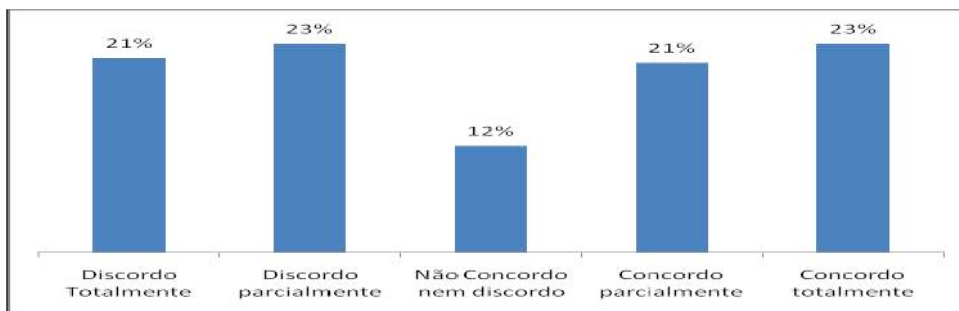


Figura 20 - No meu departamento/serviço as pessoas sentem-se satisfeitas por irem trabalhar

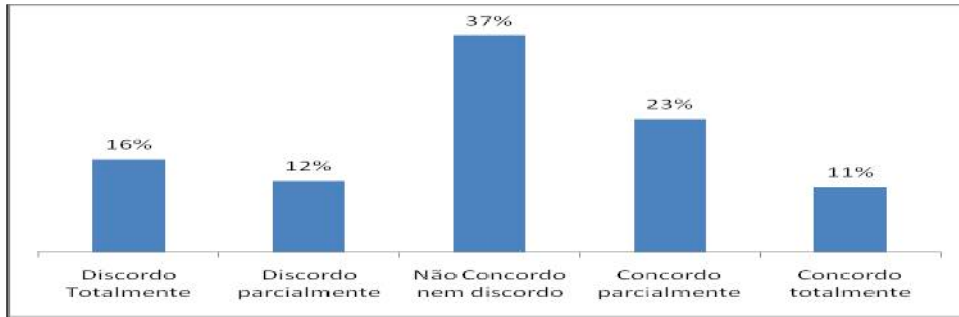


Figura 21 - No meu departamento/serviço a comunicação é muito aberta

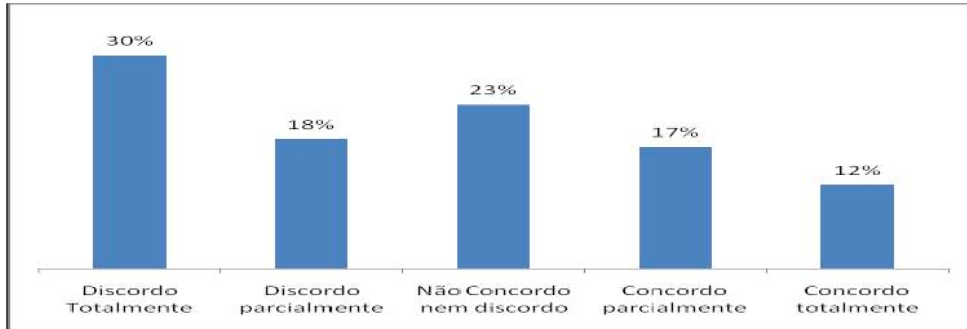


Figura 22 - Os colaboradores têm tempo para analisar os problemas que os afetam

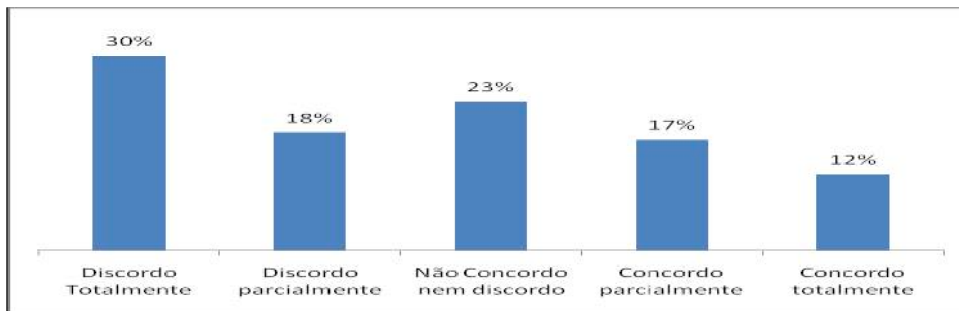


Figura 23 - Os colaboradores não são punidos quando têm ideias que não funcionaram

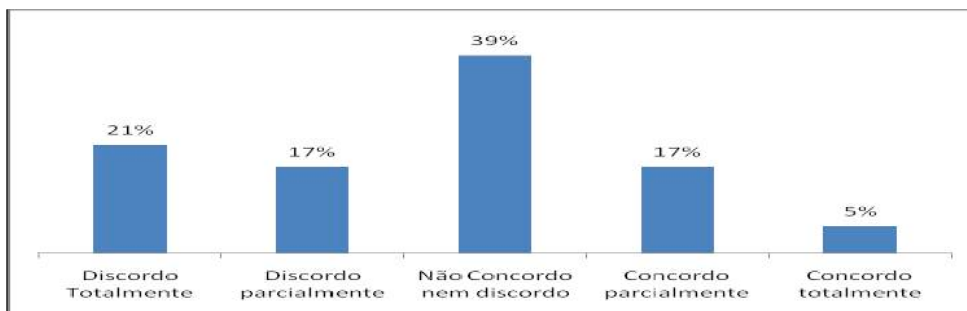


Figura 24 - São proporcionados desafios interessantes aos colaboradores

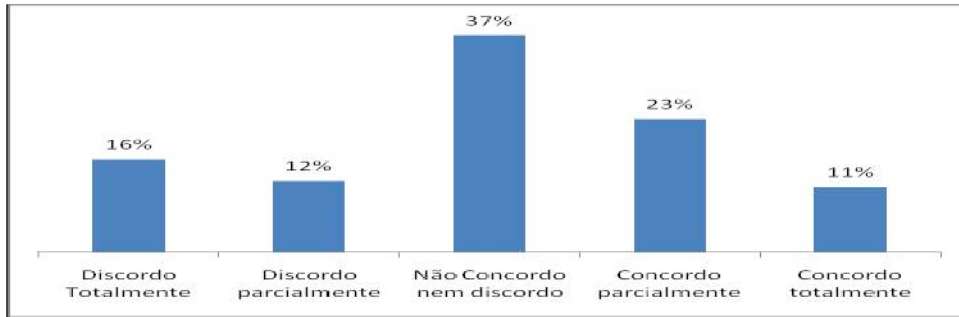


Figura 25 - Os colaboradores são recompensados quando desenvolvem novas ideias

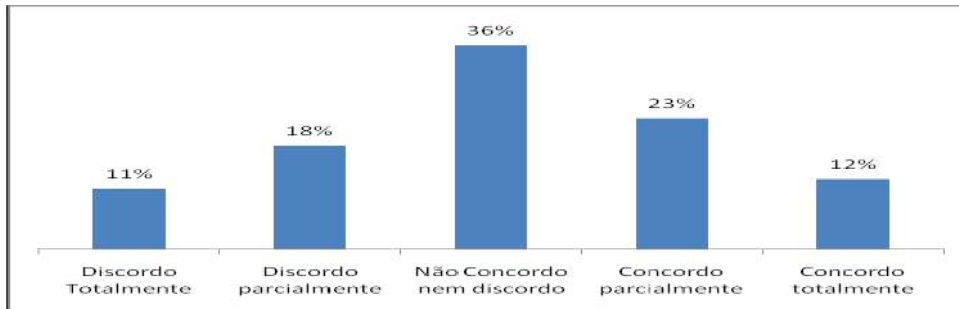


Figura 26 - Existe mais cooperação do que competição entre departamentos/serviços

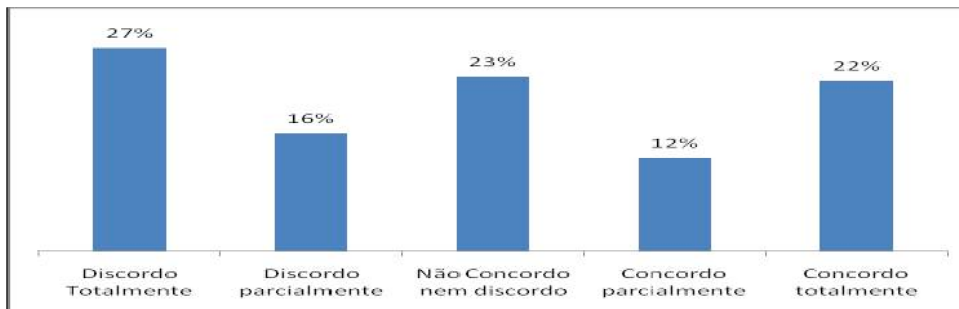


Figura 27 - As reuniões das equipes são eficazes

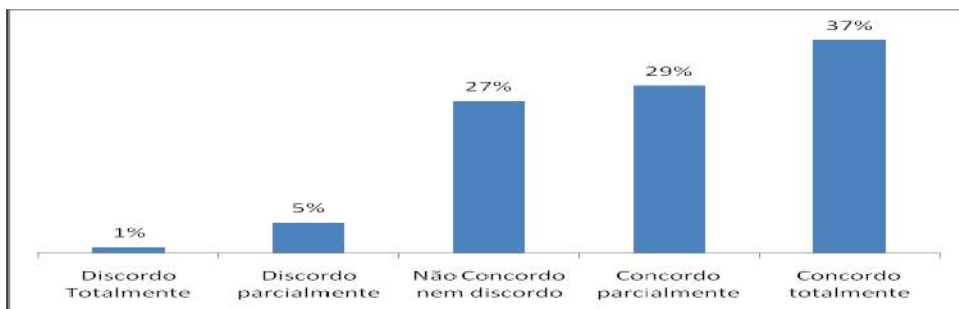


Figura 28 - A informação importante surge pelos canais formais

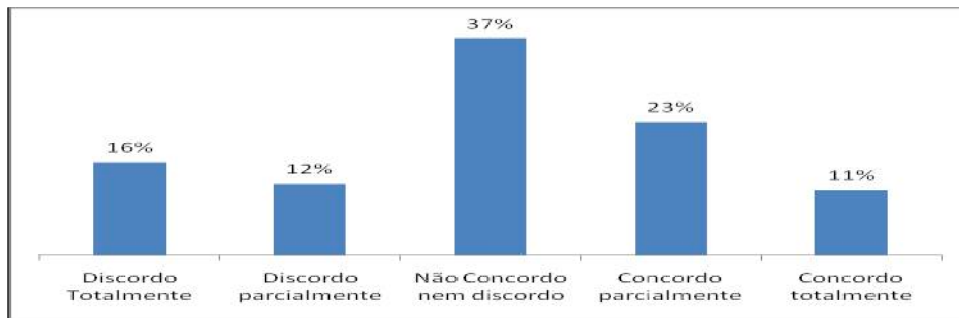


Figura 29 - Os colaboradores são tratados com justiça e respeito

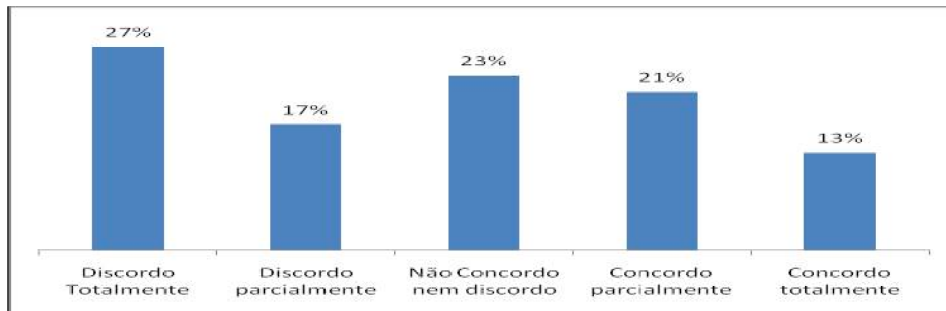


Figura 30 - As mudanças importantes são objeto de discussão e consulta

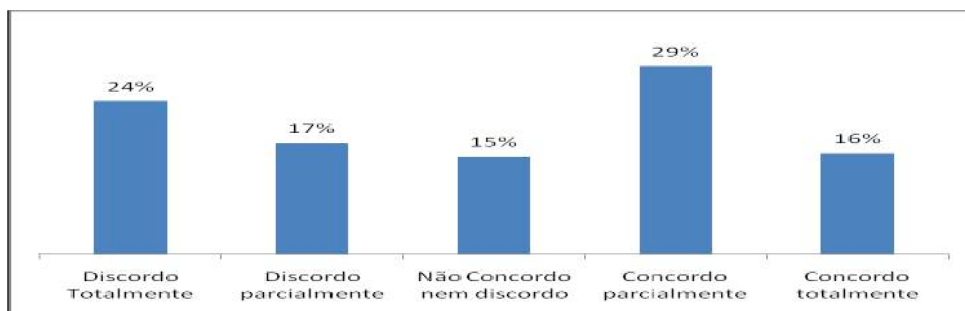


Figura 31 - As pessoas sentem-se confortáveis com situações pouco comuns

Começamos a análise enfatizando que os resultados foram obtidos através de pesquisa em um universo amplo, mas que está sujeito a má interpretação das perguntas por parte dos entrevistados, foi escolhido trabalhar com grau de concordância a fim de facilitar o entendimento e simplificar a tabulação dos dados que foram sintetizados em porcentagens.

Na Figura 2 temos que 65% dos entrevistados se posicionaram afirmando que o respeito ao profissional é uma prática comum no Hospital Santa Cruz de Canoinhas, temos também que 70% do público têm orgulho em trabalhar na entidade.

81% por cento do público disseram que o hospital busca a excelência do que faz, como demonstra as figuras 4 e 5.

As figuras 6 a 9 apontam a dinâmica de trabalho e a tomada de decisão, neste sentido observamos que o processo para novos funcionários apresenta um cenário complexo para a maioria das vezes e que a experiência com reuniões ainda gera certa frustração dos envolvidos

Observamos nas ilustrações 10 e 11 que a grande maioria vê que novas idéias são primordiais para o sucesso da entidade em conseguir seus objetivos.

As questões abordadas de 12 a 16 são positivas para a síntese da cultura organizacional levando em consideração que o alinhamento com a cultura existente é importante no momento do recrutamento, organização e função são temas discutidos com seriedade e os gestores de tendem em reter as pessoas com elevado desempenho no departamento.

Os itens de 17 a 20 apresentar um desnível quanto à satisfação do funcionário em sua função embora visto que a grande maioria acredita nos propósitos do hospital. Em seguida as questões de 21 a 24 mostram que os colaboradores em sua maioria demonstram certo grau insatisfação com o modelo atual de gestão, se posicionando contrariamente nas questões 21 e 22.

A questão 25 abordava a existência de cooperação ou competição entre departamentos/serviços torno de 36% não demonstrou posição ao tema, e os que se mantiveram negativos e positivos atingiram o mesmo patamar estes 12% e aqueles 11%.

Nas perguntas 26 a 29 observamos como as questões de informação são tratadas e de que forma elas chegam aos funcionários do Hospital, notamos da apuração de o que de informação é eficiente e maioria dos envolvidos tem acesso ao seu conteúdo, o que vem de encaixe para nossa proposta de mudança.

Finalmente mas não menos importante a questão 30 abordou se As pessoas sentem-se confortáveis com situações pouco comuns, cerca de 30% dos entrevistados concordaram parcialmente, nesse requisito buscamos identificar qual o nível de adaptação dos colaboradores com mudanças e situações – problemas do seu dia-a-dia.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 Proposta Técnica

A proposta técnica é composta pela análise de questões comportamentais a fim de mensurar o grau de satisfação de seus colaboradores em seu ambiente de trabalho e sua percepção sobre a cultura corporativa que está submetida.

Propomos um modelo baseado na meritocracia para premiar os colaboradores que se destacam em buscar os objetivos da entidade, esse modelo seria constituído basicamente por indicadores de qualidade, entre eles grau de satisfação dos clientes (pacientes e acompanhantes) indicadores de tempo de internamento e tratamento, acompanhamento do cumprimento das metodologia autorizadas para determinado procedimento.

Uma vez coletados os dados seguiriam ao gestor responsável que atribuiria um peso e uma nota para cada situação encontrada por cada colaborador, ao final do período do mês, os melhores em cada setor receberiam um reconhecimento de forma não monetária e acumulariam pontos no Programa Anual que assim premiará de forma mais eloqüente os “melhores do ano” em cada área do hospital.

Escolhemos o modelo meritocrata por ser um método que estimula a competição entre os colaboradores, tornando o labor mais dinâmico e emocionante.

4.1.1 Plano de implantação

O novo modelo seria implantado de imediato e sua elaboração passaria por aprovação do conselho de administração e suas prerrogativas divulgadas e todos os envolvidos no processo.

Existem vários casos de sucesso que poderiam ser aprimorados e adaptados as necessidades da entidade. Um gestor também deverá ser designado para coleta e tratamento dos dados. A divulgação seria através do informativo instrucional existente e as premiações/reconhecimentos entregues ao final do período escolhido previamente e dentro do cronograma homologado pela administração.

4.1.2 Recursos

Profissional com experiência em gestão de pessoas, computadores da própria instituição, periódico já existente para divulgação e verbas adicionais para premiações do colaboradores destaques.

4.1.3 Resultados esperados

Diminuição da rotatividade e aumento da satisfação dos colaboradores do Hospital, diminuição do custo contratação e treinamento de novos profissionais.

4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

O modelo meritocrata pode se não bem gerido causar problemas de relacionamento e controvérsias na apuração dos resultados, por isso elaborar regras claras e muito bem divulgadas são itens primordiais para o sucesso do projeto. Além disso podemos encontrar:

- Falta de apoio por parte da administração na inicialização do projeto
- Falta de recursos humanos
- Falta de recursos financeiros para as premiações
- Não aceitação do modelo pelos colaboradores e a não aderência

Todos esses problemas podem ser tratados de forma corretiva com bom planejamento e evidenciação dos benefícios em longo prazo.

5 CONCLUSÃO

Este projeto visou desde sua constituição abordar todo o conhecimento adquirido ao longo do curso de Gestão Pública, de maneira geral, novos horizontes foram desbravados e não só o conhecimento teórico foi o grande legado deixado e sim a interação com os demais colegas e mestres, a experiência de ensino a distância foi muito positiva e surpreendente.

Agradeço a todos os tutores e professores pela oportunidade e que evidenciar que me sinto apto a contribuir de forma significativa a sociedade como um todo, acredito ainda que nosso País só tenha ordem e progresso quando promulgar a educação e a formação de uma nova sociedade política.

REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas*. v.43, n.2, p. 64-77, abr/maio/jun. 2003.
- COCHRAN, William G. *Sampling techniques*. New York: J. Wiley, 1977.
- DIAS, Reinaldo. *Cultura organizacional*. São Paulo: Alínea, 2003.
_____. *Sociologia das organizações*. São Paulo: Atlas, 2008.
- DUBRIN, Andrew J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- FERNANDES, Karina Ribeiro; ZANELLI, José Carlos. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*. V.10, n.1, p.1-12, jan/mar. 2006.
- FERREIRA, Maria Cristina et al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia*. v.7, n.2, p.271-280, jul/dez. 2002.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GUIMARÃES, V. A.; CANZIANI, J. F. “Dicas” para elaboração de monografia. Curso de pós-graduação em agronegócio. Universidade Federal do Paraná Departamento de Economia Rural e Extensão, 2003.
- HAIR JR, Joseph F. et al. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HOFSTEDE, Geert. Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts. *Organization Studies*. v.19, n.3, p. 477-492, maio 1998.
_____. et al. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*. v. 35, n.2, p. 286-316, jun. 1990.
- KOTTER, John P; HESKETT, James L. *A cultura corporativa e o desempenho empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MALLAK, Larry. Understanding and changing your organization's culture. *Industrial Management*. v. 43, n. 2, p. 18-24, mar/abr. 2001
- ROBBINS, S. P. *Organizational behavior*. 7. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996.
- SANTOS, Neusa Maria Bastos F. *Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação*. Lorena: Stiliano, 2000.

SCHEIN, Edgar H. Organizational culture and leadership. 2.ed. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

_____. Guia de sobrevivência da cultura corporativa. Trad.: Monica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SHIVA, Mahalinga M.S.A.; ROY, Santanu. A conceptual modelo of transformational leadership, organizacional culture and organizacional effectiveness for NGOs in the Indian context. The Icfaiian Journal of Management Research. v.8, n. 4, p. 63-73, 2008.

SILVA, J. M.; SILVEIRA, E. S.. Apresentação de trabalhos acadêmicos: Normas técnicas. 4. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2009.

TACHIZAWA, T.; MENDES, G.. Como fazer monografia na prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Biblioteca Central. Normas para apresentação de documentos científicos. Curitiba, 2007.

ANEXOS

Anexo 1

Questionário aplicado na análise do problema.

Questionário sobre cultura organizacional

Identificação sumária do participante:

Função: _____

Departamento/Serviço: _____

Idade: _____

Sexo: M () F ()

Experiência profissional(em anos): _____

Antiguidade no hospital (em anos): _____

Antiguidade na função atual (em anos): _____

Instruções:

No questionário seguinte encontrará um conjunto de questões relacionadas com a sua percepção sobre a cultura organizacional do Hospital onde trabalha.

Cada questão identifica uma situação organizacional específica.

O objetivo é posicionar a sua opinião através de um nível de concordância com cada uma das perguntas, utilizando a escala correspondente.

Observe que as respostas neste questionário são totalmente confidenciais e os dados obtidos serão objeto de análise estatística agrupada, sem identificação dos participantes.

A aplicação deste questionário está autorizada pelo Derby Fontana Neto – Diretor Administrativo do Hospital Santa Cruz de Canoinhas.

No Hospital Santa Cruz de Canoinhas...		NIVEL DE CONCORDANCIA				
		Discordo Totalmente	Discordo parcialmente	Não Concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
		1	2	3	4	5
1	Demonstra-se respeito para com os colaboradores					
2	Os colaboradores tem orgulho em trabalhar nesta Organização					
3	Existe a busca pela excelência do serviço ao cliente					
4	A melhoria contínua é uma prioridade					
5	Permite-se um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal					
6	Os novos colaboradores necessitam de apreender muitos procedimentos formais					
7	As reuniões são planejadas com bastante antecedência					
8	As decisões importantes são sempre tomadas em reuniões					
9	Os novos colaboradores são deixados "por sua conta"					
10	A evolução profissional / promoções baseia-se exclusivamente no desempenho					
11	A experimentação e a inovação são encorajadas					
12	Surgem regularmente assuntos controversos no sistema de comunicação interno.					
13	Organização e função são temas discutidos com seriedade					
14	O alinhamento com a cultura existente é importante no momento do recrutamento					
15	Os procedimentos estabelecidos são					

	importantes, a todos os níveis					
16	Os gestores de sucesso retêm as pessoas com elevado desempenho no departamento					
17	Estou satisfeito com a minha função					
18	Estou satisfeito com o meu departamento /serviço					
19	No meu departamento/serviço as pessoas sentem-se satisfeitas por irem trabalhar					
20	No meu departamento/serviço a comunicação é muito aberta					
21	Os colaboradores têm tempo para analisar os problemas que os afetam					
22	Os colaboradores não são punidos quando têm ideias que não funcionaram					
23	São proporcionados desafios interessantes aos colaboradores					
24	Os colaboradores são recompensados quando desenvolvem novas ideias					
25	Existe mais cooperação do que competição entre departamentos/serviços					
26	As reuniões das equipas são eficazes					
27	A informação importante surge pelos canais formais					
28	Os colaboradores são tratados com justiça e respeito					
29	As mudanças importantes são objeto de discussão e consulta					
30	As pessoas sentem-se confortáveis com situações pouco comuns					