

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

PESQUISADOR: Ralpo de Lara Aires Faria Braga

ORIENTADOR: prof. Rafael Alcadipani

CULTURA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO EMPRESARIAL:

Como a cultura organizacional afetou o desempenho da Santa Helena
Assistência Médica S/A?

Campo de Estudo: Organizações

**SÃO PAULO - SP
2013**

RALPHO DE LARA AIRES FARIA BRAGA

CULTURA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO EMPRESARIAL:

Como a cultura organizacional afetou o desempenho da Santa Helena
Assistência Médica S/A?

Relatório de Pesquisa apresentado à
Escola de Administração de Empresas de
São Paulo da Fundação Getulio Vargas
como requisito do Programa
Institucional de Bolsas de Iniciação
Científica (PIBIC) do
CNPq/GVpesquisa.

Campo de conhecimento: Administração

Orientador(a): Rafael Alcadipani

**SÃO PAULO - SP
2013**

RALPHO DE LARA AIRES FARIA BRAGA

CULTURA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO EMPRESARIAL:

Como a cultura organizacional afetou o desempenho da Santa Helena
Assistência Médica S/A?

Relatório de Pesquisa apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas como requisito do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) do CNPq/GVpesquisa.

Campo de conhecimento: Administração

Data da aprovação: ____/____/____

Banca Examinadora:

Prof. Rafael Alcadipani – FGV-EAESP

Avaliador externo ou interno - Instituição

Coordenador da Iniciação Científica
FGV-EAESP

CULTURA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO EMPRESARIAL: COMO A CULTURA ORGANIZACIONAL AFETOU O DESEMPENHO DA SANTA HELENA ASSISTÊNCIA MÉDICA S/A? BRAGA, Ralpho (Bolsista de Iniciação Científica, EAESP-FGV) e Prof. Rafael Alcadipani (Orientador do departamento de Administração Geral e Recursos Humanos).

[INTRODUÇÃO] Num estudo exploratório realizado com dados de empresas do Grande ABC, Loebel et al (2008) identificaram que a acumulação de riquezas das firmas estudadas ao longo dos anos encontra-se relacionada de forma positiva e significativa aos seus desempenhos futuros. Ou seja, o estudo permite entender que os resultados acumulados ao longo do percurso empresarial influíram no desempenho futuro dessas empresas. Dentre tais empresas, a Santa Helena Assistência Médica S/A (SHAM) apareceu com um desempenho superior (Loebel & Fortunato, 2012). Dentre os fatores que podem estar atrelados a esse sucesso, pode ser a cultura organizacional. A cultura organizacional pode ser compreendida como modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo possui ou desenvolve, está inserido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de integração interna e adaptação externa das companhias (Schein, 1984). Dessa forma, o estudo busca analisar a relação da cultura organizacional com o desempenho da SHAM.

[METODOLOGIA] O método empregado no trabalho diz respeito a uma pesquisa de campo (Marconi & Lakatos, 2010) de abordagem qualitativa (Creswell, 2010) com o objetivo de possibilitar o levantamento de dados com fundadores, gestores e funcionários da Santa Helena Assistência Médica S/A. Dessa forma, a triangulação dos dados ocorre a partir do uso da entrevista semipadronizada (Flick, 2009), da observação não participante, busca-se a abstenção de interferência no campo a fim de evitar influências (Angrosino; Flick, 2009), e de documentos, que podem ser entendidos como artefatos padronizados na medida em que ocorrem tipicamente determinados formatos, como notas, contratos, diários, pareceres, etc (Flick, 2009). A análise de dados pode ser realizada a partir da categorização de elementos de cultura organizacional, de acordo com Freitas (2007).

[RESULTADOS] De acordo com as entrevistas realizadas para este estudo, identificou-se pela categorização dos elementos de cultura organizacional (Freitas, 2007), que a Santa Helena Assistência Médica S/A possui principalmente dentre seus valores atender a população da região do ABC com agilidade, resolutividade, e com a valorização da vida e da saúde dos seus pacientes, os quais atribuem à empresa certo tradicionalismo e o chamado “bairrismo” da região do ABC. Quanto às crenças e pressupostos, a noção de que todos devem trabalhar em grupo para aumentar os resultados da operadora apareceu como a mais difundida entre os diversos funcionários da companhia. Em ritos, rituais e cerimônias, os eventos corporativos, tal como o dia das enfermeiras e dos médicos, apareceu como um dos principais que evidenciam a cultura organizacional da SHAM, através de palestras informativas que reforçam a preocupação da empresa em se manter atualizada e presente na área de saúde. Como sagas e heróis, surgiu a discrepância de opiniões, com o confronto da cultura oficial da empresa com subculturas emergentes, como a de mercado, que confrontam a ideia de heróis aos fundadores da empresa com o momento atual de crescimento, visto que necessitam de maior liberdade para tomada de decisão. Dentre as estórias, a meritocracia do trabalho e da valorização da “prata da casa” aparecem como um discurso presente entre a maioria dos funcionários, mesmo que de forma informal e não orientada diretamente pelos gestores. Dentre os tabus, problemas quanto às multas de agentes reguladores. Enquanto que para as normas, as acreditações e certificados de qualidade hospitalar tal como a ONA, norteiam as atividades do dia a dia junto com os indicadores nas áreas de saúde.

[CONCLUSÃO] A cultura organizacional da SHAM indica, pela análise deste estudo, ter contribuído com demais variáveis para o desempenho da empresa que atingiu nos últimos anos como indicado no estudo de Loebel et al (2008). Os valores da empresa em atender à população do ABC com alta tecnologia, qualidade e atenção ao cliente, a preocupação com a valorização do crescimento de seus funcionários, da “prata da casa”, com um trabalho assíduo para o controle de indicadores e atenção às normas dos agentes reguladores indica ter contribuído para o desempenho da empresa. A cultura organizacional da empresa guarda resquícios de uma empresa pequena com liberdade de expressão entre funcionários de diversas áreas e nível hierárquico, mas há também uma subcultura emergente de mercado.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 7 |
| 1.1 Apresentação do tema | 7 |
| 1.2 Objetivos do Trabalho..... | 8 |
| 1.3 Contribuições Esperadas | 8 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 9 |
| 2.1 Cultura Organizacional | 9 |
| 2.1.1 Conceito de Cultura..... | 9 |
| 2.1.2 Conceito de Cultura Organizacional | 9 |
| 2.1.3 Unicidade versus Pluralismo Cultural..... | 11 |
| 2.1.4 Níveis de Cultura Organizacional | 12 |
| 2.1.5 Elementos de Cultura Organizacional..... | 15 |
| 3 DESEMPENHO | 18 |
| 3.1 Conceito de Desempenho | 18 |
| 3.2 Conceito de Desempenho Organizacional | 18 |
| 3.3 Cultura Organizacional e Produtividade | 20 |
| 3.4 Métricas de Desempenho Econômico-Financeiro | 20 |
| 4 METODOLOGIA..... | 22 |
| 4.1 O Papel do Pesquisador | 22 |
| 4.2 O Procedimento de Coleta de Dados | 23 |
| 4.2.1 Entrevistas | 23 |
| 4.2.2 Pesquisa Documental | 24 |
| 4.2.3 Observação..... | 25 |
| 4.3 Procedimento de Análise de Dados | 26 |
| 4.4 Categorização..... | 27 |
| 4.5 Redação..... | 27 |
| 4.6 Confiabilidade e Validade dos Dados..... | 28 |
| 5 CONTEXTO | 29 |
| 5.1 O Grande ABC..... | 29 |
| 5.2 O Setor de Saúde..... | 30 |
| 5.2.1 ANS..... | 30 |
| 5.2.2 Estrutura..... | 30 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 5.2.3 | Indicadores Financeiros do Setor | 34 |
| 6 | A EMPRESA..... | 37 |
| 6.1 | Santa Helena | 37 |
| 6.1.1 | Missão, Visão, Valores | 38 |
| 6.1.2 | Distribuição dos Planos e Produtos..... | 39 |
| 6.1.3 | Verticalização..... | 39 |
| 6.1.4 | Sinistralidade..... | 40 |
| 6.1.5 | Certificações..... | 40 |
| 7 | ANÁLISE DOS DADOS | 42 |
| 7.1 | Elementos de Cultura Organizacional..... | 42 |
| 7.1.1 | Valores | 42 |
| 7.1.2 | Crenças e pressupostos..... | 44 |
| 7.1.3 | Ritos, rituais e cerimônias | 44 |
| 7.1.4 | Sagas e heróis | 45 |
| 7.1.5 | Estórias..... | 46 |
| 7.1.6 | Tabus..... | 47 |
| 7.1.7 | Normas | 47 |
| 8 | CONCLUSÃO..... | 49 |
| 9 | REFERÊNCIAS..... | 51 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema

A proposta de pesquisa que se pretende estudar está inserida no amplo contexto das Organizações. O papel da cultura organizacional como agente influenciador do desempenho das companhias é um amplo campo de estudo que possui diversas teorias. Dentre elas, destaca-se a de que o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo possui ou desenvolve, está inserido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de integração interna e adaptação externa das companhias (Schein, 1984).

Isso revela que a cultura organizacional é um conjunto de produtos concretos por meio do qual o sistema é estabilizado e perpetuado (Shrivastava,1985). Dentre esses produtos estão inseridos uma diversidade de elementos que abrange desde símbolos, sistemas, linguagem até sistemas de valores e normas de comportamento. Dessa forma, a cultura organizacional é vista como um sistema de significados que é aceita coletivamente pelos integrantes da organização. Uma vez que os pressupostos tenham sido aceitos e considerados válidos, então são ensinados aos demais membros da organização e, a partir daí, são percebidos como a maneira correta de se relacionar, se pensar e se lidar com os respectivos problemas.

De acordo com Freitas (2007), a relação da cultura organizacional com o desempenho das empresas trata-se de um debate que está fortemente atrelada, por conseguinte, ao sucesso da companhia. O entendimento dos impactos da cultura organizacional remonta aos valores praticados pela organização desde a sua fundação, e para isso destina-se este estudo: entender a relação da cultura da Santa Helena Assistência Médica S/A com o seu desempenho empresarial. A proposição da pesquisa se justifica, dessa forma, não só pela sua atualidade, mas também pela ampla influência que a cultura organizacional pode exercer dentro das companhias.

Num estudo exploratório realizado com dados de empresas do Grande ABC, Loebel et al (2008) identificaram que a acumulação de riquezas das firmas estudadas ao longo dos anos encontra-se relacionada de forma positiva e significativa aos seus desempenhos futuros. Ou seja, o estudo permite entender que os resultados acumulados ao longo do percurso empresarial influíram no desempenho futuro dessas empresas. Dentre os fatores que estão atrelados a esse sucesso, pode estar a cultura organizacional.

Visando contribuir para esse debate, propomos realizar uma pesquisa onde se obtenha uma resposta plausível para a seguinte pergunta: como a cultura organizacional afetou o desempenho empresarial da Santa Helena Assistência Médica S/A?

1.2 **Objetivos do Trabalho**

O objetivo da pesquisa proposta consiste em avaliar como a cultura organizacional da Santa Helena Assistência Médica S/A afetou o seu desempenho durante a última década de atividade na região do grande ABC.

Os objetivos específicos propostos são: (1) Aprofundar a revisão da literatura e a caracterização da lacuna para a qual essa pesquisa pretende trazer contribuições; (2) Detalhar o contexto na qual se insere a empresa pesquisada; (3) Realizar detalhamento e ajustes nas estratégias metodológicas propostas; (4) Realizar a coleta, análise de dados, entrevistas e observações sobre as ilustrações pretendidas; e, (5) Redação do relatório da pesquisa.

1.3 **Contribuições Esperadas**

Espera-se com a conclusão dessa pesquisa trazer contribuições ao debate sobre desempenho empresarial e cultura organizacional por meio da Santa Helena Assistência Médica S/A.

Após a apresentação e avaliação do relatório final será elaborado um artigo a ser submetido para congresso ou revista acadêmica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura Organizacional

2.1.1 Conceito de Cultura

A definição de cultura possui uma longa trajetória de significados de acordo com os diversos contextos analisados. Os leigos atribuem à palavra o significado de sofisticação, e à pessoa que detém tal qualidade, chamam-na de “cultura”. Para os antropologistas, cultura diz respeito aos costumes e rituais que a sociedade desenvolve no curso de seu tempo. Esse significado, quando analisado sobre a esfera das organizações, remonta ao ambiente e a práticas internas, que os integrantes do grupo lidam, expõem valores e credos (Schein, 1984). Neste contexto, diretores de empresas buscam introduzir às respectivas organizações culturas exemplares de acordo com seus objetivos. É comum observar termos como “cultura da qualidade”, “cultura do consumidor” ou “cultura de liderança” nas empresas. Isso porque as empresas tendem a buscar desenvolver uma cultura interna que esteja alinhada às suas necessidades, e de certa forma acreditam construir culturas melhores que outras empresas com o intento de direcionar seus funcionários para o aumento da qualidade de serviço e de desempenho da empresa como um todo. Como consequência para essas empresas, quanto mais forte for essa cultura interna, maior será o grau de eficiência da organização.

2.1.2 Conceito de Cultura Organizacional

A noção de cultura organizacional remonta primordialmente ao conceito de grupo. Para Schein (1984), um grupo é formado por integrantes que possuem uma história compartilhada. Dessa forma, um grupo que possui história compartilhada tem, por conseguinte, uma relação cultural. Por tal razão, um grupo pode ser entendido como um conjunto de integrantes que compartilham ou tem em comum, ao longo de um determinado tempo, aspectos que os fazem ser caracterizados. Esses aspectos podem ser, por exemplo, o idioma, as gírias, os costumes, as tradições, os comportamentos, os rituais, os princípios, as regras, os valores, as ideologias, os símbolos, dentre uma gama de categorias. A soma desses vários aspectos interligados e compartilhados pelo grupo define a chamada “cultura” – união de traços comuns entre os integrantes do grupo que os fazem únicos sobre determinados aspectos. A cultura também pode ser definida, de

acordo com Schein (1984), como resultante da soma de vários aspectos, porém quatro são os elementos-chave que a tornam particular: 1) a estabilidade estrutural; 2) a profundidade; 3) a amplitude; e, 4) o padrão ou a integração.

A estabilidade estrutural, a profundidade, a amplitude e a integração definem os principais aspectos de uma cultura na medida em que adicionam com precisão as suas respectivas égides. A cultura precisa ser não somente compartilhada pelos integrantes do grupo, mas necessita ser estável. Um grupo que possui sua estrutura estável tem sua cultura interna bem definida e seus valores exaltados, fato que a torna mais resistente a mudanças, sendo os seus valores claros e suas regras estabelecidas. A profundidade, por sua vez, possui grande correlação com a estabilidade estrutural. Uma vez que cultura também é um resultado de fatores internos resultantes do inconsciente da mente humana, aspectos menos tangíveis podem ser compreendidos como transposições de manifestações de cultura. Dessa forma, quando maior a profundidade destes aspectos, maior é a estabilidade da cultura. A terceira característica da cultura é referente à amplitude. Uma vez desenvolvida e incorporada ao grupo, a cultura refere-se ao método que a organização lida com problemas externos e como possui respostas para determinados assuntos ou tarefas. Para Schein, quando se refere a um grupo, está se referindo a todos os aspectos (amplitude) de suas ações e operações – sua interação com o ambiente. Por fim, o critério de integração diz respeito à união e a relação dos diversos aspectos, rituais, ambientes, valores, enfim, que formam o significado da palavra cultura.

Por isso, a cultura organizacional pode ser compreendida a partir de um vasto sistema de valores e significados que merecem um extenso trabalho de estudos dentro das organizações com o objetivo de compreendê-los (Freitas, 2007). Os estudos sobre cultura organizacional, alicerçados sobre a antropologia cultural, podem ser divididos basicamente entre três grandes campos conceituais: 1) para a antropologia cognitiva, a cultura é vista como um conjunto de conhecimentos que são compartilhados entre os integrantes de um grupo; 2) para a antropologia simbólica, a cultura é a soma de significados simbólicos, onde a ênfase recai sobre os significados e não sobre o conhecimento; e, 3) para a antropologia estrutural, a cultura é o resultado de processos psicológicos inconscientes do homem, onde a cultura é uma projeção da própria mente (Freitas, 2007). De acordo com tais métodos, a cultura organizacional dividiu-se posteriormente, por meio de estudos acadêmicos, em duas outras diretrizes específicas que concentram a discussão atual sobre o tema: 1) a cultura é uma metáfora da

organização, pois é vista como a organização em si; e, 2) a cultura é uma parte que está contida na organização, não se confundindo com a mesma (Smircich, 1983)

A abordagem funcionalista, que entende a cultura organizacional como uma variável presente dentro das empresas, é a mais difundida atualmente, visto que, de tal forma, a cultura pode ser manipulada, trabalhada e instrumentalizada para atingir objetivos estratégicos específicos ambicionados pela direção da empresa. Se por uma teoria, a cultura é uma metáfora da organização, em que os indivíduos atuam na construção desta realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas, por outro lado a cultura é vista pelo seu caráter funcionalista – é uma variável que busca respostas para problemas gerenciais (Freitas, 2007).

De acordo com Smircich (1983) e Morgan (1996), a abordagem que trata a cultura organizacional como uma metáfora ressalta os aspectos conceituais e políticos, dando ênfase para as questões de controle social, ideologia e poder. A funcionalista ressalta, por sua vez, a relação da cultura organizacional com o desempenho das empresas – trata-se de um debate que está fortemente atrelado, por conseguinte, ao sucesso da companhia.

2.1.3 Unicidade versus Pluralismo Cultural

De acordo com Freitas (1991), na vertente que atribui a cultura organizacional sendo uma variável presente nas organizações que se modifica ao longo do tempo, existem subsistemas – que são “um conjunto de partes diferentes, porém que funciona de forma integrada” (Motta, 2006, p.293). Nesses subsistemas, existe o subsistema humano e cultural que são formados por sua vez por dois elementos: (1) elemento informal: “conjunto de indivíduos que compõem a organização e pelas suas respectivas subculturas ou visões de mundo.”; (2) elemento formal: “cultura oficial da empresa - as regras, os padrões, os valores, e as formas de comportamento propagadas pelos dirigentes pelos meios de comunicação oficiais.” (Motta, 2006, p.293). Segundo Morgan (1996), busca-se entender a relação deste subsistema humano e cultural com os outros que são compreendidos pelo gerencial, estrutural, estratégico e técnico.

A ideia de elemento formal e informal dentro das organizações remete ao conceito de identidade social, desenvolvido pelo Instituto de Tavistock de Londres nos anos 50. A identidade social diz que indivíduos que ocupam posições semelhantes ou

pertencem à mesma área dos departamentos, por exemplo, tendem a desenvolver uma “visão de mundo” significativamente parecida. Dessa forma, dentro das próprias organizações são formados subgrupos que compartilham entre si componentes de uma cultura organizacional informal que seja comum aos membros.

Dessa forma, as organizações têm diversos subgrupos que possuem seus próprios padrões culturais. No entanto, os membros de uma organização também compartilham de padrões culturais específicos. Apesar de existir esses dois elementos dentro do subsistema cultural (formal e informal), deve-se ressaltar que as normas e valores oficiais são institucionalizados de tal forma que influenciam ambas as esferas na medida em que constituem uma troca e interação entre os subsistemas culturais da empresa.

A cultura também pode ser analisada pela diferença entre cultura oficial e cultura informal. De acordo com Motta (2006), existe uma diferença entre a cultura que é propagada pelos gestores – que é feita por meio de treinamentos, discursos oficiais, publicações, etc. – e a cultura informal dos próprios trabalhadores. A grande questão a cerca do assunto é se a cultura que os dirigentes propagam é realmente realizada na prática pelos executores. Pode existir, dessa forma, uma diferença entre os discursos e valores pregados e a prática desses fatores, quando não assumida como um pressuposto básico ou integralizada por meio de normas e regras.

2.1.4 Níveis de Cultura Organizacional

O papel da cultura organizacional como agente influenciador do desempenho das companhias é um amplo campo de estudo que possui diversas teorias. Dentre elas, destaca-se a que define cultura organizacional como um modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo possui ou desenvolve ao longo do tempo, para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna (Schein, 1984). À medida que esses pressupostos são aceitos, então são considerados válidos por este grupo e ensinados aos demais integrantes como uma ordem correta a ser seguida. Desse modo, entende-se ainda que a cultura organizacional pode ser compreendida como um modelo de aprendizagem do grupo e compartilhamento de normas a fim de compor um sistema de valores.

Isso revela que a cultura organizacional é um conjunto de produtos concretos por meio do qual o sistema é estabilizado e perpetuado (Shrivastava,1985). Dessa forma, a cultura organizacional é vista como um sistema de significados que é aceita coletivamente pelos integrantes da organização. Uma vez que os pressupostos tenham sido aceitos e considerados válidos, estes são ensinados aos demais membros da organização e, a partir de então, são percebidos como a maneira correta de se relacionar, se pensar e se lidar com os respectivos problemas. A essência de um grupo é reunir integrantes que compartilhem, portanto, de um mesmo conjunto de significados que faça sentido internamente para o grupo.

Para Schein, a cultura organizacional pode ser analisada por meio de diferentes níveis de abordagem visíveis e invisíveis ao observador. Esses níveis abrangem desde aspectos tangíveis que podem ser facilmente observáveis por meio de suas manifestações até aspectos mais intrínsecos, profundos, suposições internas, derivadas do inconsciente da mente humana. Essa essência pode ser compreendida, portanto, como cultura. Três diferentes níveis de abordagem sobre cultura podem ser analisados a partir de então: a) os artefatos e as criações; b) os valores e as crenças, que estão geralmente no nível consciente; e, c) os pressupostos básicos. Este último item é considerado uma verdade ou algo que não é mais questionado, pois já está presente no inconsciente dos integrantes do grupo.

Os artefatos, de acordo com Schein, são formados por todos os aspectos visíveis e observáveis quando em contato com uma cultura diferente. Dessa forma, os artefatos são os aspectos materiais visíveis como as estruturas e os processos ou até mesmo os idiomas ou gírias utilizadas. Para Schein, “a parte mais importante deste nível de cultura é que é facilmente observável, mas difícil de decifrar” (Schein, 1984, p. 26 – nossa tradução). Nesse sentido, é interessante ressaltar a dificuldade de extrair uma interpretação do ambiente, visto que isso pode acarretar em projeções próprias de seus sentimentos em detrimento da realidade que o cerca – isso por sua vez, caracteriza as criações. Uma vez inserido no ambiente organizacional, os artefatos tornam-se claros o suficiente para seus integrantes, todavia para observadores externos pode ser difícil entender a priori os significados.

As crenças são compartilhadas por um grupo na medida em que refletem a opinião formada e acreditada pelos integrantes como uma verdade já estabelecida. A noção de certo ou errado muitas vezes se pauta sobre as crenças de um grupo sobre formas de lidar com inúmeras circunstâncias. Isso revela que as crenças são formadas

por líderes e fundadores de empresas e ao passo que são compartilhadas com outros integrantes assumem a sua respectiva credibilidade. Quando um grupo se utiliza de suas crenças para resolver problemas externos e isso incorre em sucesso, fortalece o ciclo aumentando os valores do grupo, que são um conjunto de conceitos que enaltecem a cultura interna dos integrantes, que são representadas por normas, costumes ou até mesmo formas de agir.

Para Schein (1984), os pressupostos são os principais elementos da cultura na medida em que estão sempre em formação e representam a opinião formada de um grupo a respeito do ambiente em que este se faz presente. Dessa forma, ao passo que um grupo resolve seus problemas de natureza externa, e a partir daí constrói respostas para determinados assuntos, então é formada uma visão de mundo. Isso se torna válido na medida em que essa resposta é ensinada para os demais integrantes do grupo (compartilhamento) como uma opinião correta para a resolução de um problema. Essa resposta, por sua vez, vem à tona quando problemas semelhantes aparecem e exigem uma resolução, que já é previamente compartilhada pelo grupo.

Com isso, pode-se concluir que um grupo constrói sua visão de mundo quando, para se adaptar a questões de natureza externa, que exigem soluções para algum problema, respondem com base na experiência ou conhecimento anterior utilizado em alguma questão similar. Dessa forma, são construídos os pressupostos básicos – respostas verdadeiras ou que solucionam alguns problemas, tornando a vida dos integrantes mais previsível.

Somado a esses níveis, a cultura organizacional também depende do estágio de vida da organização. Três estágios podem ser definidos de acordo com Schein (1984): a) nascimento (fase em que a organização é muito dependente de seus fundadores, e onde a cultura serve como identidade, mantendo a organização unida); b) diversificação (fase de grande desenvolvimento da companhia, de novos produtos, mercados e aquisições – nesse período pode haver choques entre subculturas e crises de identidade; e c) maturidade (fase de estagnação e às vezes declínio que coloca a organização em duas opções: transformação ou destruição). Nesta fase, a cultura é um entrave à inovação, à mudança, a qual deve ser feita com mínimos traumas.

2.1.5 Elementos de Cultura Organizacional

Os valores são definidos como um conjunto de conceitos importantes para o sucesso e desenvolvimento de determinadas atividades de acordo com um padrão de excelência por um grupo. Em outras palavras, é o conjunto de normas, costumes, ações, formas de pensar e agir que são reconhecidas pelos integrantes como uma ordem exemplar e correta, que define em grande parte os fatores mais intrínsecos de seus integrantes. O valor é, pois, uma soma de partes que fazem as atividades do todo terem sentido para seus integrantes. A originalidade deste valor é um fator primordial para o sucesso das companhias. Os valores costumam se reforçar por aspectos históricos tradicionais, normas, costumes, rituais, crenças, dentre outros fatores.

Assim como os valores, os tabus têm como finalidade orientar comportamentos, mas enquanto aqueles exibem as ações corretas, os tabus delimitam o comportamento esperado dos integrantes do grupo. De acordo com Freitas (2007), enquanto os valores são tidos como padrão e exemplar e, portanto, são os mais explícitos possíveis, os tabus, por sua hora, são a parte mais secreta e escondida nas organizações. Por tratarem-se muitas vezes de erros, os tabus são escondidos por não revelar muito dos defeitos contidos nas empresas, sendo transformados em zonas proibidas, assuntos que causam desconforto, envergonham, e em último nível, tais assuntos podem, inclusive, quebrar normas e contratos presentes no ambiente interno.

Dentre as explicações para isso, destaca-se que a cultura da vitória e da perfeição inibe os estudos dos casos que não deram certos, dos próprios erros cometidos pelos dirigentes em algum momento, e das consequências desses atos para o grupo. Um exemplo sobre tabus é o assédio moral ou sexual em meio o cotidiano das empresas. Ao invés de serem tratados com a devida atenção, na grande maioria dos casos são abafados para não causar danos à imagem da empresa com o mercado, sendo que o esperado é justamente o contrário: identificar o problema e tomar ações que visem extinguir ações repugnadas pela ordem social.

As crenças e os pressupostos, por sua vez, fazem parte do que é chamado de verdade inquestionável dentro das organizações. Essa verdade é naturalmente aceita pelos integrantes do grupo, visto o seu caráter absoluto. As crenças são analisadas profundamente nas organizações com o objetivo de identificar boas práticas de governança e de comportamento organizacional. Dentre as crenças compartilhadas entre os membros das organizações, as que contribuem para o alinhamento do discurso à

prática tratam-se do incentivo à liderança, à inovação, à excelência na execução de tarefas, ao tratamento respeitoso e humano entre os integrantes nas diversas relações entre chefe e subordinado, ao trabalho, à qualidade dos produtos, ao crescimento econômico, entre outros.

Os pressupostos, embora estejam em contínua evolução, são considerados crenças inquestionáveis por compreender verdades que foram compartilhadas pelo grupo e que formam o alicerce de opinião destes integrantes a respeito do mundo que os cerca. Dessa forma, é comum observar nas empresas discursos como “o mercado é a própria lei da concorrência”, “o objetivo das organizações é maximizar o valor do acionista”, “o consumidor tem sempre razão”. Tais argumentos são incorporados pelas empresas como verdades absolutas e toda a visão de mundo é formada com base em tais pressupostos. De acordo com Freitas (2007), essas mensagens são verdades que não serão mais questionadas, e sim congeladas no tempo e no espaço como se fossem absolutas e não relativas a um momento ou contexto histórico específico, resultante do conhecimento daquela época.

As normas dizem respeito aos procedimentos e comportamentos necessários para organização da vida em sociedade. Esses comportamentos são considerados padrão e regra para todos os integrantes do grupo, pois, de acordo com Freitas (2007), o sistema normativo fundamenta-se na impessoalidade, sendo seguido por todos, inclusive pelo seu criador. As normas de uma organização são imprescindíveis por direcionar o funcionamento ideal das atividades cotidianas à medida que cerceia, de certa forma, o comportamento dos seus funcionários, esperando determinadas respostas para certas ocasiões. As normas estão claramente associadas aos manuais de instrução, visto que estes ao condensá-las criam uma referência do que é esperado para o funcionamento da organização. É importante ressaltar que as normas tem origem, em parte, nas crenças e nos pressupostos, já que devem estar alinhadas com os valores do grupo, a fim de que faça sentido o seu aspecto “padrão”.

As histórias, como algo natural dentro dos grupos, podem ser definidas como “narrativas baseadas em eventos reais que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional desejado” (Freitas, 2007, p. 23). Com isso, entende-se que as histórias possuem papel bem definido no sentido de comunicar aos integrantes de um grupo um conjunto de exemplos que podem ser utilizados para guiar os valores e as ações no decorrer das atividades da empresa.

Uma vez que as estórias explicitam valores e demonstram formas corretas e esperadas de agir, são valorizadas pelas empresas para disseminar tais práticas aos outros funcionários. Muitos sucessos de companhia que possuem sua cultura interna bem fortalecida dizem respeito à prática do conto de estórias e da utilização destas para situações corriqueiras nas atividades comuns das pessoas no trabalho. Esse sucesso se deve ao fato de que ao expor um conjunto de exemplos concretos de ação, que se utiliza da aplicação das normas, as estórias são um claro contexto compreensível para a maioria dos membros organizacionais.

As sagas e os heróis, nesse contexto de estórias, narram o caminho percorrido pela empresa em um ambiente de dificuldades ou até mesmo fatos que marcaram oportunidades importantes para os rumos da companhia. A saga é o modo que o conteúdo referente às estórias é contado com o objetivo de surtir admiração e respeito por parte da plateia. Dessa forma, a saga trabalha na formação da imagem da empresa alinhada à associação positiva de suas ações, valorizando ainda mais as suas funções na sociedade e a sua importância. Os heróis fazem parte das sagas e atuam como agente principal e exemplar no contexto das estórias.

No ambiente organizacional, os heróis servem para ilustrar o poder que os funcionários podem exercer de forma produtiva, exemplar e esperada, nesse nível de sucesso. Mas, para atingir tal posição, para ser herói, o funcionário deve exercer seu trabalho com muita precisão e ir além de suas próprias limitações ou dificuldades. Ao alcançar o posto de herói, os valores da empresa são personificados e tornam-se padrão de referência para todos. Uma aproximação mais simplista do que seria um herói atualmente para as organizações, pode ser os melhores vendedores, quem ultrapassa metas, que desenvolve os melhores projetos e quem contribui de forma excepcional com o cumprimento das atividades que lhe são delegadas.

Os ritos, rituais e cerimônias formam uma parte concreta da cultura organizacional representada em sua maioria na forma de eventos corporativos. “Os rituais e os ritos são atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional” (Freitas, 2007, p. 19). Em análise profunda, as cerimônias são utilizadas para comunicar ao público-alvo muito dos valores institucionais, normas, crenças e pressupostos compartilhados pela cultura organizacional. Nos processos seletivos de empresas é comum observar cerimônias de integração entre os novos funcionários e a empresa – um exemplo nítido de alinhamento de novos integrantes com a cultura organizacional presente na empresa.

3 DESEMPENHO

3.1 Conceito de Desempenho

A palavra “desempenho” pode ser compreendida de diversas formas, como sucesso na execução de tarefa, atuação e comportamento. Mas, no geral, é uma maneira de metrificar uma ação atribuindo uma nota ou qualificando nominalmente de forma que seja possível avaliar e comparar o resultado com uma referência padrão. Dessa forma, tem-se a noção de desempenho bom, regular ou fraco, acima da média, ou até mesmo por meio de outras métricas.

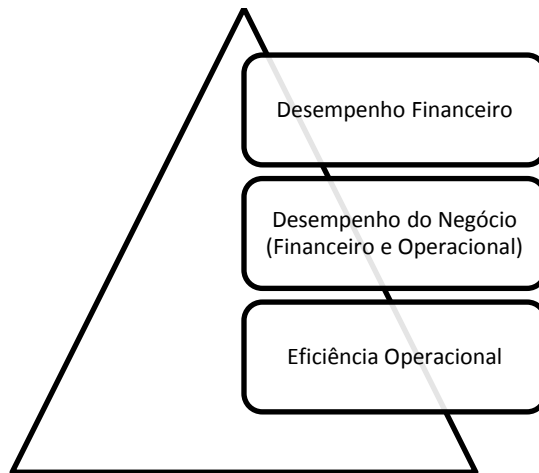
O desempenho é muito utilizado na medida em que busca avaliar a execução de tarefas e dar pareceres sobre as atividades realizadas. Em uma cultura de competição, pode-se dizer que o desempenho está fortemente atrelado ao sucesso da companhia, sendo, portanto, uma busca por alta *performance* ou excelência no trabalho, para maximizar os resultados e se aproximar de um nível de qualidade de tarefas perfeitas ou que gerem vantagem competitiva.

3.2 Conceito de Desempenho Organizacional

O desempenho organizacional, por sua vez, pode ser entendido como os resultados que as organizações atingem decorrentes de seus esforços. O primeiro ponto que decorre, porém, sobre desempenho organizacional é que existem múltiplos resultados decorrentes desses esforços, uma vez que os interesses dos diversos *stakeholders* da empresa não são coincidentes em sua natureza. A maximização do lucro pelos acionistas, a qualidade de trabalho pelos empregados, e bons produtos a preços justos formam, em sua maioria, pontos cruciais sobre o desempenho de uma organização, de forma que se uma organização atribuísse importância para apenas um desses pontos, futuramente se encontraria com problemas.

Para Venkatraman (1986), o desempenho organizacional pode ser compreendido, por conseguinte, a partir de três esferas: (1) domínio da eficácia organizacional; (2) domínio financeiro e operacional (desempenho da empresa); e (3), domínio do desempenho financeiro. De acordo com sua teoria, o desempenho da empresa é uma consequência das estratégias adotadas pela empresa, que fazem parte do conjunto de eficiência organizacional. Como se pode visualizar no gráfico:

Figura 1: Delineando o desempenho de um negócio



Fonte: Venkatraman (1986)

De acordo com tal modelo, uma análise mais simples do desempenho empresarial remete primeiramente aos indicadores econômico-financeiros. Esses indicadores tendem a refletir o quão a empresa tem alcançado os objetivos traçados pelas metas, que refletem as estratégias definidas pela empresa. Algumas das métricas utilizadas nesse contexto são: crescimento de vendas, margem de lucro, retorno sobre investimentos, ativos e patrimônio líquido, dentre outros.

O segundo nível de análise, mais profunda, seria avaliar além dos indicadores econômicos financeiros, os operacionais – que devem ser entendidos como resultados não financeiros. Segundo Venkatraman (1986), neste nível deve-se traçar uma relação entre os indicadores financeiros com algumas análises operacionais, como *market-share*, introdução de novos produtos, qualidade do produto, vantagem competitiva, investimentos em tecnologia, dentre outros. Dessa forma, a análise do desempenho operacional amplia a noção de desempenho organizacional na medida em que verifica métricas-chaves que repercutem no desempenho financeiro.

A eficiência organizacional é o conjunto maior que envolve a relação da empresa com seus *stakeholders*. Essa eficiência é modificada toda vez que os objetivos dos diversos elementos envolvidos com a organização se distinguem. Quando convergem, tendem a aumentar a eficiência organizacional, resultando no círculo maior da figura 1.

3.3 Cultura Organizacional e Produtividade

Sob a ótica da cultura organizacional funcionalista, que entende a cultura organizacional como uma variável presente dentro das empresas, destaca-se o conceito de busca por produtividade. A abordagem funcionalista, ao entender que a cultura está presente na organização, trata esse elemento como manipulável e instrumentalizado para que possa buscar alguns fins, tais como produtividade. Nesse sentido, a cultura organizacional é um elemento pronto que pode ser modificado artificialmente.

Neste caso, objetiva-se difundir os valores oficiais da companhia por meio de treinamentos que aumentem a produtividade. Nesse sentido, a busca pela qualificação da mão-de-obra é um ponto crucial para essa ótica. Um modelo adotado, segundo Motta (2006) é a premiação em público e a construção de metas com bônus. Para a primeira, criam-se mitos de sucesso, os quais tornam-se heróis, e por conseguinte são modelos de comportamento, que podem ser tomados como o nível ideal de trabalhador, que deve ser almejado. Em outras palavras, a premiação e a construção de metas cria um ambiente mais competitivo, que pode gerar maior produtividade.

3.4 Métricas de Desempenho Econômico-Financeiro

O desempenho da companhia pode ser avaliado de acordo com a sua vantagem competitiva. Duas formas podem ser identificadas, então: (1) análise dos resultados financeiros da empresa – demonstrativo de resultado de exercício, demonstrativo de lucros acumulados e análise do balanço patrimonial (Brigham, 2011); (2) a abordagem de desempenho pode ser verificada de acordo com 4 categorias de índices, sendo eles: lucratividade, liquidez, grau de alavancagem e atividade da empresa.

A análise quantitativa dos dados visa metrificar os índices para avaliação financeira da empresa, que é a resultante do valor intrínseco da organização. O valor de uma empresa pode ser compreendido por meio da geração de fluxo de caixa livre, descontados pelo custo médio ponderado de capital, e através de alguns indicadores financeiros. Os fluxos de caixa livres (FCLs) ou *Free Cash Flows* (FCFs) são o montante de fluxo de caixa disponível para distribuição aos investidores de uma empresa, após ter sido realizado todos os pagamentos e investimentos necessários para dar continuidade às operações. O custo médio ponderado de capital ou *Weighted Average Cost of Capital* (WACC) é o retorno médio exigido pelos investidores da

empresa, que é determinado pela estrutura de capital da empresa, taxas de juros, risco da empresa e posicionamento quanto aos riscos (Brigham, 2011). Dessa forma, o valor de uma empresa pode ser definido pela seguinte forma:

$$\text{Valor} = \text{FCF } 1 / (1+\text{WACC})^1 + \text{FCF } 2 / (1+\text{WACC})^2 + \text{FCF } 3 / (1+\text{WACC})^3 + \text{FCF } n / (1+\text{WACC})^n$$

Fonte: Brigham, 2011

Alternativamente, outros indicadores financeiros também podem ser utilizados para determinar o valor de uma empresa de capital fechado tal como a Santa Helena Assistência Médica S/A. Os indicadores que tratam de revelar esse nível de valor dizem respeito à basicamente: Retorno sobre Patrimônio (ROE); Retorno sobre Ativo (ROA); Margem de Lucro (Lucro Líquido/Vendas); Giro de Ativo Total (Vendas/Ativo Total). Por meio da análise de tais indicadores, pode-se traçar um panorama confiável do desempenho obtido pela empresa nos últimos 10 anos.

O ROE e o ROA, que indicam esse retorno sobre o patrimônio líquido e sobre os ativos, respectivamente (Brealey, 2005) fazem parte dos indicadores de lucratividade, utilizado para orientar o desempenho de firmas de capital fechado. O ROA pode ser expresso através da Margem de Lucro multiplicado pelo Índice de Giro do Ativo Total.

Somado a isso, o valor de uma empresa pode ser calculado através de índices qualitativos que indiquem fatores internos à organização, como a satisfação dos empregados, a qualidade do trabalho, o relacionamento entre hierarquias, etc. A soma desses índices pode resultar em uma análise sobre a qualidade de vida no trabalho dentro dessas organizações. Embora algumas organizações com altos índices de rentabilidade e FCL estrondosos sejam interessantes sobre o ponto de vista financeiro, a análise das atividades internas e de felicidade no trabalho de seus integrantes, muitas vezes, é comprometida. Dessa forma, a análise do comportamento e da cultura organizacional afeta diretamente nesta qualidade percebida, e é de suma importância para honrar os valores diante à prática.

4 METODOLOGIA

A proposta é realizar uma pesquisa de campo (Marconi & Lakatos, 2010), de abordagem qualitativa (Creswell, 2010), com o intento de avaliar como essa cultura organizacional afetou o desempenho da empresa ao longo da sua trajetória.

Dessa forma, será realizado o levantamento de dados com os fundadores, gestores e funcionários da companhia para auxiliar o *corpus* da análise (Bauer & Aarts, 2007). Esse levantamento contará com entrevistas com os principais agentes influenciadores da Santa Helena Assistência Médica S/A, dos fundadores até a composição atual de trabalhadores na empresa.

A observação e a análise temática dos dados (Marconi & Lakatos, 2010, p. 32) será a base para a construção das descrições a serem apresentadas no relatório final. Tais descrições representarão retratos textuais das condições observadas na empresa estudada e que sejam respostas plausíveis à pergunta da pesquisa.

A realização da pesquisa sobre cultura organizacional e desempenho na companhia Santa Helena Assistência Médica S/A está pautada por quatro pontos considerados relevantes para a metodologia do trabalho descritos a seguir: (1) o papel do pesquisador; (2) o procedimento de coleta de dados; (3) procedimento de análise de dados; (4) redação.

4.1 O Papel do Pesquisador

Diferentemente da pesquisa quantitativa, os métodos qualitativos consideram a comunicação do pesquisador em campo como parte explícita da produção de conhecimento (Flick, 2009). De acordo com essa lógica, o pesquisador não é simplesmente uma variável que interfere em meio ao processo, mas uma parte subjetiva que faz parte desse processo. Assim, as reflexões dos pesquisadores sobre suas atitudes, suas impressões, observações, etc., tornam-se dados em si mesmos, constituindo parte da interpretação.

O papel do pesquisador deve ser entendido, por conseguinte, como agente participante do processo de pesquisa. A pesquisa qualitativa não se baseia em um conceito teórico e metodológico unificado e, portanto, existem diversas abordagens teóricas e seus métodos caracterizam as discussões e práticas da pesquisa. E nesse

contexto, a subjetividade de cada pesquisador é considerada o ponto de partida da pesquisa.

4.2 O Procedimento de Coleta de Dados

O procedimento de coleta de dados para a pesquisa concerne basicamente três importantes tópicos: (1) entrevistas; (2) pesquisa documental; (3) observação.

Esses pontos devem ser realizados separadamente, em um primeiro momento, para que a posteriori sejam interligados para a compreensão nexial da pesquisa.

Pode-se observar a descrição de cada tópico a seguir:

4.2.1 Entrevistas

A entrevista semipadronizada é uma forma especial, de acordo com Flick (2009), de se entrevistar, já que se utiliza de uma “teoria subjetiva” onde os entrevistados detêm “uma reserva complexa de conhecimento”, onde aos poucos vai sendo explorada no assunto da entrevista. Na medida em que o entrevistado contribui com seu conhecimento, há suposições implícitas que o entrevistador precisa por meio de um aparato metodológico possa levantá-las de forma que o entrevista contribua com seu conhecimento interno.

A entrevista semipadronizada parte do uso de uma entrevista semiestruturada, que conta com alguns modelos de perguntas específicas, que serão expostos a seguir. O objetivo de uma entrevista semipadronizada é a reconstrução dos conteúdos da teoria subjetiva, que se entende como particular a cada sujeito. Com isso, é imprescindível trabalhar a relação entre entrevistador e entrevistado. A aplicação desta técnica consiste basicamente de dois momentos distintos de contato entre o entrevistador e o entrevistado.

No primeiro momento da entrevista, são utilizadas algumas questões específicas dentro da estrutura semipadronizada a fim de se abordar aspectos relevantes do interesse da pesquisa. Esses tipos de perguntas ou questionamentos são classificados como:

1. Questões abertas:

São introduzidos os tópicos que se desejam obter detalhamentos. Pretende-se com isso obter respostas a partir do conhecimento do entrevistado sobre o assunto.

2. Questões controladas pela teoria e direcionadas para as hipóteses:

São perguntas baseadas na teoria, pelo pesquisador, e que buscam um conhecimento implícito do entrevistado. Normalmente, esse tipo de pergunta é levantado como proposição, e o entrevistado pode adotar ou recusar a resposta da pergunta de acordo com seus conhecimentos e opinião.

3. Questões de confronto

Buscam detalhar criticamente as teorias reveladas no discurso do entrevistado até este momento.

Após esse primeiro momento da entrevista, são realizadas as análises do conteúdo e a transcrição das entrevistas.

O segundo momento da entrevista semipadronizada são utilizados os conceitos oriundos do primeiro encontro com o entrevistado e que são retomados de forma a concluir sobre dois pontos: (1) analisar os conteúdos; e (2) estruturar os conceitos. Com esse segundo encontro, o pesquisador aproxima-se das questões que lhe chamarem mais atenção para seu objeto de pesquisa, de forma a retomar o assunto com o entrevistado.

4.2.2 Pesquisa Documental

Documentos podem ser entendidos como artefatos padronizados na medida em que ocorrem tipicamente determinados formatos, como notas, contratos, diários, pareceres, etc (Flick, 2009). Dessa forma, a pesquisa documental tem como objetivo analisar dados que possibilitem a extração de informações, qualitativa ou quantitativamente, para auxiliar o desenvolvimento do objeto de estudo.

Pretende-se com a análise destes documentos produzir ou elaborar conhecimentos que venham a ser compreendidos para a interpretação da proposta da pesquisa de analisar a cultura organizacional da companhia e avaliar como isso afetou o seu desempenho empresarial na vida da organização. Trata-se, portanto, de pesquisa com dados secundários e que se deve atestar sua cientificidade, ao considerar tais documentos autênticos.

Para a realização desta pesquisa documental, deve-se, por conseguinte, realizar a construção de um *corpus*. De acordo com Flick (2009), esse passo diz respeito à

amostragem representativa de todos os documentos que se quer selecionar propositadamente para a construção de um caso. Para a pesquisa, deve-se atentar, dessa forma, para a conexão existente entre os documentos escolhidos.

Os documentos serão organizados resultando no corpus conforme as orientações da literatura consultada (Flick, 2009) antes de serem analisados.

4.2.3 Observação

O critério da observação consiste na análise presencial por meio de visitas de campo, cujo intento é avaliar os critérios que influenciam, no amplo contexto das atividades quotidianas da companhia, como se estabelece as relações internas de forma a transparecer sua cultura organizacional. Dentre os métodos de observação, o utilizado será o não participante, uma vez que ocorrerá a visita aos estabelecimentos da Santa Helena Assistência Médica S/A com o objetivo de analisar o ambiente sem causar interferências ou participar de atividades.

Para Angrosino (2009), a observação consiste no ato de perceber atividades e entender os inter-relacionamentos das pessoas, utilizando, o pesquisador, de seus cinco sentidos aplicados a uma inserção de campo. A observação, dessa forma, se caracteriza pela baixa interação entre o pesquisador e o ambiente, sendo a habilidade mais objetiva dos métodos de pesquisa etnográfica. Nesse sentido, o método se destaca por produzir diversas interpretações sobre um mesmo ambiente para cada observador. Uma vez que “todos nós tendemos a perceber as coisas através de filtros” (Angrosino, 2009, p. 56), cada pesquisador produz, portanto, seu próprio entendimento sobre as circunstâncias do ambiente.

Na dinâmica da observação não participante busca-se a abstenção de interferência no campo a fim de evitar influências (Flick, 2009). O ideal da observação – independente de ser participante ou não – é, contudo, que o pesquisador deixe de lado parte de seus pré-conceitos a respeito de algumas questões centrais que possuam desde já opiniões formadas. Dessa forma, evita-se a criação de projeções de si mesmo para o ambiente, manipulando um acontecimento externo a partir de uma análise interna. Isso não deve ser confundido, porém, com a sua visão de mundo e com seus conhecimentos a cerca de assuntos em geral. Mas que esteja possibilitado a ver uma nova realidade a partir de seus próprios sentidos, e a partir de então buscar uma relação para o seu

entendimento. Assim, evitam-se vícios a respeito de determinados assuntos, falsificando a realidade que o cerca a partir de suas próprias projeções.

Nas habilidades linguísticas, entende-se que um pré-requisito é a utilização de uma linguagem compatível com o ambiente estudado e ao público em geral a fim de se fazer entender e se comunicar com a linguagem, gíria ou jargão do ambiente. Na consciência explícita deve-se entender que o pesquisador depreenda o máximo da observação do ambiente, sem que seus filtros provoquem interpretações equívocas da realidade. A memória, por sua vez, faz parte das ferramentas de observação na medida em que o pesquisador se utiliza de inúmeros detalhes que devem ser guardados para construção de relatórios ou redações a cerca do tema. Quanto à ingenuidade cultivada, o pesquisador deve nunca duvidar de questionar até mesmo o óbvio. E por fim, a habilidade de escrever diz respeito à transcrição da observação do pesquisador para ser documentada e compartilhada como objeto de estudo no meio acadêmico.

Como resultado das observações de campo o pesquisador produzirá um caderno de campo conforme as orientações da literatura consultada (Flick, 2009).

4.3 Procedimento de Análise de Dados

O processo de análise de dados diz respeito a cinco etapas, segundo Spradley (1979): (1) seleção do problema; (2) coletar dados sobre a cultura organizacional; (3) analisar dos dados sobre cultura organizacional; (4) formular questões etnográficas; (5) redigir a etnografia. De acordo com Spradley (1979, p. 93, nossa tradução), “embora possamos identificar cinco tarefas em sequência, estas devem ser realizadas todas ao mesmo tempo”.

“A interpretação de dados é a essência da pesquisa qualitativa” (Flick, 2009). Embora essa afirmação seja verdadeira, a interpretação dos dados é, contudo, posterior à coleta dos mesmos, e por isso existem formas de realizar essa coleta que inclui alguns métodos explícitos. A criação de categorias para identificação de elementos de cultura organizacional assume, nesse contexto, papel primordial para resumir os conceitos ou códigos que estão vinculados ao material empírico. Esse material será posteriormente analisado em profundidade buscando maiores significados e abstrações. Durante o processo de entrevista e observações, a interpretação dos dados possibilitará a assimilação do conteúdo e dos conceitos com as categorias.

O resultado dos procedimentos de análise de dados será uma descrição dos principais aspectos da cultura organizacional seguindo as orientações do décimo primeiro passo do método proposto por Spradley (1979, p. 205, nossa tradução).

4.4 **Categorização**

A análise dos dados coletados pela pesquisa será realizada com base em sete categorias de elementos de cultura organizacional, com o objetivo de auxiliar na identificação de tais elementos na empresa.

As categorias de elementos culturais que podem compor as rotinas organizacionais dizem respeito a:

- (1) valores
- (2) crenças e pressupostos
- (3) ritos, rituais e cerimônias
- (4) sagas e heróis
- (5) estórias
- (6) tabus
- (7) normas

Depois de identificados os elementos culturais, será realizada a análise em busca de uma possível relação com o desempenho da empresa, com o intento de analisar se há uma relação existente entre a cultura organizacional e o seu desempenho.

4.5 **Redação**

A redação, de acordo com Flick (2009), torna-se relevante na pesquisa qualitativa sob basicamente três aspectos: (1) para apresentação das descobertas de um projeto; (2) como ponto de partida para a avaliação dos procedimentos que levaram a essas descobertas e aos resultados; (3) como ponto de partida para considerações reflexivas sobre a situação geral da pesquisa.

Desse modo, a redação é responsável por comunicar as descobertas e o conhecimento produzido pelo objeto de estudo. O texto não representa apenas um instrumento para documentar dados, mas uma forma de se estabelecer um diálogo a respeito do assunto da pesquisa, com o objetivo de revelar descobertas e, dessa forma,

comunicar aos públicos (praticantes da cultura da empresa, acadêmicos e pessoas envolvidas no processo de ensino-aprendizagem).

Embora a etnografia seja uma ciência, ela se difere das ciências exatas na medida em que seu produto é menos objetivamente rigoroso por meio de dados quantitativos, mas sim por meio de uma análise de observação qualitativa do pesquisador. Nesse contexto, a escrita etnográfica assume grande importância por ser um método de divulgação dos conhecimentos apreendidos pela observação de campo.

Para isso, pretende-se utilizar para escrita etnográfica análise de narrativas realistas que são compostas pelas opiniões e fatos contatos pelos informantes da pesquisa. Uma vez que as narrativas realistas possuem profundas raízes sobre a organização deve-se utilizá-la como forma de transpor parte da cultura organizacional da empresa para a forma de redação.

Além disso, as narrativas confessionais também serão abordadas como método de redação, visto que transmitem parte das interpretações do pesquisador sobre o objeto de estudo, em especial pela observação, por se utilizar da narração sobre a comunidade estudada e raramente se sustentam sozinhas, sendo necessário o uso de parte das narrativas realistas (Angrosino, 2009).

4.6 Confiabilidade e Validade dos Dados

No que diz respeito às certificações dos dados, “a confiabilidade é uma medida do grau até onde qualquer observação é consistente com um modelo geral e não o resultado do fenômeno aleatório” (Angrosino, 2009). A validade, por sua vez, trata-se de uma medida que revela até onde uma observação transmite o que deve revelar. Por isso, tanto a confiabilidade quanto a validade dos dados da pesquisa recaem sobre as revelações que a observação, em específico, traz como contribuição para com a pesquisa, sob a ótica do pesquisador.

5 CONTEXTO

5.1 O Grande ABC

A companhia que se pretende estudar, a Santa Helena Assistência Médica S/A, está inserida na região conhecida como “O Grande ABC”. A região do ABC é uma área predominantemente industrial do sudeste da Região Metropolitana de São Paulo. A sigla é proveniente das três cidades que o compõe, sendo: Santo André (A), São Bernardo (B) e São Caetano (C) – além disso, muitos já incorporam a cidade de Diadema (D), modificando a sigla da região para: o ABCD. O grande diferencial desta região está pautado sobre a sua participação industrial, a qual está em torno de 2,4% do PIB nacional, que representa 23% da Região Metropolitana de São Paulo, de 13,8% do Estado de São Paulo e de 7% no Brasil (Rodrigues & Ramalho, 2007). A região conta com mais de cinco mil empresas, sendo quase metade de indústrias de transformação (Reis, 2005).

Na composição da história do Grande ABC destaca-se a trajetória da indústria automobilística que ali se instaurou a partir da segunda metade dos anos 50, sob a política de substituição de importações, uma barreira protecionista incentivada pelo governo à época, com o intento de reservar o potencial do mercado nacional para benefício da nação, visto que muito dos mercados europeu e americano estavam saturados naquele momento, fato que aumentava ainda mais o interesse por novas regiões, como o Brasil. Uma das consequências desse incentivo à produção nacional foi o crescimento de um corpo de trabalhadores brasileiros com grande reivindicação trabalhistas, a partir do crescimento sólido dos sindicatos da região, que representavam essa luta por maiores benefícios na relação trabalho- empresa. Esse fato tornou-se marcante na história da região, vindo a ser um das características culturais que ainda se demonstram presentes – a conquista dos trabalhadores sobre seus direitos.

É inegável que esta estratégia, em termos nacionais, acompanhada pelo crescimento de mercado interno e pela competição entre os produtores internacionais, foi muito bem sucedida naquele momento (Comin, 1998). No entanto, a partir da abertura do mercado nacional na década de 90, a maioria das empresas que ali se instalaram pós segunda guerra mundial não conseguiram sobreviver à essa nova ordem econômica, caracterizada principalmente pela privatização e abertura de mercado.

Como repercussão, a região viu o fenômeno da globalização afetar as empresas, que agora contavam com a necessidade de modernização e de concorrência com empresas maiores. Esse parque fabril foi, então, aos poucos assistindo à compra das empresas locais pelas multinacionais de grande porte – e essa inflexão gerou mudanças significativas para a modernização da região do grande ABC.

5.2 O Setor de Saúde

5.2.1 ANS

A Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) é a agência reguladora, vinculada ao Ministério da Saúde, responsável pelo setor de planos privados de saúde no Brasil. Criada pela Lei nº 9.961/2000, a ANS tem por finalidade institucional promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde, em um processo de regulação marcado tanto pela perspectiva econômica, objetivando a organização do mercado e o estímulo à concorrência, como pela assistencial, voltada para à garantia dos interesses dos consumidores nesse mercado que, em setembro de 2012, atingiu a marca de 67,1 milhões de contratos assinados.

5.2.2 Estrutura

O mercado de saúde suplementar conta, na última estimativa da ANS, com 48,7 milhões de beneficiários em planos de assistência médica e 18,4 milhões em planos exclusivamente odontológicos, atingindo um total de 67 milhões de vínculos ou contratos. A Região de metropolitana de SP é responsável por 22% desse total.

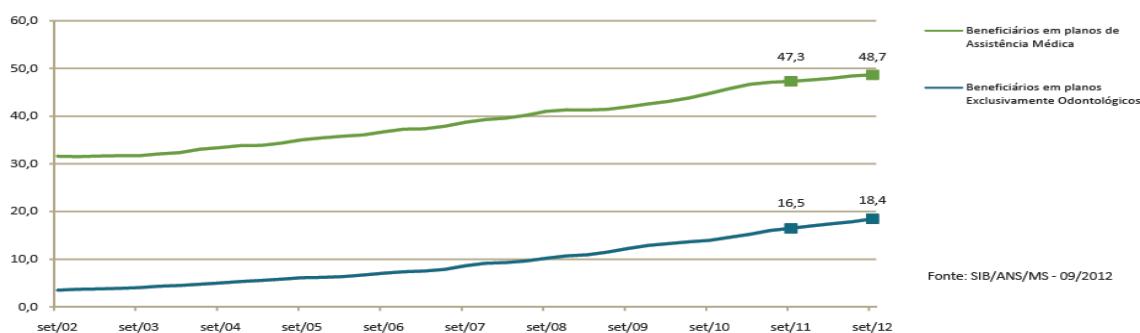


Gráfico 1 - Número de beneficiários no Brasil por tipo

Fonte: FOCO SAÚDE SUPLEMENTAR 2012 – SIB/ANS/MS

No que diz respeito ao crescimento, depois de quatro trimestres com taxa de crescimento do número de beneficiários em planos de assistência caindo, houve uma melhora nesse quadro, revertendo com crescimento em 2,9%.

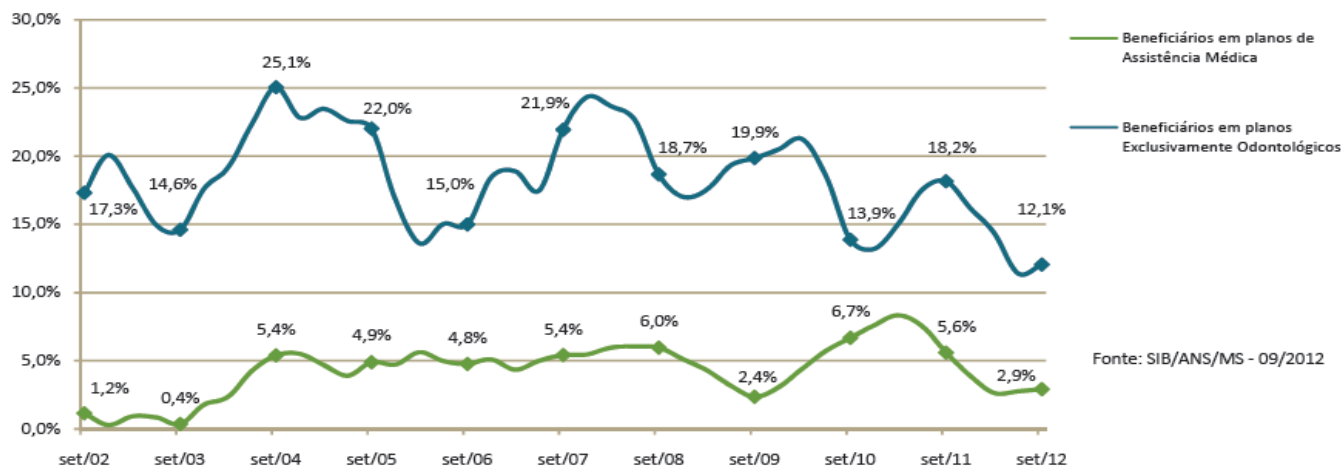


Gráfico 2 - Taxa de crescimento do número de beneficiários
Fonte: FOCO SAÚDE SUPLEMENTAR 2012 – SIB/ANS/MS

No que diz respeito ao modelo de contratação dos serviços de saúde, o modo empresarial tem demonstrado tendência como se pode observar no gráfico. chegando a 30,8 milhões em setembro de 2012, com crescimento de 31,7% em relação a dezembro de 2008.

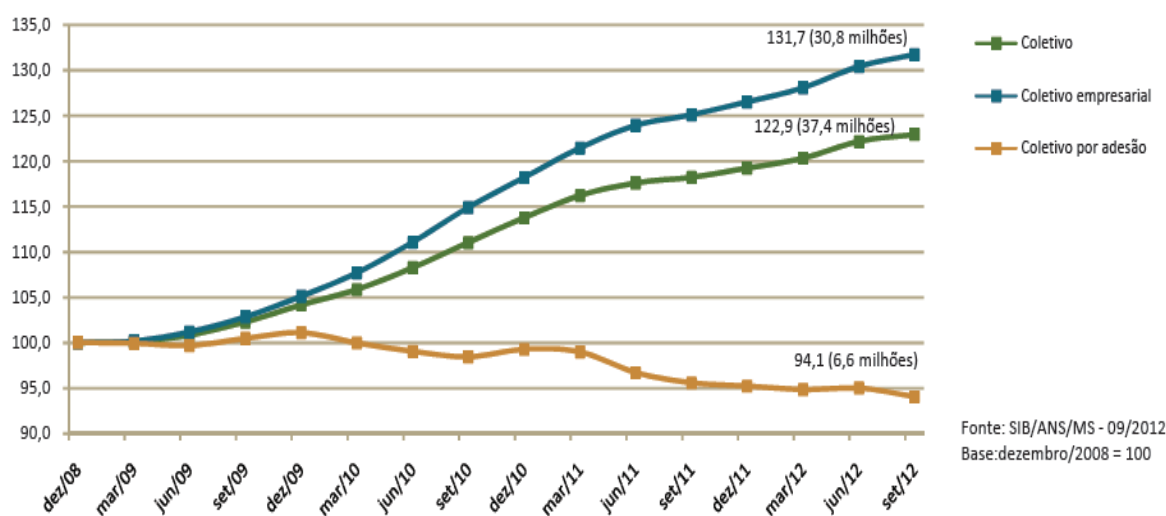


Gráfico 3 - Evolução de beneficiários de planos coletivos de assistência médica por tipo de contratação do plano
Fonte: FOCO SAÚDE SUPLEMENTAR 2012 – SIB/ANS/MS

A taxa de sinistralidade para área de medicina de grupo é a que apresenta menor taxa, 79,3%, e autogestão é a maior com 91,4%. O índice de sinistralidade é a relação percentual entre o total de custos médicos (sinistros médicos) incorridos no atendimento aos beneficiários, dividido pelas contraprestações dos planos de saúde.

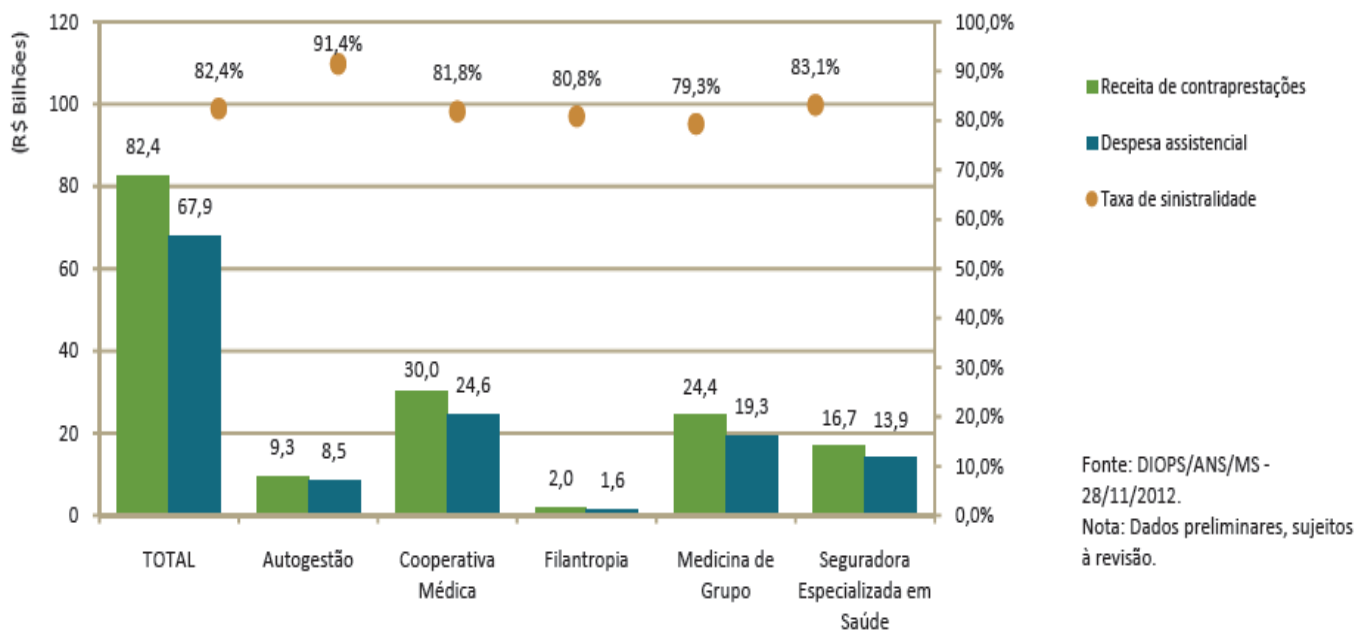


Gráfico 4 - Receita de contraprestações e despesa assistencial das operadoras médico-hospitalares, segundo modalidade da operadora (Brasil – 2011)

Fonte: FOCO SAÚDE SUPLEMENTAR 2012 – DIOPS/ANS/MS

Esse índice, todavia, sofreu ligeiro aumento no terceiro trimestre de 2012 para as operadoras de médico-hospitalares. Como pode-se observar a seguir:

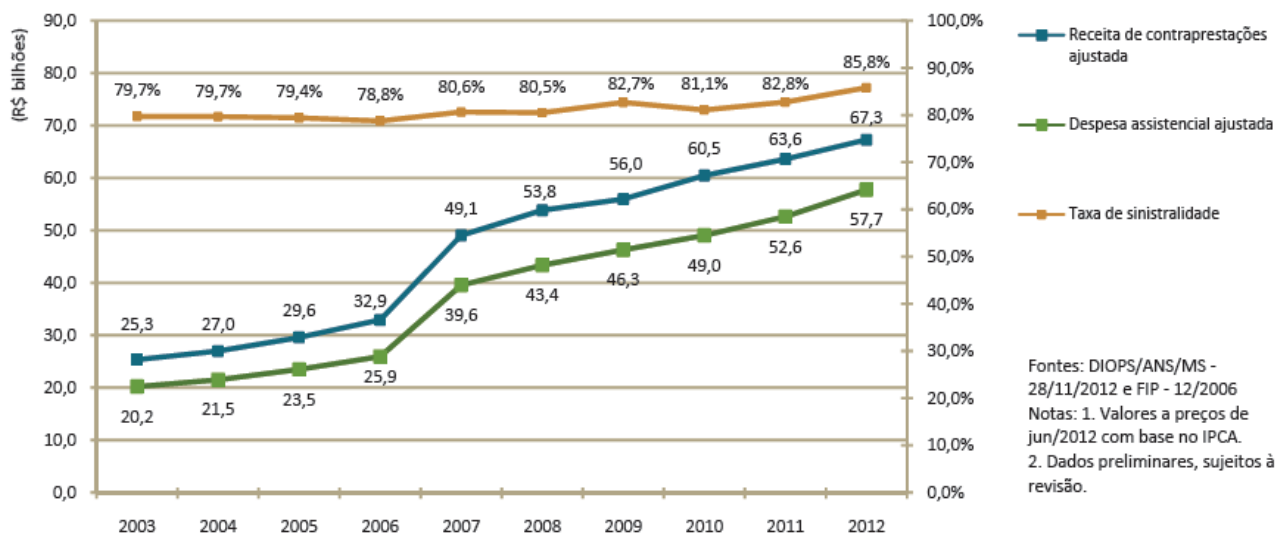


Gráfico 5 - Sinistralidade das operadoras médico hospitalares no 3º trimestre de 2012

Fonte: FOCO SAÚDE SUPLEMENTAR 2012 – DIOPS/ANS/MS

A maior parte dos municípios da Região Metropolitana apresenta taxa de cobertura acima de 30%. Na capital, a taxa chega a 60,4%, a segunda maior entre todas as capitais do País (a maior é a de Vitória-ES, com 73,8%).

Os municípios do ABC e Barueri apresentam índices de cobertura ainda maiores que a capital do estado.

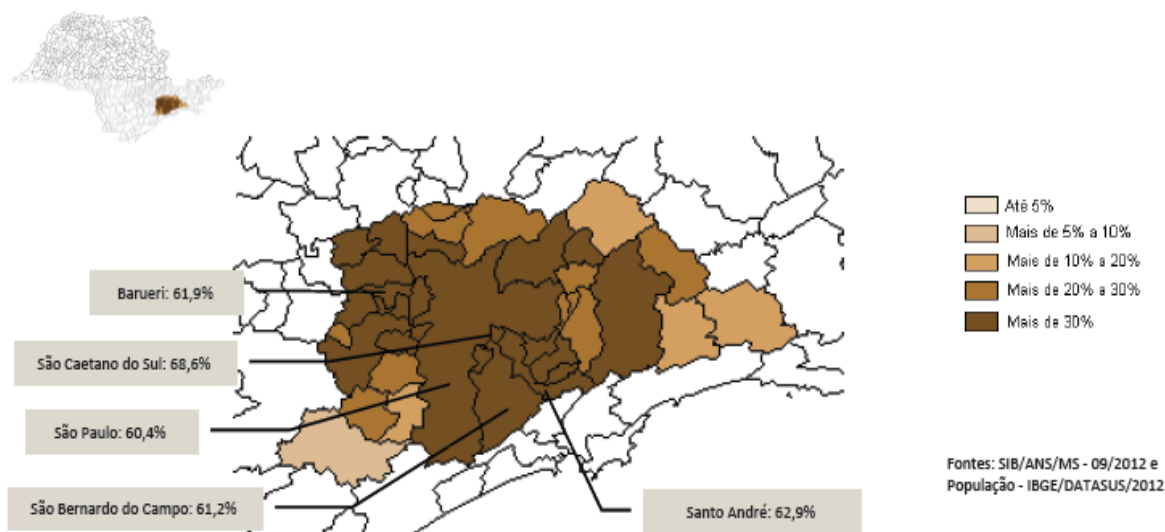


Gráfico 6 - Índice de cobertura dos planos privados por cobertura assistencial

Fonte: FOCO SAÚDE SUPLEMENTAR 2012 – SIB/ANS/MS

5.2.3 Indicadores Financeiros do Setor

A margem de lucro líquido sofreu relativa queda no terceiro trimestre, em parte possivelmente pelo aumento da despesa assistencial.

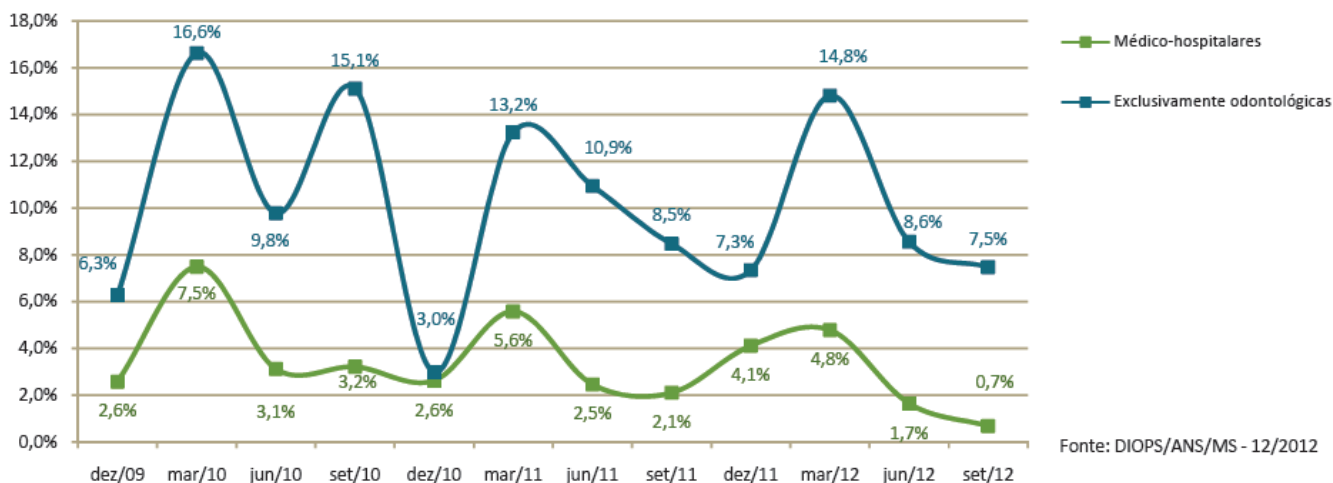


Gráfico 7 - Margem de Lucro Líquido das Operadoras

Fonte: FOCO SAÚDE SUPLEMENTAR 2012 – DIOPS/ANS/MS

O Retorno sobre Patrimônio Líquido das Operadoras nas áreas médico-hospitalares mantém-se baixo no terceiro trimestre de 2012. Assim como o Retorno sobre Ativos, que é a sua capacidade básica de gerar caixa para simplesmente repor os ativos da empresa. Ou seja, é sua rentabilidade sobre ativos.

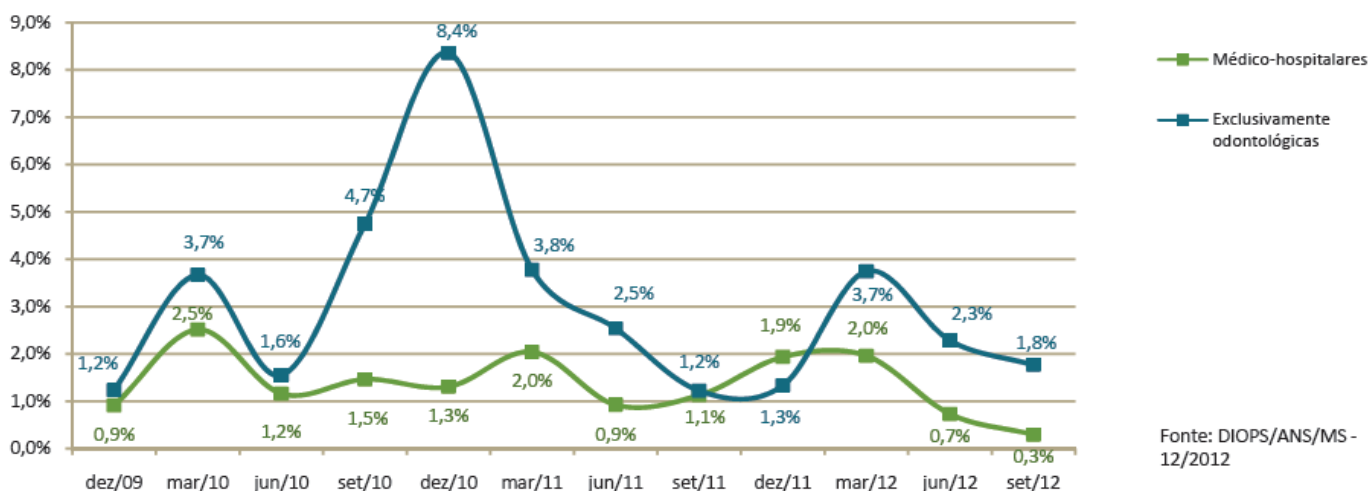


Gráfico 8 – Retorno sobre Patrimônio Líquido

Fonte: FOCO SAÚDE SUPLEMENTAR 2012 – DIOPS/ANS/MS

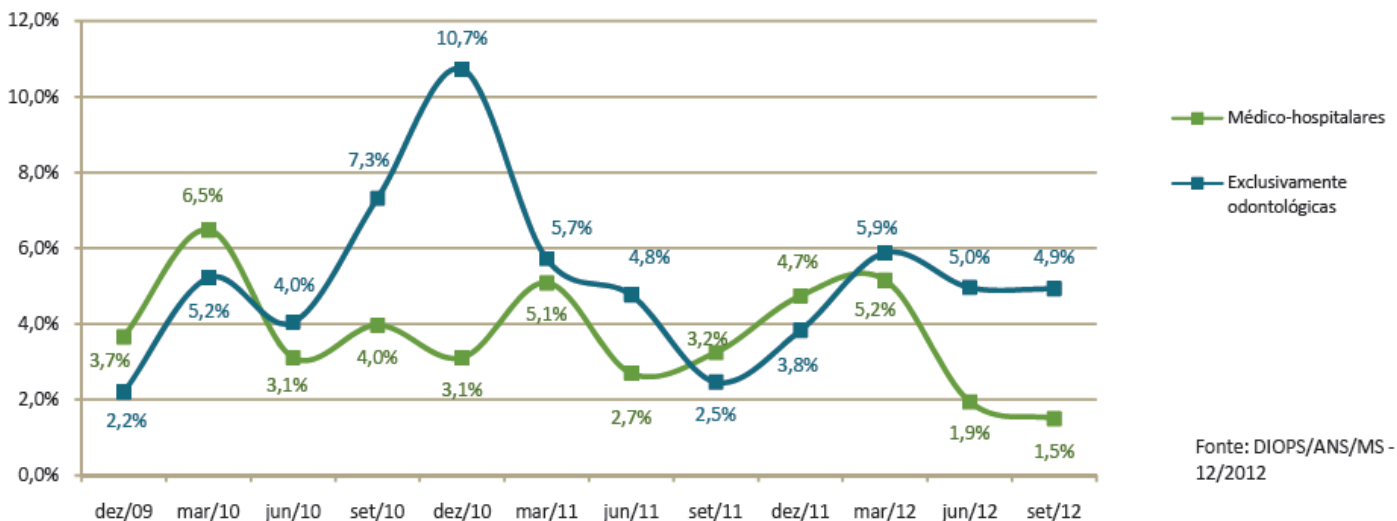


Gráfico 9 – Retorno sobre Ativos por cobertura assistencial das operadoras
Fonte: FOCO SAÚDE SUPLEMENTAR 2012 – DIOPS/ANS/MS

Já o endividamento das operadoras atinge o maior nível da série histórica, como pode-se observar.

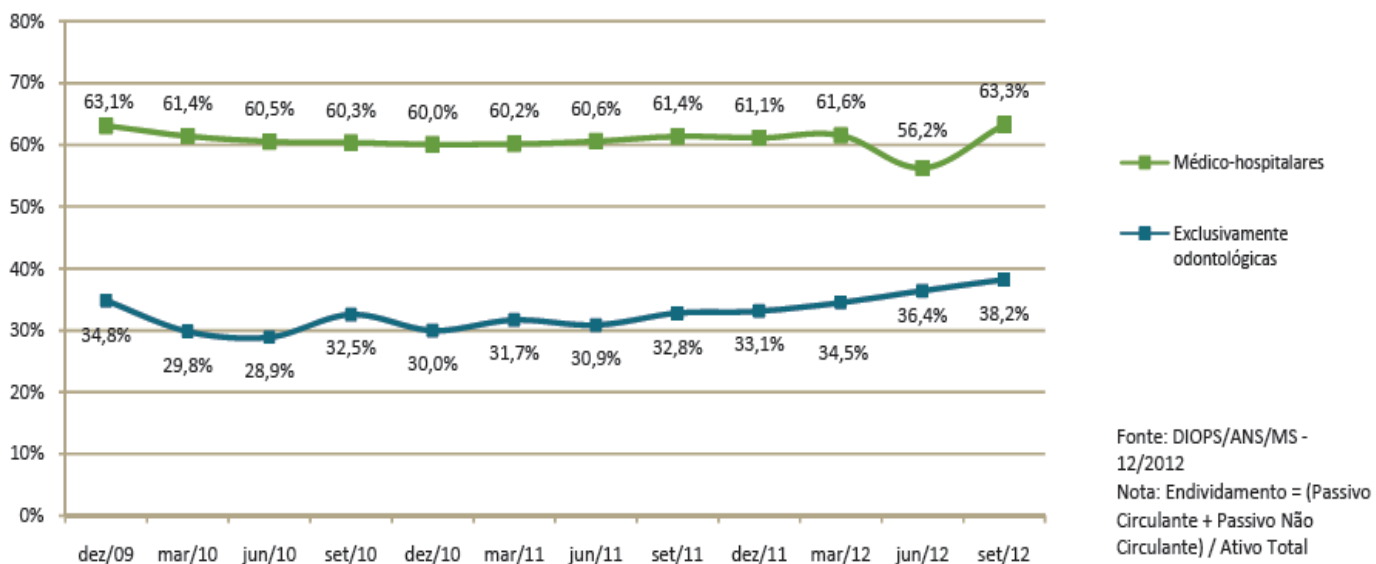


Gráfico 10 – Endividamento das operadoras por cobertura assistencial das operadoras
Fonte: FOCO SAÚDE SUPLEMENTAR 2012 – DIOPS/ANS/MS

A liquidez corrente por sua vez foi a menor registrada desde 2009. Essa baixa liquidez está atrelada ao aumento de passivo circulante, fato que aumentou o endividamento das empresas do setor no último trimestre.

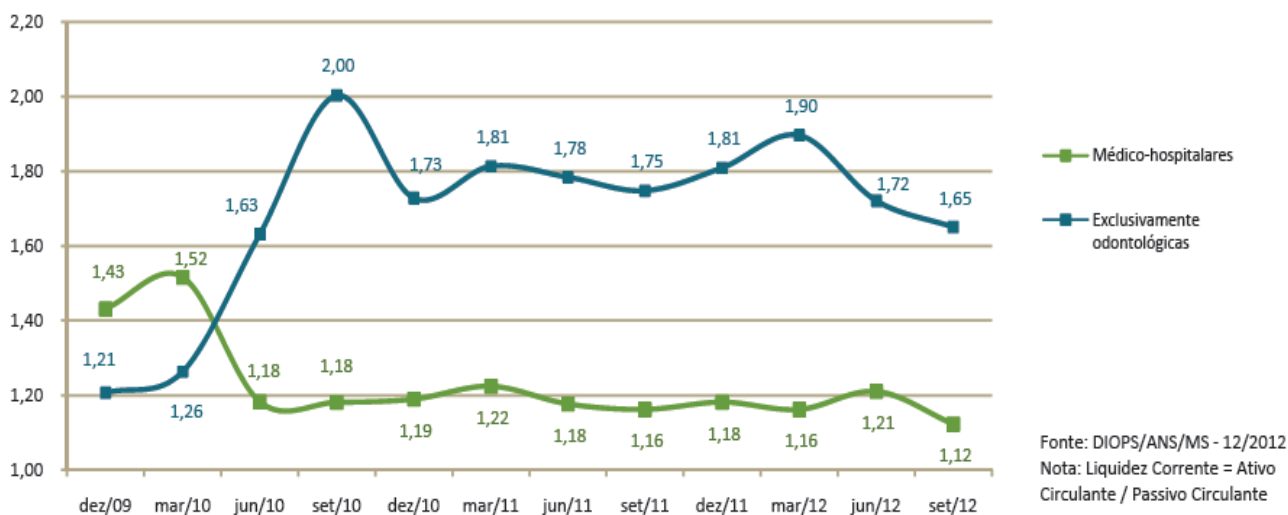


Gráfico 11 – Liquidez corrente por cobertura assistencial das operadoras
Fonte: FOCO SAÚDE SUPLEMENTAR 2012 – DIOPS/ANS/MS

O prazo médio de pagamento aumentou no período observado, fato positivo para o fluxo de caixa das empresas que contam com mais tempo para pagar suas contas. Além disso, o prazo médio de recebimento de seus clientes encurtou, fato também positivo uma vez que suas receitas se anteciparam.

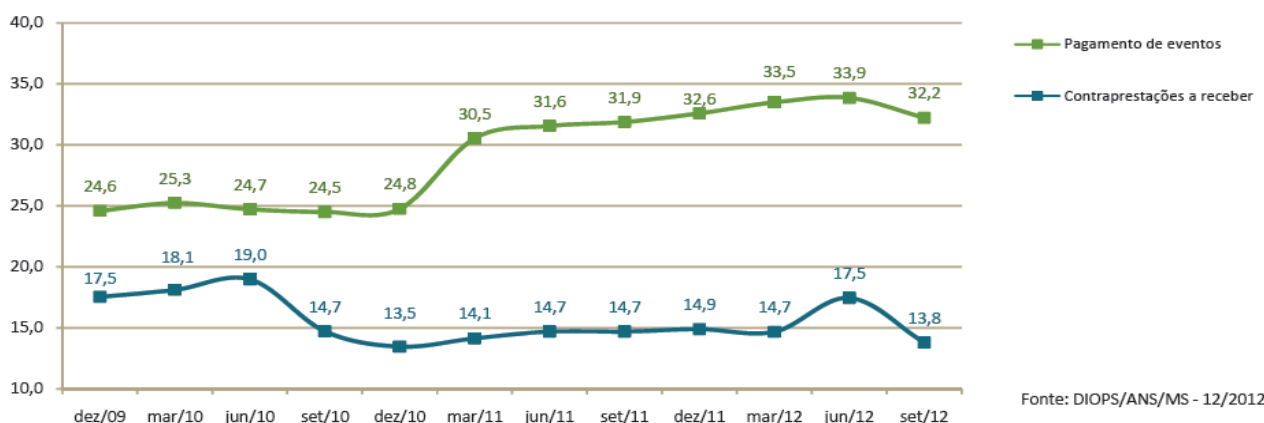


Gráfico 12 – Relação entre contas a receber e a pagar das operadoras médico-hospitalares.
Fonte: FOCO SAÚDE SUPLEMENTAR 2012 – DIOPS/ANS/MS

6 A EMPRESA

6.1 Santa Helena

| | |
|------------------------------|---|
| Razão Social | Santa Helena Assistência Médica S/A |
| Fundação | 11/06/1980 |
| Registro ANS | 35.509-7 |
| Modalidade | Medicina de Grupo |
| Área Geográfica | Grupo de Municípios |
| Área de Abrangência | ABC, Diadema, Mauá e Ribeirão Pires |
| Segmentações | Ambulatorial, Hospitalar, Obstetrícia, Odontológico |
| Modelo de Contratação | Coletivo empresarial, Adesão, Individual e Familiar |

Quadro 1 - Dados da Empresa

Fonte: Elaborado pelo Autor

A Santa Helena Assistência Médica S/A é uma operadora de planos de saúde verticalizada com seus próprios hospitais e centros de atendimento, que atua há 30 anos e presta seus serviços na região do ABC. A operadora é responsável hoje por praticamente 200 mil beneficiários de 1.500 empresas, sendo que 30% destes usuários tem idade acima de 60 anos. Dentre as unidades, a rede conta com o portfólio de: (1) Espaço de Saúde e Maternidade Santa Helena (São Bernardo do Campo); (2) Unidade XIII – Pronto Atendimento e Especialidades (São Bernardo do Campo); (3) Unidade 24 horas – Pronto Atendimento (Diadema); (4) Centro Médico (São Caetano do Sul); (5) Centro Médico (Mauá); (6) Centro Médico (Ribeirão Pires); e, (7) Unidade de Especialidades (Santo André). Nesse contexto, a Santa Helena conta com unidades administrativas, assistenciais, maternidade (internação pediátrica, UTI Neo e Infantil) e hospital de alta complexidade.

O Hospital Santa Helena é referência no que diz respeito ao tratamento. O Hospital tem médio porte e alta complexidade. Conta com 86 leitos para internação e um hospital cirúrgico de grande porte e clínica médica. No que diz respeito ao Pronto Socorro são 14 mil cirurgias por mês e sendo que o atendimento é restrito aos conveniados SHAM. O hospital conta ainda 5 salas de cirurgias, totalizando 450

realizações no mês e tem um corpo clínico de aproximadamente 200 médicos cadastrados e 380 entre funcionários e estagiários.

| | |
|-------------|--|
| 2003 | Construção do HSH com base na qualidade |
| 2004 | Inauguração |
| 2004 | Recebimento da Certificação ONA Nível 1 após 9 meses |
| 2006 | ONA Nível 2 – Acreditação Plena |
| 2008 | Unificação do EQ SHAM HSH |
| 2009 | SHAM, 1 Operadora Acreditada |
| 2009 | Maternidade SHAM Acreditada |
| 2010 | ONA Nível 3 – Acreditação por Excelência |

Quadro 2 - Cronologia HSH

Fonte: Elaborado pelo Autor

6.1.1 Missão, Visão, Valores

A estratégia da empresa, que traz consigo parte das raízes de sua cultura organizacional, tem início com a definição da missão, visão e valores. No caso da Santa Helena Assistência Médica S/A, tem-se o seguinte:

Missão: “prestar assistência multiprofissional de saúde, de forma sistêmica e eficiente, com foco na qualidade de serviços prestados e na segurança do paciente”.

Visão: “ser reconhecido como referência em atendimento a pacientes idosos e crônicos”.

Valores: “Agilidade, Confiabilidade, Segurança, Prestabilidade, Resolutividade, Valorização da Vida”

6.1.2 Distribuição dos Planos e Produtos

A respectiva distribuição dos beneficiários de acordo com a Lei nº 9656/98, que trata dos planos e seguros privados.

| Quantidade | Individual / Familiar | Odontológico | Coletivo Por Adesão | Coletivo Empresarial | Total |
|------------------------------|-----------------------|--------------|---------------------|----------------------|-------------|
| Posteriores à Lei nº 9656/98 | 52435 | 1014 | 7622 | 102793 | 163864 |
| Anteriores à Lei nº 9656/98 | | | 5562 | 3499 | 9061 |
| Total | 52435 | 1014 | 13184 | 106292 | 172925 |
| Quantidade | Individual / Familiar | Odontológico | Coletivo Por Adesão | Coletivo Empresarial | Total |
| Posteriores à Lei nº 9656/98 | 30% | 1% | 4% | 59% | 95% |
| Anteriores à Lei nº 9656/98 | | | 3% | 2% | 5% |
| Total | 30% | 1% | 7% | 61% | 100% |

Quadro 3 – Planos e Produtos da SHAM

Fonte: Elaborado pelo Autor

6.1.3 Verticalização

A integração vertical pode ser compreendida como movimento estratégico na busca por complementariedade de recursos com objetivo de ganhar vantagem competitiva. Partindo das considerações de Besanko (2007) pode-se afirmar que a cadeia vertical é o processo abrangente que se inicia com a aquisição de matérias-primas e culmina na distribuição e venda de bens e serviços. No caso específico da Santa Helena, a verticalização passa de operadora para executora de serviços de saúde, como o hospital e os centros de atendimento médico.

Já em termos práticos, o índice de sinistralidade, de acordo com a ANS, é a relação percentual entre o total de custos médicos (sinistros médicos) incorridos no atendimento aos beneficiários, dividido pelas contraprestações dos planos de saúde. De acordo com dados da própria ANS, essa média tem sido de 80,5% para as operadoras médico-hospitalares, enquanto que para as odontológicas tem sido de 50,5%.

6.1.4 Sinistralidade

A gestão de sinistros é um dos fatores-chave da Santa Helena Assistência Médica S/A. Uma vez que se trata de uma operadora verticalizada, ou seja, todos beneficiários dos planos de saúde devem utilizar as unidades e hospital da empresa, o tratamento do paciente vai além da preocupação momentânea de cura da doença, mas com o bem estar futuro do paciente. Dessa forma, a operadora é ressarcida pela gestão de sua carteira de pacientes e quanto melhor gerida essa carteira, maiores serão os ganhos econômicos. A diferença para um hospital comum resume-se ao fato de que o paciente sempre que tiver um problema, poderá contar com seu plano de saúde e utilizar uma das unidades da Santa Helena, de acordo com sua necessidade. Dessa forma, a gestão do hospital deve trabalhar para que o paciente esteja sempre saudável e não necessite usar o plano. Assim, tanto o paciente ganha em qualidade de saúde, quanto a operadora em ganhos econômicos.

A fim de otimizar a gestão de sinistros, uma vez que a administração do risco envolve toda a rede SHAM, apesar de que o hospital tem o maior uso dado o seu tamanho e complexidade, a empresa criou o Programa de Atendimento Interdisciplinar (PAI), que é um atendimento a pacientes com problemas crônicos, que necessitam mais dos recursos do hospital e ao ter mais frequência. Para isso, o PAI surgiu para dar tratamento preferencial a estes pacientes em estrutura externa ao hospital, contando com lugar próprio. Dessa forma, agiliza-se o tratamento de outros pacientes no hospital com a respectiva gestão de sinistro, e para os pacientes crônicos dá-se maior atenção.

6.1.5 Certificações

A ONA (Organização Nacional de Acreditação) é formada por três padrões estabelecidos, de complexidade crescente e correlacionados, de forma que para se conquistar o nível acima, deve ter sido feito as primeiras exigências do nível anterior. O selo é uma padronização para mostrar quem se preocupa com qualidade no atendimento à saúde.

| Metodologia | ONA Nível 1 | ONA Nível 2 | ONA Nível 3 |
|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Origem | Brasil (1998) | Brasil (1998) | Brasil (1998) |
| Foco | Gestão de | Gestão integrada: | Gestão de |

| | | | |
|----------|---|--|---|
| | Segurança: certifica os recursos físicos, materiais de equipamentos, financeiros, organizacionais, humanos, gestão da segurança | certifica o que é feito com os pacientes | excelência: certifica os resultados obtidos em relação ao estado de saúde dos pacientes e sua satisfação com o sistema de prestação de serviço. |
| Validade | 2 anos | 3 anos | 3 anos |

Quadro 4 – Certificações

Fonte: Elaborado pelo Autor

A Accreditation Canadá é uma acreditação internacional, com grande relevância para buscar posicionamento global. O Instituto Qualisa de Gestão (IQG), por meio de *joint venture* com o Conselho de Acreditação Canadense, realiza a avaliação no Brasil. A acreditação é muito importante para as operadoras por avaliar a gestão baseada em riscos. É essencial, portanto, para operadoras de plano de saúde e para as empresas verticalizadas do setor.

| | |
|-------------|---|
| Metodologia | Accreditation Canadá |
| Origem | Canada (1958) |
| Foco | Estrutura, assistência, segurança do paciente e gestão de riscos. |
| Validade | 3 anos |

Quadro 5 – Acreditação Canadá

Fonte: Elaborado pelo Autor

7 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados coletados pela pesquisa será realizada com base em sete categorias de elementos de cultura organizacional, com o objetivo de auxiliar na identificação de tais elementos na empresa.

7.1 Elementos de Cultura Organizacional

7.1.1 Valores

Dentre os valores encontrados nas pesquisas realizadas com os funcionários da Santa Helena Assistência Médica, destacaram-se o tradicionalismo da empresa na região do ABC, com seu respectivo “bairrismo”; a preocupação da empresa com a qualidade dos serviços prestados ao cliente, pela retenção destes por longos anos, revelando um valor familiar e de confiabilidade; e a agilidade na prestação dos serviços, devido à liberdade de comunicação entre os funcionários independente de funções, hierarquias ou departamentos.

No que tange aos valores respectivos ao “bairrismo”, notou-se com as entrevistas que muito dos clientes reconhecem a SHAM por estar presente há vários anos na região do ABC, prestando serviços locais com qualidade e uma estrutura completa. Pode-se observar tal evidência a seguir:

“[A SHAM] tem toda uma estrutura laboratorial, hospitalar, de diagnóstico para dar atendimento a essas 170.000 pessoas. E isso fez com que, em função da região a gente criasse um diferencial competitivo muito importante. Por que todos os grandes concorrentes que aqui estão não tem o nível de estrutura que nós temos. E eles acabam tendo muito serviços fora. E a região do ABC tem uma característica. Aqui existe um bairrismo muito grande. As pessoas do ABC não gostam de ir para São Paulo. Então chegar para um funcionário e dizer para ele que o filhinho dele vai ter que ser operado em São Paulo porque lá tem um hospital maravilhoso, tal, para ele esse é um transtorno sem precedentes. Por quê? Dificuldade de locomoção, para ele São Paulo é uma coisa muito distante, né. Então, o fato de ter isso tudo aqui, cirurgia de alta complexidade, tudo aqui na região acabou sendo um diferencial competitivo bastante importante”. **(Entrevista 1 – Diretor Presidente)**

Somado a isso, a empresa também demonstra a sua competência comercial como um valor em reter clientes ao longo dos anos:

“Tão importante quanto conquistar novos clientes é manter os clientes, e nós temos isso aqui na Santa Helena. Grande parte dos clientes que estão conosco, entraram em 1994, foi quando eu disse que a Santa Helena tinha 28 mil beneficiários, e hoje possui mais de 85 mil beneficiários [...] grande parte desses clientes ainda está com a gente”. **(Entrevista 1 – Diretor Presidente)**

As creditações que a empresa conquistou ao longo desses anos, tal como a acreditação canadense é um reflexo aparente de valores sobre a vida dos pacientes e a segurança e qualidade do trabalho:

“A acreditação canadense foi uma coisa impressionante que a gente pôde observar, porque eles pegam os prontuários e veem os prontuários. Ai vem outra segurança do paciente. Tem que estar tudo descrito, o que foi feito. Isso é uma segurança para ele [paciente]. Porque, quem chegar novo tem que ler e saber o que está acontecendo com ele. Então você tem, hoje, plano terapêutico, estratégia terapêutica, o que vai acontecer com ele. Discutido por [equipe] multiprofissional. Isso é uma segurança para o paciente. Outra segurança para o paciente: você ter o nome de todos os pacientes em cima do leito. Você não é o leito três, você é [o] Eduardo da Silva, eu sou o [próprio nome] [...] Apesar de a gente ser uma operadora de saúde que realmente pensa em fazer alguma coisa decente. Isso é o mais importante de tudo. Então, ah... nos nossos valores, né, tem a segurança do paciente e a valorização da vida” **(Entrevista 2 – Diretor Presidente)**

A SHAM também zela pela agilidade e resolutividade nas suas atividades do dia a dia, e isso se deve em parte pela liberdade de conversar com diversas áreas sem barreiras ou impedimentos. Tal quesito foi bem claro nas entrevistas, que diferentemente de outros hospitais da região, a SHAM tem um ambiente que os funcionários trabalham em grupo:

“E você imagina você com um problema, e você fala com uma pessoa que não resolve, que vai falar com outra pessoa que precisa ver com não sem quem. Quer dizer, falta agilidade às organizações. E nós aqui, te falo aqui sem falsa modéstia que somos muito ágeis aqui, muito. Qualquer coisa, qualquer problema, a moça do atendimento, conversa com o gestor, se não já fala comigo e a gente resolve tudo muito rapidamente. Isso as empresas valorizam muito. Entendeu? Diferentemente de outras organizações que ela tem que falar com não sei quem, falar com sei lá, vou ver se autoriza...” **(Entrevista 1 – Diretor Presidente)**

7.1.2 Crenças e pressupostos

Na análise das entrevistas pôde-se observar que dentre as crenças a mais difundida, da administração aos funcionários do hospital, trata-se a de cuidar bem dos pacientes, de forma eficaz, para que ele se mantenha saudável e retorne o número mínimo de vezes possível ao hospital.

Uma vez que o sistema da SHAM trata-se de planos de saúde (operadora) com hospitais e centro ambulatoriais e de pronto atendimento próprios, a gestão de sinistro, que é a relação entre quanto o paciente paga por quanto ele utiliza dos serviços, é crucial para o sucesso do modelo de negócio. Dessa forma, a administração da SHAM busca conscientizar seus funcionários para esse trabalho em grupo. Isso pode ser visualizado na fala da gerente administrativa do hospital:

“Nós temos o maior interesse que realmente esse paciente realmente seja tratado, seja no ambulatório, seja na porta do pronto-socorro, porque... se eu não tratar o paciente ele vai voltar para mim mesmo, não é? Então, realmente nós todos temos muito isso embutido na mente, desde da recepcionista, que tenta também ajudar, ou ver, e conseguir um encaixe. Então, trabalhar essa cultura dentro do Hospital, em prol do paciente, em prol da assistência, independente se você é da higiene, da administração, etc.” **(Entrevista 3 – Gerente Administrativa do Hospital)**

7.1.3 Ritos, rituais e cerimônias

Os ritos, rituais e cerimônias formam uma parte concreta da cultura organizacional da Santa Helena, que são realizados, de forma mais evidente, em seus eventos corporativos. Dessa forma, a empresa mantém regularmente a comemoração do dia das mulheres, uma vez que a empresa, e mesmo o setor, possui predominantemente mulheres no trabalho – na SHAM cerca de 90% do quadro de funcionários é do sexo feminino.

“No dia das mulheres presentearmos elas com perfumes, flores... Isso faz toda diferença para o ambiente da empresa e é uma forma de recompensá-las pelo seu dia e também agradecer por todo trabalho prestado, com carinho.” **(Entrevista 6 – Gerente de Enfermagem do Hospital)**

Somado a isso, a empresa também realiza outras cerimônias, tal como o dia dos médicos, que é uma confraternização de final de ano entre todos os médicos da empresa, e também o dia da enfermagem, quando o hospital realiza uma série de palestras informativas sobre a área de saúde, trazendo palestrantes para orientar as enfermeiras sobre assuntos atuais da área.

De modo informal, os funcionários também realizam seus próprios eventos, tal como comemorações de aniversários ou de promoções, mas isso está diretamente ligado aos departamentos e áreas de cada parte do hospital, e, portanto fazem parte das subculturas que existem atrás da grande cultura formal e oficial da Santa Helena.

7.1.4 Sagas e heróis

A empresa ainda está fortemente atrelada às decisões dos proprietários que ocupam os principais cargos dentro da organização, como a presidência, vice-presidência e diretoria. Dessa forma, muitas decisões que contribuíram para o crescimento da empresa nos últimos anos, como o talento da área comercial e a gestão de clientes, foram consequências de decisões tomadas pelo conselho e pela diretoria da empresa, e, portanto, pelos fundadores da Santa Helena Assistência Médica, ainda quando a empresa estava no início de suas pequenas atividades. Com o crescimento da empresa o conselho, a presidência e a diretoria ainda se mantêm próximos aos funcionários e com grande informalidade atendem aos pedidos de outras áreas.

A cultura da Santa Helena se proclama “valorizar a prata da casa”, que é dar chances para os funcionários internos assumirem novas vagas de trabalho que aparecem dentro da empresa. Isso fez com que, no decorrer dos anos, os funcionários da empresa estivessem próximos à cultura tradicional da empresa, orientada pelos heróis, donos e fundadores da SHAM. Todavia, com o crescimento exponencial que a empresa obteve nos últimos 10 anos, novas culturas (ou subculturas) começaram a emergir e entrar em confronto com a cultura de anos de tradição, e opiniões divergentes quanto aos heróis que fizeram a empresa crescer até o nível atual começam a surgir – agora tais heróis começam atrasar as decisões que muitas vezes precisam ser delegadas aos

departamentos das organizações, até mesmo para manter a agilidade e resolutividade, que são dois valores que a empresa quer manter.

“A Santa Helena, quando eu cheguei aqui, ela estava aplicando o que ela fazia há 15-20 anos, ela estava aplicando ainda... Isso, com relação à administração de pessoal, não vou entrar no mérito de outras áreas aqui. Mas a cultura da Santa Helena é uma centralização no Conselho, nem mesmo na diretoria... A nossa diretoria é ainda bastante conservadora, tudo é discutido por todos. Eu sou gerente geral da área, e se eu quiser contratar um técnico de segurança para atender uma normal legal, simplesmente uma normal legal, eu tenho que entrar numa discussão, tenho que explicar o porquê, e não necessariamente eles vão me atender. E isso vai passar até pelo dono da empresa. Ainda passa pelo dono da empresa. Então passa pelo crivo dessas pessoas.” (Entrevista 7 – Gerente Geral de RH)

7.1.5 Estórias

As principais estórias encontradas no levantamento de dados dizem respeito ao sucesso de funcionários que entraram em funções básicas e com dedicação, trabalho, compromisso e responsabilidade assumiram postos mais elevados com o decorrer dos anos. E esse é uma dos maiores motivadores que os funcionários visualizam na SHAM. A possibilidade de crescer profissionalmente dependendo de sua dedicação. Dessa forma, as estórias muito presentes nos hospital e centros de atendimento são de pessoas que hoje alcançaram postos de gerência, mas que entraram com posições inferiores no passado. A meritocracia, dessa forma, pode ser vista com um discurso não formal da empresa, mas que está fortemente presente no cotidiano da empresa. Ao que pôde ser analisado com as observações e entrevistas, mesmo que informais, com funcionários do Hospital Santa Helena, a paciência é um dos requisitos necessários para crescer nesse ramo de atividade. Lidar com pessoas que enfrentam algum tipo de problema de saúde exige tal diferencial que aliado à meritocracia e à dedicação torna possível o crescimento. Isso é o que as principais estórias que são compartilhadas no hospital possuem como argumentação. Apesar disso, tais estórias parecem estar distantes de um argumento formal de incentivo formado pela direção da empresa, mas são vistos como uma possibilidade real de traçar caminhos para ascensão social e profissional de tais funcionários, embora a empresa valorize tal ascensão.

7.1.6 Tabus

Dentre os assuntos que não são comentados ou que são excluídos e evitados durante o cotidiano da empresa foi analisado no que diz respeito à multa referente à queda na qualidade de atendimento junto ao SAC da Santa Helena Assistência Médica no ano de 2012 e a respectiva suspensão da venda de planos de saúde pela operadora junto à Agência Nacional de Saúde (ANS), alegando incapacidade de atender aos clientes. Todavia, tal problema, quando investigado junto aos diretores da SHAM foi esclarecido como uma troca de sistema de gerenciamento da base de dados do “call center” da empresa, o qual prejudicou o SAC ocasionando tal problema que persistiu por aproximadamente 2 meses. Uma vez que a competição do setor se dá praticamente pelo gerenciamento de tais indicadores e pela redução de custos aliados à qualidade de atendimento, a “derrota” em um de tais indicadores ou na queda de qualidade de atendimento parece ser um tabu enfrentado pelas empresas do setor.

Sem dúvida a relação entre médico e enfermeiros parece ser um tabu constante no ambiente hospitalar – a relação conflituosa entre chefe e subordinado e os conflitos de interesses que envolvem aspirações tanto no trabalho quanto pessoais. Na SHAM, todavia, tal conflito foi menos evidente, ao passo que, ao criar a necessidade de um trabalho em grupo voltado à redução de custos, à gestão de sinistros e por indicadores, médico e enfermeiro, assim como os demais funcionários, precisaram trabalhar em equipe para assegurar o sucesso e crescimento do hospital.

7.1.7 Normas

As normas que direcionam as atividades da SHAM são basicamente as orientadas para manter os padrões de exigência da ONA, Acreditação Canadense e da ANS. Somado a isso, a gestão por indicadores que vem sendo implantada busca orientar os médicos e os funcionários para a necessidade de controle das atividades para reduzir custos, devido ao fato de este ser um quesito fundamental para operadora.

“Aqui o paciente tem... ele é... existe um gerenciamento... Será que ele vai... será que ele vai entrar aqui e não vai ter um parque tecnológico que seja bem gerido, e que vai fazer com que esse paciente fique sem o exame? Ou que na hora do exame a anestesia não pegue, ou... basicamente o nível [ONA] 1 é isso. Tanto que o foco do nível 1 é segurança nessa assistência. Para a busca do nível 2, que, aí sim, era a gestão por processo. E aí, o que nós fizemos? Nós separamos, eh... o Hospital em todos os seus processos. Então existia lá... Quais são os processos dentro do Hospital? O processo emergência, o paciente – então, existe todo um processo da emergência. Existe todo um processo no centro cirúrgico, existe todo um processo para o paciente chegar na UTI e aí nós fizemos um mapeamento de todos os processos do Hospital.” **(Entrevista 3 – Gerente Administrativa do Hospital)**

A SHAM também tem orientado suas atividades por indicadores através da conscientização entre funcionários das responsabilidades entre atividades desenvolvidas e seus custos. Com essa conscientização surge também a função do médico-gestor, que é a atribuição de fatores gerenciais e administrativos ao papel do médico, o qual antes apenas desenvolvia suas atividades isoladamente.

“[...] a base que eu acredito, do sucesso da empresa, eu não tenho a menor dúvida disso, e tudo que eu aprendi empiricamente e depois me aperfeiçoei com estudos mesmo é o *linking* do hospital com as atividades não hospitalares, visando o quê? Uma sequência lógica, que geralmente é racional e que minimiza custos e aumenta a qualidade direta diretamente do paciente. Então esse é o “X” da questão da... do resultado da Santa Helena. É estar “linkando” os departamentos ambulatoriais, de alta complexidade, com o hospital, e com todo o alto custo hospitalar e ambulatorial na mesma pessoa.” **(Entrevista 4 – Médica e Coordenadora Clínica do Hospital)**

Sobre os indicadores utilizados, a gerente de enfermagem ressalta a importância destes para com o negócio da empresa, uma vez que todos pedidos demandados para a área hospitalar são feitos pela enfermagem:

“Somos nós... Porque somos nós que fazemos os pedidos diários dos setores. São os enfermeiros que fazem esses pedidos. Então a gente precisa ter isso muito coerente com a real necessidade para que não haja desperdício, uma vez que a gente tem a [Operadora] Santa Helena [Assistência Médica] como o próprio Hospital, né, é um plano próprio, a gente não recebe dos convênios. Então, a gente tem que ter isso muito bem direcionado. Isso... tem vários outros [indicadores] na perspectiva financeira, mas esse é um dos que a enfermagem pratica diariamente”. **(Entrevista 6 – Gerente de Enfermagem do Hospital)**

8 CONCLUSÃO

A análise dos dados coletados com as entrevistas semipadronizadas, assim como as observações realizadas e documentos consultados para a construção do *corpus* de análise desta pesquisa contribuíram para categorizar os elementos de cultura organizacional de acordo com Freitas (2007).

A cultura organizacional da Santa Helena Assistência Médica S/A indica, pela análise destes dados, ter contribuído, porém não isoladamente, mas possivelmente com um conjunto de variáveis, para o desempenho da empresa nos últimos anos, conforme relatado por Loebel et al (2008). Dentre os valores encontrados nesta pesquisa, a preocupação com a qualidade de atendimento e serviços prestados ao cliente, pela retenção destes por longos anos, além do hospital transmitir a imagem do “bairrismo” do ABC, com aspectos de tradicionalismo, familiaridade, mas com competência e alta tecnologia, agilidade e resolutividade dos funcionários, isso tudo traz junto a uma gestão cada vez mais orientada por normas de atender aos agentes reguladores, como a ANS, as creditações canadenses e ONA, bem como a difusão da necessidade de trabalho em grupo pela gestão por indicadores para reduzir os custos da operadora, faz com que o desempenho da empresa melhore gradativamente, e este fator está fortemente presente nas crenças e pressupostos da empresa, por se tratar de uma operadora em um mercado que concorre por redução de custos e melhoria de qualidade no atendimento. Por conseguinte, as estórias contribuem para formar uma equipe cada vez mais trabalhadora e motivada, por justamente valorizar a “prata da casa” e dar possibilidade de crescimento a tais funcionários, que possuem anos de casa e muitas vezes começam em funções básicas, de baixa hierarquia, mas com trabalho e dedicação atingem cargos de gerência, por exemplo, modificando a vida dessas pessoas. Tal fator faz com que a cultura organizacional da empresa se fortaleça, a qual pode impactar no desempenho formando equipes mais interessadas e motivadas, que gostam da empresa e perpetuam essas estórias de vitória e sucesso. Os ritos, rituais e cerimônias, por sua vez, fazem parte da cultura oficial da empresa e são evidentes nas comemorações de finais de ano nos eventos corporativos, como o dia das mulheres, dos médicos e enfermeiros. Nestes eventos a empresa utiliza formas de premiação para os melhores funcionários, como também muitas vezes retribui com presentes e em outros eventos utiliza de palestras com pessoas influentes do mercado de saúde. Quanto à saga e heróis a empresa se

vangloria de seus fundadores que contribuíram em cargos de gestores, presidência e conselho, pelo crescimento exponencial que obtiveram nos últimos anos, e somado a isso, pelo sistema de gestão da empresa que enaltece o trabalho em grupo e a liberdade de expressão entre departamentos e funcionários de diversos níveis hierárquicos. Isso faz com que os heróis da empresa possam estar sempre dos demais funcionários, os quais se sentem orgulhosos de tê-los tão acessíveis e próximos. Por outro lado, a análise de dados demonstrou que subculturas emergentes de mercado começam a se fazer presente em alguns departamentos, tal como o RH, e entram em conflito com a centralização das decisões nas mãos dos fundadores, que para outros são tidos como os heróis da cultura organizacional. Somado a isso, os tabus fazem frente à outra face da cultura da empresa que é a obediência aos órgãos reguladores, e muitas vezes erros neste setor de saúde são assuntos evitados no cotidiano da empresa, tal como as multas da ANS pela falta de qualidade temporário do SAC da empresa devido à troca do sistema operacional da base de dados.

Dessa forma, traçando um paralelo da cultura organizacional da empresa pode-se analisar que há vários elementos que, sem dúvida, contribuíram com algum grau de influência para o desempenho da empresa nos últimos anos. No entanto, novas subculturas emergentes, como a de mercado, começam a entrar em choque com a cultura tradicional que contribuiu para o desempenho da SHAM. Nota-se, dessa forma, que o crescimento atual da empresa pode exigir mudanças na estrutura de gestão da empresa para obter desempenho superior nos próximos anos, a qual pode influenciar também para a mudança da cultura organizacional presente na empresa, ou pelo menos para a cultura oficial e hegemônica da organização em detrimento de demais subculturas.

9 REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS). *Foco em saúde suplementar*. Acessado em Jan/2013. Disponível em: <http://www.ans.gov.br/index.php/a-ans/sala-de-noticias-ans/numeros-do-setor/1915-ans-lanca-quarta-edicao-do-foco-saude-suplementar>

ANGROSINO, Michael. *Etnografia e Observação Participante*. 1 ed. Bookman, 2009.

BARNEY, J. B., & HESTERLY, W. Organizational Economics: understandings the relationship between organizations and economic analysis. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (Eds.), *The Sage Handbook of Organization Studies* (pp. 111-148). London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage. 2006

BAUER, M. W., & AARTS, B. A Construção do Corpus: Um Princípio para a Coleta de Dados Qualitativos. In M. W. Bauer & G. Gaskell (Eds.), *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um manual prático* (pp. 39-63). Petrópolis: Vozes. 2007

BESANKO, D. et al. *A Economia da Estratégia*. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil: ARTMED, 2007.

BREALEY, Richard A., MYERS, Stewart C., ALLEN, Franklin. *Principles of Corporate Finance*. 8.ed. 2005.

BRIGHAM, Eugene F. & EHRHARDT, Michael C. *Financial Management: Theory and Practice*. (13 ed.) 2011

COMIN, A. *De volta para o futuro: complexo automobilístico nos anos 90*. São Paulo: Annablume. 1998

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Bookman Artemed. 2010

FLICK, U. *Introdução à Pesquisa Qualitativa (3a. ed ed.)* Porto Alegre: Artmed Bookman. 2009

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: Evolução e Crítica*. 1 ed. Cengage, 2007.

- _____. *Cultura Organizacional - Formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, 1991
- GITMAN, L. J. *Princípios de Administração Financeira* (7a. ed. ed.). São Paulo: Ed. Harbra. 1997
- LOEBEL, E., ZAMBALDI, F., Alves, L. R., Castro, D. S. P., & Santos, G. A. M. Uma Análise Exploratória do Desempenho de Firms na Região do Grande ABC. *XXXII EnANPAD Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. 2008
- MARCONI, M. A., & LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas. 2010
- MOTTA, Fernando C. Prestes & VASCONCELOS. *Teoria Geral da Administração*. 3ed. Thomson, 2006.
- REIS, R. C. *Articulação Política Regional: a experiência do Grande ABC (1990-2005)*. Doutorado, PUC-SP, São Paulo. 2005
- RODRIGUES, I. J., & RAMALHO, J. R. *Trabalho e sindicato em antigos e novos territórios: comparações entre o ABC Paulista e o Sul Fluminense*. São Paulo: Annablume. 2007
- SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. São Francisco: Jossey-Bass. 1984
- SHRIVASTAVA, P. *Integrating strategy formulaion with organizational culture*. *The Journal of Business Strategy*, v.5. 1985
- SMIRCICH, L. Studying organizations as cultures. In: MORGAN, G. *Beyond method: Strategies for social research*. Beverly Hills: Sage, 1983a.
- SPRADLEY, James P. *The Ethnographic Interview*. Macalester College. 1979
- VENKATRAMAN, N. & RAMANUJAM, Vasudevan. *Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches*. *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4. Oct., 1986