



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ**  
**CAMPUS TERESINA CENTRAL**  
**CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**GISELE MARIA XAVIER DE OLIVEIRA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES EM**  
**INSTITUIÇÕES DE SAÚDE NO BRASIL: UMA ANÁLISE A PARTIR DE UMA**  
**REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

**TERESINA-PI**  
**2024**

**GISELE MARIA XAVIER DE OLIVEIRA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES EM  
INSTITUIÇÕES DE SAÚDE NO BRASIL: UMA ANÁLISE A PARTIR DE UMA  
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Trabalho de Conclusão de Curso de (artigo científico) apresentado como exigência parcial para obtenção do diploma do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Teresina Central.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Mislene Rosado de Sousa

TERESINA-PI  
2024

# CULTURA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES EM INSTITUIÇÕES DE SAÚDE NO BRASIL: UMA ANÁLISE A PARTIR DE UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Gisele Maria Xavier de Oliveira\*  
Maria Mislene Rosado de Sousa<sup>1</sup>

## RESUMO

O presente artigo tem o objetivo de analisar a partir de uma revisão bibliográfica sobre a relação entre a cultura organizacional e a satisfação dos colaboradores em instituições de saúde no Brasil. Os referenciais teóricos abordados incluíram os conceitos de cultura organizacional, satisfação no trabalho e sua relação, especialmente dentro do contexto das instituições de saúde. Para alcançar os objetivos, utilizou-se metodologia adotada foi de natureza bibliográfica, descritiva e qualitativa. Consistiu na análise de artigos científicos publicados entre 2013 e 2023, indexados em bancos de dados como SciELO e Spell. Foram selecionados 14 artigos seguindo critérios de inclusão que abrangiam a pertinência ao tema proposto e a publicação dentro do período estipulado. Os principais resultados destacam a influência significativa da cultura organizacional nas instituições de saúde, especialmente em relação à satisfação no trabalho. Conclui-se que a cultura organizacional desempenha um papel crucial na determinação da satisfação dos trabalhadores. Isso é evidenciado pela eficácia da gestão participativa, pela resiliência dos profissionais de enfermagem e pelo fomento ao aprendizado coletivo.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional; Satisfação dos colaboradores; Instituições de saúde.

## ABSTRACT

This article aims to carry out a literature review on the relationship between organizational culture and employee satisfaction in healthcare institutions in Brazil. The theoretical references covered included the concepts of organizational culture, job satisfaction and their relationship, especially within the context of health institutions. To achieve the objectives, the adopted methodology was of a bibliographic, descriptive and qualitative nature. It consisted of the analysis of scientific articles published between 2013 and 2023, indexed in databases such as SciELO and Spell. 14 articles were selected following inclusion criteria that covered relevance to the proposed topic and publication within the stipulated period. The main results highlight the significant influence of organizational culture in healthcare institutions, especially in relation to job satisfaction. It is concluded that organizational culture plays a crucial role in determining employee satisfaction. This is evidenced by the effectiveness of participatory management, the resilience of nursing professionals and the promotion of learning collective.

**Keywords:** Organizational Culture; Employee Satisfaction; Healthcare Institutions.

Data de aprovação: 12/04/2024

---

\*Discente – Instituto Federal do Piauí – IFPI -Email: [catce.2020111tgrh0439@aluno.ifpi.edu.br](mailto:catce.2020111tgrh0439@aluno.ifpi.edu.br)

<sup>1</sup>Professora Doutora - Instituto Federal do Piauí – IFPI - Email: [mislene@ifpi.edu.br](mailto:mislene@ifpi.edu.br)

## 1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional possui um papel importante na satisfação e no comprometimento dos colaboradores, influenciando o comportamento dos membros da organização. Por conseguinte, a satisfação no trabalho pode contribuir de forma significativa no comprometimento organizacional, uma vez que ambos refletem os vínculos afetivos dos colaboradores com a organização (Silva, 2018).

A cultura na gestão da satisfação vem sendo explorada em diversos cenários organizacionais (Albino; Vidal; Pescado, 2022), no entanto, as pesquisas ainda não esclarecem completamente a relação existente entre os quatro tipos de cultura delineados no modelo de valores (regras, apoio, inovação e objetivos) e a satisfação no trabalho.

Zazzali et al. (2007) destacam a importância da cultura organizacional na eficácia e satisfação no trabalho, tanto em organizações de saúde quanto em outros setores, e ressaltam a necessidade de compreender como a cultura organizacional influencia diversos aspectos do ambiente de trabalho e dos resultados organizacionais

Portanto, é pertinente continuar investigando nesse domínio para esclarecer melhor a relação entre essas variáveis (Santos, 2007), tendo em vista que a compreensão dessa dinâmica ainda não está devidamente esclarecida e, em alguns contextos, pode ainda ser considerada escassa (Albino; Vidal; Pescado, 2022).

Diante disso, torna-se importante entender a cultura organizacional a partir da perspectiva de diversos pesquisadores para compreender as dinâmicas de trabalho. Isso engloba as interações entre indivíduos e a organização, entre os próprios indivíduos e entre diferentes grupos profissionais. Além disso, é importante ressaltar que a compreensão da cultura organizacional é essencial para entender como a organização, enquanto entidade culturalmente definida, se relaciona com a sociedade em que está inserida.

O presente artigo tem o objetivo de analisar a partir de uma revisão bibliográfica sobre a relação entre a cultura organizacional e a satisfação dos colaboradores em instituições de saúde no Brasil.. Adicionalmente, busca-se identificar os conceitos fundamentais da cultura organizacional, especialmente no contexto das instituições de saúde, explorar e compreender os diversos níveis de satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho, e apontar as lacunas existentes na literatura sobre como a cultura organizacional influencia a satisfação dos

colaboradores em instituições de saúde.

Para isto, esta pesquisa propõe-se a responder a seguinte questão: Qual é a relação entre Cultura Organizacional e Satisfação dos colaboradores em instituições de saúde no Brasil?

Assim, a relevância dessa pesquisa reside no fato de entender que este ainda é um campo fértil para pesquisas em Gestão de Pessoas e, desta forma, contribuir com conhecimento que auxiliem a tomada de decisões quanto a cultura organizacional e a satisfação no trabalho, bem como, a melhorar o ambiente de trabalho nas instituições de saúde no Brasil, dado a particularidade dessas instituições.,

O estudo apresenta cinco seções: a introdução, a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos, a discussão dos resultados e as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Antes de adentrarmos à revisão bibliográfica acerca das abordagens teóricas desta pesquisa, apresentaremos alguns conceitos sobre cultura e satisfação no trabalho para uma melhor compreensão acerca da relação da Cultura Organizacional com a Satisfação no Trabalho em Instituições que integram o âmbito da saúde.

### **2.1 CULTURA**

Os estudos que abordam a Cultura têm se destacado nas discussões acadêmicas com o passar do tempo, sejam elas empíricas ou teóricas, tornando-se portanto, objeto de discussão frequente (Viana, 2018). Existem vários conceitos e interpretações do termo cultura, Pires e Macedo (2006) identificaram 164 definições de cultura. Martin e Frost (2001) destacam que isso ocorre principalmente devido à metodologia qualitativa dos pesquisadores culturais, que se concentram em elaborar descrições culturais.

Na antropologia, a cultura é compreendida como instrumento utilizado para atender às necessidades humanas (Lévi-Strauss, 1998) e como um sistema que possui significados compartilhados (Geertz, 2008). Já na sociologia, o interacionismo simbólico (Berger; Luckmann, 1967) destaca como os indivíduos compartilham um senso comum sobre a realidade através da atribuição de significados a objetos.

As abordagens antropológicas e sociológicas tendem a definir cultura como um conjunto de atitudes, crenças, costumes, valores e práticas que são partilhados por um grupo (Alvesson, 2002; Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000).

Rossini e Bendassolli (2019) enfatizam que o termo "cultura" tem várias interpretações. Ele pode refletir diferentes níveis de expressão de um povo, incluindo manifestações linguísticas, artísticas, comportamentais e sociais de uma civilização. Incluindo, aspectos comportamentais, valores éticos e morais, normas, mitos e crenças.

Para Taylor (2014), a cultura é definida como padrões de comportamento encorajados ou permitidos ao longo do tempo, resultantes das expectativas sobre como se espera que os indivíduos se comportem.

Diante dos conceitos expostos, torna-se evidente que a cultura é um fenômeno multifacetado, abrangendo desde a busca de identificação de um grupo até a manifestação de diversos níveis de exteriorização de uma sociedade. A compreensão da cultura como padrões de comportamento, valores éticos, normas e crenças destaca sua influência intrínseca na forma que os indivíduos interagem e se relacionam entre si ao longo do tempo.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

O termo "cultura organizacional" surgiu no início da década de 60, entendido como um conjunto de valores compartilhados que buscavam estimular o compromisso dos colaboradores com suas organizações. Durante esse período, essa cultura servia para melhorar as organizações através do desenvolvimento humano. Ferramentas gerenciais, como os T-groups, eram usadas, permitindo que as pessoas compartilhassem suas experiências. No entanto, essas ferramentas foram mal avaliadas, sendo consideradas uma forma de manipulação ideológica e uma metodologia sem consistência (Barbosa, 2002).

O conceito de cultura organizacional surgiu na década de 70 e estava ligado à visão humanística dos valores e ao movimento de desenvolvimento institucional. Contudo, mesmo que essa cultura fosse percebida como um instrumento de melhoria das organizações, havia pouco interesse em tratá-la como uma vantagem competitiva (Barbosa, 2002).

A partir da década de 80, as organizações começaram a ser vistas como culturas. Isso revelou um sistema de participação compartilhada entre os membros, contrapondo-se à visão anterior. Antes, empresas eram vistas como formas racionais de cooperação e controle,

definidas por hierarquia e autoridade (Robbins, 2005).

Assim, desde meados dos anos 80, o conceito de cultura organizacional tem evoluído, refletindo critérios não prescritivos, pois não dita diretamente o que a organização deve ou não fazer em suas rotinas, ou operações. No obstante, essa cultura exerce uma influência significativa em todas as atividades, condicionando as ações praticadas em resposta às suas necessidades e atuações. Essa influência destaca a importância da cultura organizacional como um elemento central na dinâmica e funcionamento das organizações (Barbosa, 2002)..

O interesse pelo estudo da cultura organizacional tem sido ampliado pelo reconhecimento dos elementos que incorporam diferentes culturas, como etnia, raça, gênero e região geográfica (Martin; Frost, 2001). Essa crescente atenção foi influenciada pela comparação do desempenho das empresas japonesas com as ocidentais, o que levou à correlação entre a cultura organizacional e o sucesso empresarial.

Ramos, Wehrle e Wherle (2016) identificaram que os gestores ocidentais podem acreditar ingenuamente em "segredos mágicos do sucesso comunicável". Eles pensam que é possível introduzir e adaptar estilos de gestão japoneses únicos.

Estudos publicados mostram um caos conceitual na definição de cultura organizacional (Mendes; Cavedon, 2013). A percepção dos administradores quanto a isso é imprecisa, controversa e ambígua (Ramos; Wehrle; Wherle, 2016; Alcadipani; Crubellate, 2003).

A ausência de clareza deve-se à carência de consenso sobre as diferentes abordagens do conceito, resultando em definições distintas. As diferenças de conhecimento entre os pesquisadores podem levar a conflitos e à ausência de ordem (Martin; Frost, 2001), levando a múltiplas tentativas de criar ou padronizar uma definição para cultura organizacional.

Para Morgan (2006), toda organização é uma estrutura social compartilhada influenciada pelo contexto cultural e social que molda a gestão da organização. Por sua vez, a cultura organizacional para Hall (2004) é aprendida, compartilhada entre os membros, definindo os limites dos grupos como meio de comunicação.

No quadro a seguir, apresentamos alguns dos principais conceitos sobre Cultura Organizacional que irão nos ajudar a compreender e auxiliar na revisão proposta neste trabalho.

Quadro 1 - Conceito de cultura organizacional.

| <b>Autor e ano</b>   | <b>Conceito de cultura organizacional</b>                                                                                                                                                                                       |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pettigrew (1979)     | São símbolos, linguagem, ideologia, crença, rituais e mitos.                                                                                                                                                                    |
| Deal; Kennedy (1982) | Sistema de regras informais que descrevem o comportamento típico que as pessoas devem seguir.                                                                                                                                   |
| Davis (1984)         | Padrão de crença e valores compartilhados que dão aos membros de uma organização significados, que se subsumem às regras de comportamentos em suas instituições.                                                                |
| Louis (1985)         | Uma série de entendimentos e significados compartilhados por um grupo de pessoas, que são claramente relevantes para um grupo específico, distintivos para outro grupo.                                                         |
| Barney (1986)        | É um conjunto complexo de valores, crenças, expectativas e símbolos que descrevem a conduta empresarial da organização.                                                                                                         |
| Brown (1988)         | Padrão de crenças, valores e meios aprendidos de lidar com a experiência que tiveram em dado período de tempo, manifestada no comportamento de seus membros.                                                                    |
| Mintzberg (1991)     | Uma ideologia que proporciona os membros da organização a obter domínio do mecanismo principal da coordenação como forma de normalização de regras.                                                                             |
| Kocham; Useem (1992) | É representada por valores, pressupostos e normas de conduta compartilhadas, querendos a proteger as organizações contra modismos passageiros, sinais falsos do mercado e ingerências de estranhos interessados na organização. |
| Keyton (2005)        | Conjunto de artefatos, valores e pressupostos que emergem das interações dos membros.                                                                                                                                           |
| Schein (2009)        | Conjunto de premissas básicas, como conceitos, princípios, regras e formas de comportamento, estabelecidas e descobertas no processo de aprendizagem para a solução dos problemas.                                              |

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Diferentes definições expostas convergem para o conceito de cultura como um conjunto compartilhado de convenções, valores e crenças que influenciam o comportamento das organizações. Destaca-se a ênfase na comunicação desses elementos por meio de símbolos, linguagem e rituais, ressaltando a natureza simbólica e social da cultura.

A noção de cultura como sistema de regras informais destaca a importância das normas implícitas. As várias visões enfatizam a relevância da cultura organizacional para a eficácia da empresa, seja como uma ferramenta de coordenação, um reflexo de sua história ou uma defesa contra influências externas. Essa diversidade destaca a necessidade de uma abordagem holística na compreensão e gestão dessa cultura.

Entende-se que a Cultura Organizacional abrange a construção e o compartilhamento da visão de uma instituição específica, sendo um dos elementos fundamentais de uma organização (Rocha et al., 2016). Araújo (2018) acrescenta que a mesma representa uma combinação de comportamentos e atitudes individuais, estabelecendo padrões aceitáveis

dentro de um grupo e formando um conhecimento coletivo implícito.

Azevedo (2018) buscou entender a cultura organizacional para avaliar e, se necessário, alterá-la. Ele se baseou nas concepções de Edgar Schein (2004). O modelo proposto por Schein (2004) apresenta três níveis de cultura: 1) artefatos, 2) normas e valores, e 3) pressupostos subjacentes.

Figura 1: Níveis de Cultura Organizacional (2004).



Fonte: Adaptada de Schein (2004).

Os artefatos são manifestações físicas e comportamentais da cultura, como uniformes, cerimônias e rituais, que oferecem pistas sobre a cultura de uma organização. Normas e valores são as regras e princípios que orientam o comportamento dos colaboradores. Por outro lado, os pressupostos são inconscientes e moldam a percepção e ação dos integrantes (Schein, 2004).

Tais elementos fundamentais da cultura organizacional operam além da consciência e têm um impacto significativo no pensamento e comportamento dos membros. Portanto, entender esses pressupostos é crucial para compreender a influência que essa cultura exerce (Curvello, 2012).

Com base nas informações acima, fica claro que entender a cultura organizacional é essencial para interpretar as operações e dinâmicas de uma organização. A cultura não apenas influencia o comportamento dos membros, mas também molda suas percepções e pensamentos. A análise de diferentes conceitos e abordagens destaca a complexidade desse fenômeno, sugerindo a importância de uma compreensão holística e da identificação dos pressupostos subjacentes para mudanças significativas na cultura.

## 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE SAÚDE

As variações culturais presentes nas instituições de saúde estão associadas às diferentes profissionais que compõem essas organizações. Ao longo da história, as transformações sociais impactaram o desenvolvimento da cultura organizacional, como foi o caso dos hospitais, que originalmente, foram locais de acolhimento de enfermos pobres, incuráveis ou mentalmente enfermos, onde religiosos e leigos prestavam cuidados, sendo entidades assistenciais com raízes na cultura religiosa, baseadas em princípios de proteção e caridade ao próximo (Santos, 2007).

No âmbito da saúde, a cultura organizacional é notoriamente complexa devido à diversidade de profissionais que compõem as instituições. Cada grupo de profissionais possui sua própria microcultura, caracterizada por objetivos e origens culturais específicas, tornando desafiadora a integração dessas microculturas (Vegro, 2016).

Abordar sobre cultura organizacional no contexto da saúde é altamente relevante, considerando que a saúde é um bem comum e um direito de todos os cidadãos e um fator que tem um impacto significativo no desenvolvimento sustentável (Costa, 2016).

No contexto da saúde a cultura organizacional é definida nos estudos de Kurcgant e Massarollo (2012), como um conjunto de objetivos, conceitos, normas, métodos e rituais utilizados para resolver situações, refletindo assim os valores e objetivos da organização.

Além disso, é relevante considerar o contexto social e cultural na gestão organizacional, reconhecendo como o ambiente externo molda os valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos, impactando, em última análise, os processos de tomada de decisão e as práticas de gestão (Aidar et al., 2009).

Conforme Fonseca (2018), a cultura no contexto organizacional exerce influência significativa sobre os diversos setores e colaboradores de organizações da saúde, pois identificar as perspectivas relacionadas à saúde dos trabalhadores, à assistência ao paciente ou a outros fatores relacionados à gestão do trabalho, podem contribuir positivamente para as mudanças e melhorias no contexto instituições.

Semelhante a organizações de diversos tipos, nas instituições de saúde também não encontramos uma cultura única, mas sim a presença de diferentes subculturas. Isso inclui subculturas como a do administrativo pessoal, a dos médicos de um departamento, entre

outras(Coeling; Simms, 1993).

A cultura organizacional nas instituições ligadas à saúde desempenha um papel central na determinação da qualidade da assistência e da segurança do paciente, podendo tanto promovê-las quanto contribuir para o seu fracasso (Oliveira; Marsuda, 2016).

Dessa forma, a cultura organizacional nas instituições de saúde desempenha um papel central na segurança e na excelência da assistência prestada ao paciente, podendo tanto promovê-las quanto comprometê-las (Ventuda, 2020). Esse fato nos remete à reflexão acerca da relação da cultura organizacional e da satisfação desses colaboradores.

Assim, pode-se concluir que a cultura organizacional nas instituições de saúde é complexa e diversificada, refletindo sobre as características dos seus colaboradores, destacando a necessidade de compreendê-la e gerenciá-la de forma eficaz para promover melhorias significativas nos resultados e na satisfação dos colaboradores.

## 2.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

De acordo com Siqueira (2008) o conceito de satisfação no trabalho durante muito tempo esteve ligado à motivação dos colaboradores, contudo a partir das décadas de 70 e 80, a satisfação no trabalho ganhou um novo conceito. Passou a ser vista como sinônimo de atitude e um fator que prevê o comportamento do colaborador. Isso inclui a assiduidade, comprometimento, produtividade e desempenho.

O quadro 02, apresenta alguns conceitos acerca de satisfação no trabalho. Apresentamos também a evolução do conceito ao longo dos anos.

Quadro 2 - Evolução dos conceitos de satisfação no trabalho

|                |                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Locke (1969)   | A satisfação no trabalho resulta da avaliação pessoal do trabalho que realizam e da adesão aos princípios de trabalho, resultando em emoções positivas que contribuem para o seu bem-estar geral.                          |
| Harris (1989)  | A satisfação no trabalho é um sentimento que abrange todos os aspectos da vida profissional, proporcionando uma sensação abrangente de realização.                                                                         |
| Fraser (1996)  | A satisfação no trabalho é um aspecto do indivíduo classificado como subjetivo, dinâmico, capaz de mudanças constantes e é influenciado pelas condições intrínsecas e extrínsecas associadas ao trabalho e ao trabalhador. |
| Robbins (2005) | A satisfação no trabalho gira em torno da perspectiva holística e dos sentimentos de um indivíduo em relação às tarefas que realiza em seu âmbito profissional..                                                           |

Fonte: Adaptado de Almeida e Meireles (2018).

Diversos estudiosos abordam a satisfação no trabalho de maneiras distintas. Algumas

perspectivas destacam a avaliação pessoal e a congruência com valores, enquanto outras consideram um sentimento que abrange todos os aspectos da vida profissional. As diversas abordagens destacam a natureza mutável da satisfação, influenciada por fatores internos e externos, contribuindo para uma compreensão abrangente da satisfação no trabalho, reconhecendo sua natureza subjetiva e a influência de vários fatores.

A satisfação no trabalho, como destacado pelos autores Silva, Castro e Santos (2018), está intrinsecamente relacionada à experiência cotidiana do colaborador na organização. Reflete a gratificação derivada do ambiente de trabalho e da realização das tarefas designadas. Além disso, a satisfação também é influenciada pela comparação entre as expectativas do colaborador e a realidade do trabalho executado. À medida que o trabalho se alinha às expectativas, observa-se um aumento no que diz respeito ao grau de satisfação.

Podemos medir a satisfação do colaborador no ambiente organizacional considerando diversos parâmetros. Estes incluem remuneração, oportunidades de carreira, relacionamento com colegas e gestão da organização. Também consideramos o clima organizacional, perspectivas de promoção, condições físicas, estabilidade no emprego, segurança no trabalho e percepção de justiça. Além disso, fatores externos, como relacionamentos pessoais, vida familiar, educação e outros, podem influenciar na satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho (Silva; Castro; Santos, 2018).

A satisfação no trabalho também está relacionada às características individuais, como estados afetivos. O estado de afetividade positiva reflete o grau de entusiasmo que o profissional sente em seu ambiente de trabalho (Abelha; Carneiro; Cavazotte, 2018).

A satisfação no trabalho é influenciada por vários fatores, incluindo características individuais, ambiente de trabalho, expectativas, necessidades e motivações pessoais. Consequentemente, o estudo da satisfação no trabalho é complexo e abrange aspectos sociais e de saúde, pois necessita avaliar tanto os elementos emocionais quanto os cognitivos (Marqueze; Moreno, 2005).

No setor de saúde, a avaliação da satisfação profissional é significativa. Ela busca melhorar a qualidade do atendimento, especialmente em áreas que exigem equilíbrio emocional e mental dos profissionais.

A satisfação dos colaboradores em instituições de saúde é influenciada por vários

fatores. Estes envolvem as condições de trabalho, relações interpessoais e percepções sobre a execução das tarefas (Abelha; Carneiro; Cavazotte, 2018).

Considerando o exposto até aqui, compreende-se que a satisfação no trabalho é influenciada por fatores, tanto internos como externos, e está intimamente ligada à qualidade do atendimento em instituições de saúde. Compreender e gerenciar a satisfação dos colaboradores é essencial para promover um local de trabalho harmônico e garantir melhores resultados na prestação de serviços aos pacientes.

## 2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Enquanto elemento que direciona os comportamentos em direção a objetivos comuns, a cultura organizacional é intrinsecamente ligada à satisfação no contexto de uma organização (Lobo, 2020).

Siqueira (2008) destaca a influência significativa da cultura organizacional na satisfação no trabalho. Especialmente, práticas que mostram a preocupação da empresa com o bem-estar dos funcionários e o desejo de recompensar seu trabalho.

Lobo (2020) destaca o comprometimento organizacional dos funcionários como essencial. Ele influencia diretamente a melhoria do desempenho, a eficiência e a eficácia na prestação de serviços públicos nas instituições governamentais.

Cheung e Ching (2014) conduziram uma pesquisa. Eles destacaram que o descontentamento de um membro da equipe de enfermagem pode impactar a qualidade do atendimento ao paciente.

Desta forma, Shang, Friese e Aiken (2013) destacam a grande importância de analisar avaliações da satisfação de profissionais em diversas funções. Essa prática é fundamental para desenvolver e incorporar estratégias que promovam não apenas a satisfação, mas também a retenção dos trabalhadores. Tais estratégias podem incluir programas de apoio, desenvolvimento profissional, melhoria do ambiente de trabalho e participação ativa dos profissionais nas decisões institucionais.

Manter uma equipe de trabalho engajada é crucial para garantir a continuidade e a qualidade do atendimento ao paciente e à família, atendendo às demandas crescentes do atual cenário de saúde. Esse enfoque proativo na satisfação profissional contribui não apenas para a

estabilidade da equipe, mas também para a excelência no serviço prestado (Shang, Frieze, Aiken, 2013).

### 3. METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo da pesquisa, optou-se por analisar uma pesquisa qualitativa, empregando o método de revisão bibliográfica e descritiva. No que se refere à abordagem, a pesquisa pode ser considerada qualitativa, dado que houve interpretação por parte do pesquisador sobre o fenômeno em estudo (Pereira *et al.*, 2018).

Quanto ao procedimento, o estudo enquadrou-se como uma revisão bibliográfica visando analisar pesquisas com base nos achados existentes na literatura sobre o tema (Gil, 2002). Em relação aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois busca colher dados e informações para descrever as experiências obtidas no processo de pesquisa, de maneira a complementar a veracidade do assunto abordado e com isso enriquecer a mesma.

Para conduzir uma pesquisa ampla na literatura, realizou-se uma busca por artigos publicados entre 2013 e 2023, indexados na *Scientific Periodicals Electronic Library (SciELO)* e *Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)*, a partir dos seguintes descritores: Cultura Organizacional, Satisfação dos Colaboradores, satisfação no trabalho, Instituições de Saúde e área de saúde.

Para realização deste estudo, utilizou-se 14 artigos, publicados em revistas científicas. Para a seleção desses trabalhos, foi realizado um exame detalhado com base nos títulos e nos resumos/*abstracts*, permitindo a identificação e o arquivamento dos estudos escolhidos.

Os critérios de inclusão e exclusão estabelecidos para determinar quais trabalhos científicos seriam analisados foram os seguintes: os trabalhos deveriam ser publicados em português, ter relação com a temática central escolhida e terem sido publicados e indexados nas bases de dados relevantes na última década.

### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados serão apresentados em três seções: Evolução quantitativa das publicações (4.1), Análise das principais contribuições teóricas e dos resultados dos artigos da amostra (4.2) e Análise da relação entre Cultura Organizacional e Satisfação dos colaboradores em instituições de saúde no Brasil (4.3).

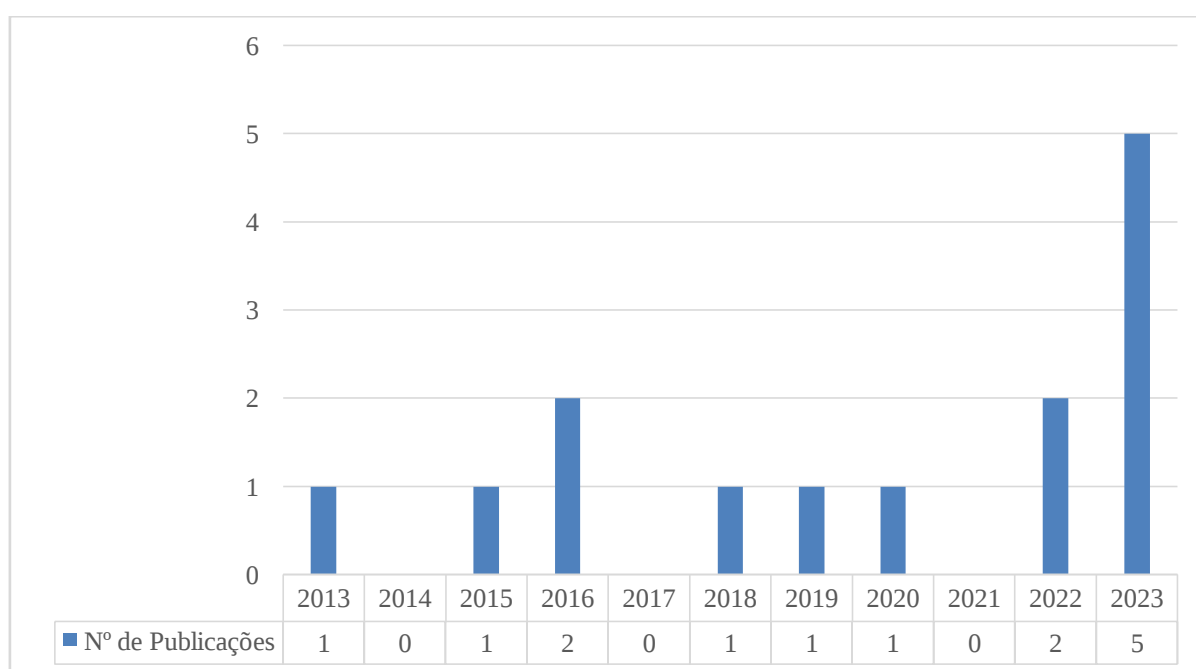
#### 4.1 EVOLUÇÃO QUANTITATIVA DAS PUBLICAÇÕES

Durante o período abrangido pela revisão bibliográfica, que se estendeu por uma década (2013 – 2023), observou-se uma flutuação notável na produção de conteúdo acadêmico. Nos anos de 2013, 2015, 2018, 2019 e 2020 foi registrada uma única publicação, com um aumento gradual nos anos subsequentes. Nos anos de 2016 e 2022, duas publicações foram identificadas.

Contudo, houve períodos de menor atividade, como em 2014, 2017 e 2021, nos quais não foram encontradas publicações nos bancos de dados acadêmicos escolhidos para a pesquisa. Em contrapartida, em 2023, houve um aumento notável na produção acadêmica, com cinco publicações.

Essa distribuição é claramente evidenciada no Gráfico 01, ressaltando a variação significativa na produção de conteúdo ao longo desse intervalo de tempo.

Gráfico 01 - Evolução das Publicações



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Com base nos resultados apresentados no Gráfico 1, torna-se evidente que ao longo dos anos sugere um interesse crescente nessa área de pesquisa, refletindo a relevância do tema para o campo da gestão de pessoas na saúde. Trazemos como hipótese para esse aumento nas publicações, a pandemia vivida entre 2020 e 2023.

Torna-se importante ressaltar a crescente tendência na produção de conteúdo acadêmico. Isso sugere que a compreensão da influência da cultura organizacional na saúde está ganhando mais relevância para gestores e pesquisadores do setor. Ao mesmo tempo, observamos a necessidade de pesquisas adicionais que explorem diferentes aspectos e nuances da cultura organizacional nas instituições de saúde, visando aprimorar ainda mais a gestão e os resultados no setor.

#### 4.2 ANÁLISE DAS PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E DOS RESULTADOS DOS ARTIGOS DA AMOSTRA

O quadro 03 apresenta uma síntese das principais contribuições teóricas e dos resultados dos artigos da amostra, destacando, entre outras áreas, a pesquisa relacionada à cultura organizacional na área da saúde, que emerge como um componente crucial e diversificado em meio a esse panorama multifacetado de investigação.

Quadro 03 - Síntese dos trabalhos

| <b>Autor e ano</b>            | <b>Objetivo</b>                                                                                                                                                                               | <b>Metodologia</b>                                                                                                                                                                                   | <b>Principais descobertas e contribuições</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Carvalho <i>et al.</i> (2013) | “Identificar os valores e práticas que caracterizam a cultura organizacional de um hospital público na perspectiva de enfermeiros” (Carvalho <i>et al.</i> , 2013, p. 746)                    | Pesquisa descritiva foi conduzida em um hospital público no interior de São Paulo, utilizando o referencial de Hofstede. empregando o Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional. | A cultura hospitalar está intimamente ligada aos modelos de organização e gestão do trabalho, reforçando a fragmentação da assistência, dificultando o trabalho em equipe e o desenvolvimento interdisciplinar e comprometendo a qualidade da assistência.                                                                                                                                                                                         |
| Garcia (2015)                 | Analisar a produção científica existente sobre a influência da cultura organizacional na viabilização da gestão participativa em organizações de saúde (Garcia <i>et al.</i> , 2015, p. 2617) | Artigo bibliométrico utilizando artigos indexados nas Base de Dados: <i>Scopus</i> , <i>Web of Science</i> , <i>SciELO</i> , <i>LILACS</i> , <i>PubMed</i> e <i>Medline</i> .                        | A cultura organizacional influencia o estilo de gestão de uma organização e influencia a probabilidade de mudança. Quando os gestores estão mais conscientes e preparados, podem identificar fragilidades no processo de gestão e assim fazer a transição para um estilo de gestão mais participativo. No entanto, tais mudanças muitas vezes exigem a cultura organizacional historicamente estabelecida e a aprovação de autoridades superiores. |
| Vegro                         | Avaliar os valores e as práticas que caracterizam a                                                                                                                                           | Pesquisa quantitativa, descritiva, utilizando o Instrumento Brasileiro                                                                                                                               | Os valores e práticas organizacionais do hospital permeiam a colaboração no                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                              |                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (2016)                       | cultura organizacional de um hospital privado do interior do Estado de São Paulo na perspectiva dos trabalhadores de enfermagem (Vegro <i>et al.</i> , 2016, p.1P                        | para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO).                                                                                                                                | trabalho e a busca pela qualidade e satisfação do paciente, embora os funcionários percebam controle e rigidez no trabalho, bem como relações hierárquicas de poder, características incompatíveis com os modelos tradicionais de gestão empregados nas instituições de saúde brasileiras.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Rocha <i>et al.</i> (2016)   | Analisar a cultura organizacional de um hospital psiquiátrico e identificar a capacidade de Resiliência dos Trabalhadores de enfermagem (Rocha <i>et al.</i> , 2016, p. 817)             | Pesquisa quantitativa, utilizando o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) e a Escala de Resiliência (ER) para coleta de dados.                 | Os resultados deste estudo sugerem que as percepções dos trabalhadores de enfermagem refletem os valores que determinam a cultura organizacional do hospital, permeada pela rigidez, pela hierarquia, pelo controle do trabalho e pela desvalorização da liberdade e da autonomia pessoal.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Fonseca <i>et al.</i> (2018) | Identificar as características das pesquisas na área de saúde sobre o tema cultura organizacional publicadas em revistas brasileiras de 2007 a 2016 (Fonseca, <i>et al.</i> , 2018, 320) | Abordagem quantitativa, utilizando artigos de revistas nacionais de Qualis A1, A2, B1 nas áreas de enfermagem, saúde coletiva e psicologia.                                      | Primazia de artigos quantitativos na literatura sobre cultura organizacional na área da saúde, acompanhado pela aplicação de uma grande variedade de instrumentos para análise. Esses instrumentos incluem questionários, escalas de avaliação e métodos estatísticos para quantificar e medir diferentes aspectos da cultura organizacional em ambientes de saúde. Esses tipos de abordagem quantitativa permitem uma avaliação mais objetiva e sistemática dos elementos culturais presentes nas organizações de saúde, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada dos seus impactos e implicações para a gestão e o desempenho organizacional. |
| Santos <i>et al.</i> (2019)  | Compreender os nexos e reflexos da adaptação do enfermeiro à cultura organizacional do cuidado de enfermagem no âmbito hospitalar (Santos <i>et al.</i> , 2019, p. 3)                    | Pesquisa qualitativa exploratória e descritiva, utilizando entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados, empregando na análise dos dados o método de análise de conteúdo. | O enfermeiro, ao disponibilizar o cuidado, possibilita que a cultura da organização assuma o controle de si mesma, isso se dá pela falta de exercício da autonomia do enfermeiro e por uma reputação singular e pouco sólida.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                               |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ventura;<br>Velloso;<br>Alves<br>(2020)       | Analisar a influência dos elementos simbólicos da cultura organizacional na gestão da qualidade e segurança do paciente. ( Ventura; Velloso; Alves, 2020, p. 1)                                   | Pesquisa qualitativa utilizando a abordagem de estudo de caso. As informações foram coletadas por meio de observação, análise documental e entrevistas | O estudo apontou que a cultura organizacional do hospital universitário é caracterizada por elementos simbólicos que podem impactar a adesão às iniciativas de gestão de qualidade e segurança do paciente. Esses elementos incluem a hierarquia, a burocracia, a resistência à mudança e a falta de comunicação entre as diversas áreas do hospital.                                                                                                                                                                                  |
| Schlickmann;<br>Lanzoni;<br>Erdmann<br>(2022) | Caracterizar a influência da cultura organizacional no planejamento dos Centros de Saúde e resultados contrastantes, segundo os indicadores de saúde (Schlickmann; Lanzoni; Erdmann, 2022, p. 1). | Pesquisa qualitativa utilizando uma abordagem metodológica de casos múltiplos, utilizando como técnica analítica a síntese cruzada dos dados.          | A cultura organizacional exerce uma influência significativa nos resultados das equipes de saúde e na qualidade do atendimento à população. A organização do trabalho, as tradições, as crenças e os relacionamentos afetam o desempenho e a forma como o atendimento é prestado. Equipes mais coesas tendem a ter um desempenho superior.                                                                                                                                                                                             |
| Albino;<br>Vidal,<br>Pescada<br>(2022)        | Analisar o perfil e a sua relação com a gestão da satisfação dos trabalhadores de três serviços que integram um departamento de um hospital público de saúde (Albino; Vidal, Pescada, 2022, p. 1) | Natureza quantitativa e de corte transversal, para a coleta dos dados foi utilizado <i>Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)</i> ;       | Determinadas características da cultura organizacional devem ser reajustadas, pois podem influenciar na gestão da satisfação dos trabalhadores constituindo um fator crítico de sucesso dos três serviços de saúde públicos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Callefi, <i>et al.</i> (2023)                 | Compreender as interrupções por meio das características da Cultura Organizacional de hospitais ( Callefi, <i>et al.</i> , 2023, p.1)                                                             | Revisão Sistemática da Literatura. Bases de dados: <i>Web of Science</i> e o <i>Pubmed</i> .                                                           | Identificou que a cultura organizacional em hospitais, especialmente os tipos Clã e hierárquica, desempenha um papel significativo na ocorrência e impacto das interrupções no trabalho dos profissionais de enfermagem. Em ambientes hierárquicos, a rigidez nos procedimentos pode ajudar a reduzir interrupções negativas, enquanto em ambientes Clã, o excesso de interrupções para comunicação pode ter efeitos adversos. Estratégias como padronização de procedimentos e melhoria na comunicação foram sugeridas para gerenciar |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                  | interrupções de forma eficaz, contribuindo para a prática clínica e gestão hospitalar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Rodrigues ; Pereira; Martins (2023) | Avaliar a preparação organizacional de um hospital para suportar a translação do conhecimento e a sua incorporação na prática clínica; identificar as dimensões prioritárias a desenvolver, capazes de suportar a translação do conhecimento e a sua incorporação na prática clínica (Rodrigues; Pereira; Martins, 2023, p. 1). | Estudo descritivo, exploratório e correlacional, enquadrado no paradigma quantitativo, com aplicação do questionário <i>Organizational Readiness for Knowledge Translation</i> . | A pesquisa revelou que a cultura organizacional desempenha um papel crucial na preparação e implementação de mudanças em um contexto hospitalar. A liderança dos enfermeiros foi identificada como um fator-chave na promoção de práticas baseadas em evidências e na melhoria da qualidade dos cuidados de saúde. Além disso, a cultura organizacional influenciou diretamente a capacidade da instituição em integrar o conhecimento na prática clínica, destacando a importância de um ambiente organizacional favorável para a inovação e a adoção de novas práticas.                                                                                                                |
| Guimarães; Oderich (2023)           | Analisar e identificar as implicações da cultura organizacional na gestão hospitalar (Guimarães; Oderich, 2023, p. 1).                                                                                                                                                                                                          | Pesquisa bibliográfica, com consulta realizada em bases de dados como Google Acadêmico, Scielo, PubMed e Science Direct.                                                         | Identificou a influência profunda da cultura organizacional na gestão hospitalar, ressaltando a importância de alinhar a cultura aos objetivos estratégicos da instituição. A necessidade de comunicação eficaz em todos os níveis hierárquicos, a promoção de um ambiente colaborativo e colegiado entre profissionais de diferentes áreas, e a valorização da formação multidisciplinar para garantir a excelência no atendimento ao paciente são aspectos fundamentais abordados. Além disso, a análise aponta para a relevância da constante capacitação, suporte e engajamento dos colaboradores para assegurar a eficácia dos processos hospitalares e a satisfação dos pacientes. |
| Pereira et                          | Analisar os valores e práticas que caracterizam a cultura                                                                                                                                                                                                                                                                       | Estudo transversal, descritivo-analítico, quantitativo, utilizando o Instrumento                                                                                                 | Identificou-se a influência dos valores e práticas organizacionais na satisfação e bem-estar dos trabalhadores,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>al.</i> (2023)              | organizacional dos serviços de saúde da rede pública na perspectiva dos trabalhadores de enfermagem (Pereira <i>et al.</i> , 2023, p. 1)                       | Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional e um questionário sociodemográfico e de caracterização do trabalho. Os dados foram analisados no programa STATA.                                                                                     | destacando a importância de promover um ambiente de trabalho adequado para garantir a qualidade dos serviços prestados. Essas descobertas fornecem insights valiosos para gestores de saúde, permitindo a implementação de estratégias que fortaleçam a cultura organizacional e apoiem o desenvolvimento profissional e a excelência no cuidado aos pacientes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Mota; Fernandes ; Anjos (2023) | Analisar de que maneira a cultura organizacional influencia no desenvolvimento e na implementação da gestão do conhecimento em organizações públicas de saúde. | A pesquisa realizada classifica-se como qualitativa e exploratória operacionalizada por meio de um estudo de caso múltiplo, cuja coleta de dados ocorreu mediante um roteiro de entrevistas. Para a análise dos dados adotou-se a análise de conteúdo. | As principais descobertas revelam a importância da cultura organizacional na promoção do compartilhamento de conhecimento e na eficácia das práticas gerenciais. A análise das culturas organizacionais heterogêneas nas organizações estudadas evidencia como a cultura conservadora pode coexistir com movimentos em direção à inovação, destacando a relevância de uma cultura orientada para o aprendizado e a mudança. Essas descobertas contribuem para a compreensão de como a cultura organizacional influencia a eficiência e efetividade dos processos organizacionais, bem como para a implementação bem-sucedida da gestão do conhecimento em ambientes de saúde pública. |

Fonte: Elaborado pela própria autora (2023)

O estudo de Carvalho (2013) investigou a cultura organizacional em um hospital público brasileiro, sob a perspectiva dos enfermeiros. Os principais problemas identificados incluíram centralização de poder, competição, individualismo e falta de preocupação com o bem-estar dos colaboradores. O estudo confirmou a relação entre a cultura organizacional no modelo de gestão adotado, baseado em práticas tradicionais de administração e organização científica do trabalho. As contribuições incluem a identificação dos valores culturais e a relação com o modelo de gestão. No entanto, as limitações envolvem o estudo em apenas um hospital e a análise exclusiva dos enfermeiros, limitando a compreensão global da cultura organizacional.

Garcia *et al.* (2015) exploraram a relação entre cultura organizacional e gestão participativa em organizações de saúde em Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. A pesquisa identificou que a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na eficácia da gestão participativa, especialmente em organizações com culturas tradicionais. O estudo ressaltou a importância de considerar a cultura organizacional ao implementar a gestão participativa. No entanto, as limitações incluem a escassez de pesquisas sobre o tema, o que dificulta a generalização dos resultados, e a focalização em organizações de saúde em uma única região, o que pode limitar a aplicabilidade em outros contextos.

No estudo de Vegro (2016), em um hospital privado de São Paulo, a cultura organizacional foi avaliada pelos trabalhadores de enfermagem visando aprimorar a gestão em saúde. Os resultados destacaram valores cooperativos, rigidez hierárquica, profissionalismo, bem-estar e práticas de integração, recompensa, treinamento e relacionamento. Os trabalhadores perceberam cooperação e busca pela satisfação do cliente, apesar da rigidez hierárquica. O estudo contribuiu para compreender a cultura organizacional e seu potencial para melhorar a gestão em saúde, mas enfrentou limitações de baixa adesão dos participantes ao instrumento de avaliação.

O estudo de Rocha *et al.* (2016) analisou a cultura organizacional em um hospital psiquiátrico em São Paulo, focalizando na resiliência dos trabalhadores de enfermagem. A cultura organizacional foi caracterizada por rigidez, hierarquia, controle e desvalorização da liberdade individual, afetando a saúde mental dos profissionais. O estudo contribuiu para compreender a relação entre cultura organizacional e resiliência nesse contexto, oferecendo insights para melhorias. No entanto, as limitações incluíram a baixa adesão dos participantes e a restrição dos resultados à instituição estudada, limitando a generalização para outras instituições.

Fonseca *et al.* (2018) investigaram as características das pesquisas sobre cultura organizacional no setor saúde publicadas em periódicos brasileiros de 2007 a 2016. Observaram um predomínio de pesquisas quantitativas e uma diversidade significativa nos métodos analíticos utilizados, ampliando assim a perspectiva de pesquisa neste campo. Os autores identificaram elementos do clima organizacional e sugeriram medidas para um ambiente de trabalho melhor. No entanto, seus achados se limitaram aos periódicos brasileiros estudados, focados em enfermagem, saúde pública e psicologia.

Na pesquisa de Santos *et al.* (2019), que teve o objetivo de compreender como a adaptação do enfermeiro à cultura organizacional afeta o cuidado prestado, devido à normalização desse processo. Os resultados revelaram que a normalização do cuidado pode enfraquecer a iniciativa do enfermeiro, mas um maior tempo de trabalho pode promover a formação de uma abordagem individualizada. O estudo contribuiu ao estimular reflexões e explorar questões específicas relacionadas ao trabalho de enfermagem, bem como a compreender as relações que surgem na adaptação do enfermeiro à cultura organizacional. No entanto, as limitações incluem o estudo ser restrito a um único hospital e a amostra de enfermeiros com regimes de trabalho semelhantes, ressaltando a necessidade de mais pesquisas para aprofundar o entendimento das relações estabelecidas nesse contexto.

No estudo de Ventura, Velloso e Alves (2020) em um hospital universitário, a análise se concentrou na influência dos elementos simbólicos na cultura organizacional sobre a gestão da qualidade e segurança do paciente. Os resultados destacaram que a cultura organizacional desse hospital, com elementos como hierarquia rígida, burocracia, resistência à mudança e comunicação deficiente, afetou negativamente a implementação de práticas de qualidade e segurança do paciente. A abordagem antropológica permitiu uma compreensão mais profunda dos significados atribuídos aos símbolos pelos membros da organização. No entanto, devido à natureza qualitativa, os resultados não são generalizáveis, dado que a cultura organizacional varia entre hospitais universitários, e as subculturas em unidades diferentes tornam o cenário complexo, sugerindo a necessidade de pesquisas adicionais nesse contexto específico.

Schlickmann, Lanzoni e Erdmann (2022) investigou a influência da cultura organizacional nos Centros de Saúde de um município brasileiro e seus resultados de saúde. O estudo destacou que a cultura organizacional impacta o desempenho das equipes de saúde e a qualidade dos serviços, com uma equipe coesa demonstrando melhor desempenho. Isso fornece insights valiosos para melhorar a prática assistencial. No entanto, o estudo, que usou uma abordagem qualitativa de casos múltiplos, não pode ser amplamente generalizado, e não considerou variáveis como recursos e capacitação.

Albino, Vidal e Pescada (2022) analisaram a relação entre cultura organizacional e gestão da satisfação dos trabalhadores em três serviços de saúde públicos, focando no Departamento de Ginecologia/Obstetrícia e Reprodução Humana de uma Unidade Hospitalar. Os resultados destacaram a percepção dos profissionais sobre características das culturas Clã e Hierárquica, mas expressaram o desejo por um ambiente que engloba as quatro tipologias

culturais. O estudo ressalta a necessidade de ajustar características da cultura organizacional para melhorar a gestão da satisfação dos trabalhadores, crucial para o sucesso dos serviços de saúde. Limitações incluem a falta de compreensão dos motivos por trás das discrepâncias entre a cultura atual e ideal, indicando a necessidade de mais pesquisas para implementar mudanças eficazes na cultura organizacional.

Callefi *et al.* (2023) investigaram o impacto das interrupções no ambiente hospitalar sobre o trabalho dos profissionais de enfermagem, considerando a influência da cultura organizacional. Os resultados mostraram que as interrupções podem ter efeitos tanto negativos, como aumento da carga de trabalho e probabilidade de erro, quanto positivos, como enriquecimento de informações. A cultura organizacional, especialmente os tipos culturais clã e hierárquica, desempenha um papel significativo na forma como as interrupções são percebidas e gerenciadas pelos profissionais de saúde. O estudo fornece insights para a gestão hospitalar na promoção de interrupções benéficas e na redução das doenças, bem como destaca a necessidade de incentivar a colaboração entre os profissionais de saúde. No entanto, as limitações incluem a escassez de pesquisas sobre cultura organizacional em hospitais e a falta de estudos que avaliem a eficácia de soluções para mitigar os efeitos das interrupções no ambiente hospitalar.

Rodrigues, Pereira e Martins (2023) avaliaram a preparação organizacional de um hospital para suportar a translação do conhecimento e sua incorporação na prática clínica, com foco na enfermagem. Os resultados indicaram um bom nível de preparação organizacional, ressaltando a importância da liderança e motivação dos enfermeiros para o sucesso da implementação de mudanças. O estudo identifica dimensões prioritárias para desenvolver a translação do conhecimento na prática clínica, além de destacar a necessidade de intervenções formativas personalizadas para capacitar os enfermeiros na utilização da investigação de forma proativa. No entanto, as limitações incluem a utilização de uma versão preliminar do questionário, exigindo validação adicional, e a amostragem não probabilística, o que pode limitar a generalização dos resultados.

Na pesquisa de Guimarães e Oderich (2023), os autores analisaram as implicações da cultura organizacional na gestão hospitalar, visando compreender sua influência nos setores assistenciais e administrativos. Os resultados destacaram a importância da cultura alinhada ao planejamento estratégico, presença de burocracia profissional, diversidade de formações dos profissionais e colaboração entre equipes. O estudo aplicou a Teoria da diferenciação e da

Integração na cultura hospitalar, enfatizando a necessidade de treinamentos e comunicação eficaz para melhorar a experiência do paciente. Limitações incluem a falta de generalização dos resultados para diferentes contextos hospitalares e a necessidade de mais pesquisas para aprofundar o entendimento sobre essa relação.

Já na pesquisa de Pereira *et al.* (2023) analisaram a cultura organizacional dos serviços de saúde pública através da perspectiva dos profissionais de enfermagem. Com uma amostra de 156 trabalhadores em Goiás, encontraram associações significativas entre fatores demográficos e aspectos da cultura organizacional. Destacaram a importância de um ambiente de trabalho adequado para atender às necessidades dos profissionais de saúde, especialmente os enfermeiros, influenciando diretamente na qualidade do atendimento aos pacientes. No entanto, o estudo possui limitações, como seu desenho transversal e o foco geográfico específico, podendo restringir a generalização dos resultados.

Buscando analisar como a cultura organizacional influencia a gestão do conhecimento em organizações públicas de saúde, com estudo de caso em duas unidades no Rio Grande do Sul, Mota, Fernandes e Anjos (2023) identificaram que a transmissão de informações e compartilhamento de conhecimento são facilitados por recursos como e-mail, reuniões e treinamentos, mas culturas organizacionais conservadoras podem dificultar a inovação e mudança. O estudo identificou práticas eficazes de gestão do conhecimento e ressaltou a importância da cultura organizacional na promoção do aprendizado coletivo.

No entanto, limitações incluem a generalização dos resultados para outras organizações e a necessidade de considerar outros fatores externos que possam influenciar a gestão do conhecimento. Os estudos analisados revelam a importância da cultura organizacional no contexto das instituições de saúde, destacando sua influência nos resultados e no bem-estar dos profissionais que nela atuam. As pesquisas mostram que a cultura organizacional pode variar consideravelmente entre diferentes hospitais e setores, criando microculturas que afetam a qualidade dos serviços prestados e o trabalho em equipe.

Apesar das limitações inerentes a cada estudo, como o foco em uma única instituição ou grupo de profissionais, as conclusões ressaltam a necessidade de compreender e gerenciar a cultura organizacional de forma mais eficaz. Isso envolve a promoção de valores cooperativos, a atenção às necessidades dos funcionários, a adaptação a novos modelos de gestão e a busca constante por melhorias na qualidade e segurança do atendimento ao

paciente.

#### 4.3 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES EM INSTITUIÇÕES DE SAÚDE NO BRASIL

A pesquisa empregando o Índice de Satisfação Profissional (ISP), desenvolvida por Silva, Velasque e Tonini, (2017), revelou diferentes padrões de satisfação entre as categorias de equipes da saúde. A autonomia foi altamente valorizada tanto por membros quanto por enfermeiros, enquanto técnicos/auxiliares priorizaram a remuneração. O status profissional foi central na satisfação percebida, contrastando com as normas organizacionais que foram menos valorizadas.

A análise do índice de satisfação profissional evidenciou associação positiva entre satisfação e interação para a equipe de saúde e técnicos/auxiliares, enquanto os enfermeiros associaram satisfação à autonomia e inversamente às normas organizacionais. Estes insights são relevantes para estratégias de gestão de recursos humanos na área da saúde, visando aprimorar a satisfação profissional em distintas áreas das equipes.

Um estudo realizado por Chung e Ahn(2019) concluiu que é possível estabelecer uma correlação moderada entre a Cultura Organizacional e a Satisfação no Trabalho. De acordo com as descobertas de Janićijević, Nikčević e Vasić (2018) e Queimado *et al.* (2019), existe agora uma base sólida de evidências científicas que reconhecem a Cultura Organizacional como um determinante significativo da Satisfação no Trabalho.

Mesfin *et al.* (2020) e em concordância com pesquisas anteriores, foi evidenciado que, no setor de saúde, a Cultura Organizacional que exerce maior impacto nos níveis de Satisfação no Trabalho é a cultura de apoio. Essa cultura, voltada para as pessoas, se fundamenta em um ambiente de confiança mútua entre o indivíduo e a organização. Dentro desse contexto cultural, as pessoas percebem que são valorizadas como seres humanos, indo além de meros componentes de uma máquina ou contribuintes para uma tarefa (Alves; Varela, 2012).

Em seguida, destaca-se a cultura de inovação, entendida como o compartilhamento de valores e crenças entre os membros de uma organização em relação à inovação, associada à busca constante por competitividade (Faria; Fonseca, 2015).

Essa evidência reforça a ideia de que a correlação positiva mencionada anteriormente

entre o tipo de Cultura Organizacional e a Satisfação no Trabalho é principalmente impulsionada pela presença da cultura de apoio, enquanto a influência da cultura de inovação também é significativa, embora em menor grau.

A cultura organizacional nas organizações de saúde desempenha um papel crucial na busca pela excelência nos serviços de saúde, e as lições aprendidas com esses estudos podem orientar estratégias futuras para aprimorar a gestão e a qualidade da assistência, levando em consideração as especificidades de cada contexto e organização.

Considerando o exposto até aqui, fica evidente que a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na satisfação no trabalho dos profissionais da área de saúde. A forma como uma organização valoriza seus colaboradores, promove um ambiente de confiança e incentiva a inovação impacta diretamente no nível de satisfação dos funcionários. Além disso, estratégias de gestão de recursos humanos que levam em consideração esses aspectos são essenciais para garantir a estabilidade e a excelência no serviço prestado aos pacientes.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os estudos analisados revelam uma série de aspectos comuns que destacam a importância da cultura organizacional no contexto das instituições de saúde. Desse modo, foi visto que a cultura organizacional desempenha um papel significativo na eficácia da gestão participativa, na resiliência dos profissionais de enfermagem e na promoção do aprendizado coletivo. Também foi observado que a cultura organizacional pode impactar diretamente o desempenho das equipes de saúde, a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos trabalhadores.

Desse modo, diante dos resultados empíricos obtidos, pode-se concluir que a cultura organizacional exerce uma influência profunda na dinâmica e nos resultados das instituições de saúde. No geral, os estudos destacam a necessidade de compreender e gerenciar a cultura organizacional de forma mais eficaz, promovendo valores cooperativos, adaptando-se a novos modelos de gestão e buscando constantemente melhorias na qualidade e segurança do atendimento ao paciente.

Também foi visto que, apesar das contribuições significativas dos estudos analisados, existem algumas limitações a serem consideradas. A maioria dos estudos se concentrou em

contextos específicos, como um único hospital ou uma região geográfica limitada, o que pode restringir a generalização dos resultados. Além disso, alguns estudos enfrentaram desafios metodológicos, como amostras pequenas ou instrumentos de avaliação com baixa adesão dos participantes.

No entanto, os resultados desses estudos apontam para diversas direções para pesquisas futuras. Por exemplo, seria interessante explorar mais profundamente como diferentes modelos de gestão podem influenciar e ser influenciados pela cultura organizacional em instituições de saúde. Além disso, investigações longitudinais poderiam fornecer insights sobre como a cultura organizacional evolui ao longo do tempo e seu impacto nos resultados organizacionais. Outra área promissora de pesquisa seria examinar como as intervenções específicas podem ser eficazes para modificar ou moldar a cultura organizacional em direção aos resultados desejados.

Portanto, os estudos revisados não apenas contribuem para uma compreensão mais profunda da relação entre cultura organizacional e satisfação em instituições de saúde, mas também apontam para importantes questões e áreas de investigação futura que podem beneficiar tanto as organizações de saúde quanto a literatura acadêmica em Gestão de Pessoas.

## REFERÊNCIAS

ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. C. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 516-532, 2018.

AIDAR, M. M. *et al.* Cultura organizacional brasileira. **WOOD Jr., T. Mudança organizacional. São Paulo: Atlas, 2009.**

ALBINO, C.; VIDAL, J. C.; PESCADE, S. S. P. V.. A importância da cultura organizacional na gestão da satisfação dos trabalhadores de três serviços de saúde públicos. **Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social: RPICS**, v. 8, n. 1, p. 4, 2022

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M.. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de administração de empresas**, v. 43, p. 64-77, 2003.

ALMEIDA, D. R.; MEIRELES, A. S. Satisfação e Trabalho: uma análise do grau de satisfação dos servidores em estágio probatório da UFBA. **In: Colóquio Internacional de**

**Gestão Universitária**, 2018, Mar Del Plata. Anais. Argentina, 2018.

ALVESSON, Mats. Understanding organizational culture. **Understanding Organizational Culture**, p. 1-248, 2012.

ALVES, Mariana Gaio; VARELA, Teresa. Construir a relação escola-comunidade educativa: uma abordagem exploratória no concelho de Almada. *Revista Portuguesa de Educação*, v. 25, n. 2, p. 35-61, 2012.

ARAÚJO, S. C.; BONVICINI, C. R. Atuação do Psicólogo e a Cultura Organizacional. **Revista Saúde e Educação**, v. 3, n. suplemento, p. 78-79, 2018.

AZEVEDO, C. E. F. Os elementos de análise da cultura de inovação no setor de Defesa e seu modelo tridimensional. **Coleção Meira Mattos: revista das ciências militares**, v. 12, n. 45, p. 145-167, 2018

BARBOSA, L. **Cultura e empresas**. Editora Schwarcz-Companhia das Letras, 2002.

BARNEY, J. B. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. **Management science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. The Social. **Construction of Reality**, New York: Garden City, 1967.

BROWN, H. P. **Egalitarianism and the Generation of Inequality**. Oxford University Press, 1988.

CALLEFI, J. S. *et al.* Interrupções no ambiente hospitalar e cultura organizacional: Uma revisão sistemática. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 18, 2023.

CARVALHO, M. C. *et al.* Valores e práticas de trabalho que caracterizam a cultura organizacional de um hospital público. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 22, p. 746-753, 2013.

CHEUNG K., CHING S. S. Y. Job satisfaction among nursing personnel in Hong Kong: a questionnaire survey. *Journal of nursing management*, v. 22, n. 5, p. 664- 675, 2014.

CHUNG, H. J.; AHN, S. H. Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction among Korean Nurses: A Meta-Analysis. **J Korean Acad Nurs Adm**, v. 25, n.3, p. 157-166, 2019.

COELING, H. V. E.; SIMMS, L. M. Facilitating innovation at the nursing unit level through cultural assessment, part 1: how to keep management ideas from falling on deaf ears. **JONA: The Journal of Nursing Administration**, v. 23, n. 4, p. 46-53, 1993.

COSTA, L. S. Inovação nos serviços de saúde: apontamentos sobre os limites do conhecimento. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 32, 2016.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. Edição Revista Atualizada. Brasília, 2012.

DAVIS, M. The mammalian startle response. In: **Neural mechanisms of startle behavior**. Boston, MA: Springer US, 1984.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. **Reading/T. Deal, A. Kennedy.**—Mass: Addison-Wesley, v. 2, p. 98-103, 1982.

FARIA, Br. M. F.; FONSECA, M. V. F. Medida Da Cultura De Inovação: Uma Abordagem Sistêmica E Estratégica Com Foco Na Efetividade Da Inovação. **Revista De Administração e Inovação**, V. 12, N. 3, P. 56-81, 2015.

FONSECA, P. H.*et al.* Cultura organizacional na área da saúde: um estudo bibliométrico. **Saúde em Debate**, v. 42, p. 318-330, 2018.

GARCIA, A. B. *et al.* Influência da cultura organizacional na gestão participativa em organizações de saúde. **Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental Online**, v. 7, n. 2, p. 2615-2627, 2015.

GEERTZ, C.. Thick description: Toward an interpretive theory of culture. In: **The cultural geography reader**. Routledge, 2008..

GIL, A. C. Como delinear uma pesquisa bibliográfica. \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 3, p. 63-81, 2002.

GUIMARÃES, P. T. S.; ODERICH, C. L.. Cultura Organizacional na Gestão Hospitalar. **Revista Pleiade**, v. 17, n. 41, p. 28-38, 2023.

HALL, A. E. Breeding for adaptation to drought and heat in cowpea. **European Journal of Agronomy**, v. 21, n. 4, p. 447-454, 2004.

JACOBS, Rowena et al. The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. **Social science & medicine**, v. 76, p. 115-125, 2013.

JANIĆIJEVIĆ, N.; NIKČEVIĆ, G. ; VASIĆ, V. The influence of organizational culture on job satisfaction. **Economic Annals**, v. 63, n. 219, p. 83-114, 2018.

KEYTON, J.; STALLWORTH, V. On the verge of collaboration: Interaction processes versus group outcomes. In: **Group Communication in Context**. Routledge, 2005.

KURCGANT, P.; MASSAROLLO, M. C. K. B. Cultura e poder nas organizações de saúde. **Gerenciamento em enfermagem**, 2010.

LÉVI-STRAUSS, C.. Lévi-Strauss nos 90 voltas ao passado. **Mana**, v. 4, p. 105-117, 1998.

LOBO, V. L. C. P. **A cultura organizacional como gatilho da motivação e satisfação do trabalho**. Dissertação (Mestrado) - Escola Superior de Gestão de Tomar, Instituto Politécnico de Tomar (IPT), Tomar, 2020.

LOUIS, D. S.; GREENE, T. L.; NOELLERT, R. C. Complications of carpal tunnel surgery. **Journal of Neurosurgery**, v. 62, n. 3, p. 352-356, 1985.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C. Satisfação no trabalho-uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 30, p. 69-79, 2005.

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. **Handbook de estudos organizacionais**, v. 2, p. 219-251, 2001.

MENDES, L.; CAVEDON, N. R. As culturas organizacionais territorializadas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 108-123, 2013.

MESFIN, D. *et al.* Perceived organizational culture and its relationship with job satisfaction in primary hospitals of Jimma zone and Jimma town administration, correlational study. **BMC Health Services Research**, v. 20, n. 1, p. 1-9, 2020.

MINTZBERG, H.. **Mintzberg y la dirección**. Ediciones Díaz de Santos, 1991.

MORESI, E. Metodologia Da Pesquisa. Brasília: Universidade Católica De Brasília – Ucb, 2003.

MORGAN, G. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTA, M. H.; FERNANDES, A.M.; ANJOS, F. E. V.. Gestão do conhecimento e cultura organizacional: estudo de caso em organizações públicas de saúde. **Revista Gestão & Saúde**, v. 14, n. 2, p. 202-218, 2023.

OLIVEIRA, J. L. C.; MATSUDA, L. M.. Benefits and difficulties in the implementation of hospital accreditation: The voice of quality managers. **Escola Anna Nery**, v. 20, p. 63-69, 2016.

PEREIRA, R. S. *et al.* Metanálise como instrumento de pesquisa: Uma revisão sistemática dos estudos bibliométricos em Administração. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, p. eRAMG190186, 2019.

PEREIRA, A. C. S. *et al.* Organizational culture of public health services from the perspective of nursing professionals. **ABCS health sci**, p. [1-8], 2023

PETERSON, Mark F.; WILDEROM, Celeste; ASHKANASY, Neal M. **Handbook of organizational culture & climate**. Sage Publications, 2000.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative science quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de administração pública**, v. 40, p. 81-104, 2006.

QUEIMADO, D. *et al.* Importância da cultura organizacional na satisfação no trabalho. **R-LEGO - Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações**, n. 9, p. 9-3, 2019.

QUINN, R. E.; SPREITZER, G. M. **The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life**. Emerald, 1991.

RAMOS, F.; WEHRLE, S. O. S.; WEHRLE, A. F. Cultura Organizacional: Um Estudo de Caso a partir da Perspectiva dos Gestores da Empresa EQS Engenharia. **Revista Administração em Diálogo**, v. 18, n. 2, p. 92-123, 2016.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.  
ROCHA, Fernanda Ludmilla Rossi *et al.* Cultura organizacional de um hospital psiquiátrico e resiliência dos trabalhadores de enfermagem. **Revista brasileira de enfermagem**, v. 69, p. 817-824, 2016.

RODRIGUES, F. M. A.; PEREIRA, R. P. Gomes; MARTINS, M. M. Cultura organizacional para a mudança num contexto hospitalar: uma perspectiva de enfermagem. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 36, 2023.

ROSSINI, C. O. BENDASSOLLI, B. R. Cultura organizacional: análise e impactos no processo de gestão local. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 1, p. 117-130, 2019.

SANTOS, C. P. *et al.* Nexos e reflexos da adaptação do enfermeiro à cultura organizacional. **Rev. enferm. UFSM**, p. [14]-[14], 2019.

SANTOS, S. R. Cultura nas instituições de saúde e suas relações com a identidade individual. **Cogitare Enfermagem**, v. 12, n. 2, p. 229-235, 2007.

SCHEIN, E. H. S. P. **Cultura Organizacional e Liderança**. s. ed. Rio de Janeiro-RJ: Atlas, 2004.

SCHEIN, E. H. **The corporate culture survival guide**. John Wiley & Sons, 2009.

SCHLICKMANN, M. H. S.; LANZONI, G. M. M.; ERDMANN, A. L. Cultura organizacional e características do planejamento em centros de saúde. **Rev. enferm. UFPE on line**, p. [1-13], 2022.

SHANG, J. *et al.* Nursing practice environment and outcomes for oncology nursing. **Cancer nursing**, v. 36, n. 3, p. 206-212, 2013.

SILVA, L. P. *et al.* Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Revista brasileira de gestão de negócios**, v. 20, p. 401-420, 2018.

SILVA, L. P. ; CASTRO, M. A. R.; SANTOS, M. G. Influência da cultura organizacional mediada pelo assédio moral na satisfação no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, p. 249-270, 2018.

SIQUEIRA, M. M. M. (ORG). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAYLOR, C. **Walking the talk: a cultura através do exemplo**. Editora Labrador, 2014.

VEGRO, T. C. *et al.* Cultura organizacional de um hospital privado. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 37, 2016.

VENTURA, P. F. E. V.; VELLOSO, I. S. C.; ALVES, M. Influência da cultura organizacional na gestão da qualidade de um hospital universitário. **Rev Rene (Online)**, p. e43996-e43996, 2020.

VIANA, N. Marxismo e cultura. **Revista Práxis Comunal**, v. 1, n. 1, 2018.

ZAZZALI, J. L. et al. Organizational culture and physician satisfaction with dimensions of group practice. **Health services research**, v. 42, n. 3p1, p. 1150-1176, 2007.