

Cultura organizacional na perspectiva dos trabalhadores de um sistema de cooperativa de saúde*

Organizational culture from the perspective of workers in a health cooperative system

La cultura organizacional desde la perspectiva de los trabajadores de un sistema cooperativo de salud

Chini, Raissa Martins;¹ Ribeiro, Beatriz Maria dos Santos Santiago;² Santos, Sérgio Valverde Marques dos;³ Silva, Luiz Almeida da;⁴

RESUMO

Objetivo: analisar os aspectos da cultura organizacional percebidos pelos trabalhadores da equipe multiprofissional de uma cooperativa de saúde. **Método:** Estudo transversal realizado no Sudeste de Goiás com profissionais de uma cooperativa, utilizando o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional. **Resultados:** a idade média dos profissionais foi de $33,0 \pm 10,0$ anos, a maioria era do sexo feminino (76,9%) e 48,7% dos participantes possuía ensino superior completo. A “Promoção do relacionamento interpessoal” apresentou a menor média ($2,90 \pm 0,93$), enquanto o fator “Profissionalismo competitivo e individualista” apresentou a maior média ($3,91 \pm 0,89$). Ao analisar os escores de acordo com o sexo e com o nível de atuação, não foram observadas diferenças significativas. **Conclusão:** os trabalhadores avaliaram a cultura organizacional como moderada, com destaque negativo para a dimensão ‘promoção do relacionamento interpessoal’, que apresentou o menor escore médio, indicando fragilidade nas relações internas.

Descritores: Cultura organizacional; Trabalho; Saúde ocupacional

ABSTRACT

Objective: to analyze the aspects of organizational culture perceived by workers in the multidisciplinary team of a health cooperative. **Methods:** a cross-sectional study conducted in Southeast Goiás with professionals from a cooperative, using the Brazilian Instrument for the Assessment of Organizational Culture. **Results:** the average age of the professionals was 33.0 ± 10.0 years, the majority were female (76.9%), and 48.7% of the participants had completed higher education. The “Promotion of interpersonal relationships” presented the lowest average (2.90 ± 0.93), while the factor “Competitive and individualistic professionalism” presented the highest average (3.91 ± 0.89). When analyzing the scores according to sex and level of activity, no significant differences were observed. **Conclusion:** workers rated the organizational culture as moderate, with a negative highlight for the

*Artigo proveniente de dissertação de mestrado publicada na íntegra no repositório institucional da Universidade Federal de Catalão e disponível em: https://ppggo.sistemasph.com.br/images/documentos/dissertacoes/2021/Raissa_Martins_Chini.pdf

1 Universidade Federal de Catalão (UFCAT). Catalão, Goiás (GO). Brasil (BR). E-mail: raissachini@yahoo.com.br ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1120-3833>

2 Universidade de São Paulo (USP). Ribeirão Preto, São Paulo (SP). Brasil (BR). E-mail: beatrizsantiago1994@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5211-5422>

3 Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL). Alfenas, Minas Gerais (MG). Brasil (BR). E-mail: sergiovalverdemarques@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9412-9515>

4 Universidade Federal de Catalão (UFCAT). Catalão, Goiás (GO). Brasil (BR). E-mail: enfer_luiz@ufcat.edu.br ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6661-035X>

Como citar: Chini RM, Ribeiro BMSS, Santos SVM, Silva LA. Cultura organizacional na perspectiva dos trabalhadores de um sistema de cooperativa de saúde. J. nurs. health. 2026;16(2):e16230467. DOI: <https://doi.org/10.15210/jonah.v16i2.30467>

'promotion of interpersonal relationships' dimension, which had the lowest average score, indicating weaknesses in internal relationships.

Descriptors: Organizational culture; Work; Occupational health

RESUMEN

Objetivo: analizar los aspectos de la cultura organizacional percibidos por los trabajadores del equipo multidisciplinario de una cooperativa de salud. **Métodos:** estudio transversal realizado en el sureste de Goiás con profesionales de una cooperativa, utilizando el Instrumento Brasileño para la Evaluación de la Cultura Organizacional. **Resultados:** la edad promedio de los profesionales fue de $33,0 \pm 10,0$ años; la mayoría eran mujeres (76,9%) y el 48,7% de los participantes había completado estudios superiores. La dimensión "Fomento de las relaciones interpersonales" presentó el promedio más bajo ($2,90 \pm 0,93$), mientras que la dimensión "Profesionalismo competitivo e individualista" presentó el promedio más alto ($3,91 \pm 0,89$). No hubo diferencias significativas según el sexo y el nivel de actuación.

Conclusión: los trabajadores calificaron la cultura organizacional como moderada, con destaque negativo para la dimensión "promoción de las relaciones interpersonales", que obtuvo la puntuación media más baja, indicando debilidades en las relaciones internas.

Descriptores: Cultura organizacional; Trabajo; Salud laboral

INTRODUÇÃO

A cultura se apresenta como um fenômeno social dinâmico, podendo ser moldada conforme as interações dos seus componentes e pelo comportamento da liderança, construindo uma estrutura que permeia as normas e regras que delimitam o comportamento. Desta forma, não há definição unânime sobre cultura; ela é um conceito abstrato que é adaptado frente às significações sociais e organizacionais.¹

Em âmbito social, são encontradas as organizações, as quais precisam de mediação humana para existirem; assim, são constantemente influenciadas pelo seu ambiente externo que, consequentemente, influencia a construção da identidade da organização.² Os membros que compõem as organizações trazem para o ambiente do trabalho os seus valores construídos através dos processos de aprendizagem familiar e educacional, e, através de intersubjetividades, se adaptam para construir formas de sentir, pensar e agir dentro das organizações.³

Deste modo, a cultura organizacional engloba um conjunto de representações sociais dentro das organizações, sendo também instrumento de poder. Ela é influenciada por crenças e valores dos gestores, e constitui o aspecto mais importante da organização, uma vez que contribui para o direcionamento das atividades.¹ A cultura institucional

influencia sentimentos, percepções e valores dos indivíduos nela inseridos.²

Os comportamentos, cerimônias e rituais integram os valores organizacionais, que incluem as reuniões, controle de mensagens eletrônicas, encontros sociais das equipes de trabalho, entre outros, e formam a parte mais complexa da análise cultural. Já as práticas, que são constituídas pelos comportamentos e atitudes, são bastante influenciadas pelos valores, e trata-se da forma de aprendizagem por meio da socialização que ocorre entre os indivíduos da organização, com intuito de ensinar os membros a lidarem com as situações, frente ao que a empresa valoriza.⁴ Deste modo, cada organização detém a sua singularidade, a qual pode ser mapeada através de determinados instrumentos, possibilitando caracterizá-la.

As cooperativas de saúde coexistem com diferentes modelos de organização do setor, inserindo-se em um contexto complexo de articulação entre dimensões públicas e privadas da assistência à saúde. Esse contexto possibilitou que as empresas de medicina em grupo estimulassem o processo de mercantilização do setor público no Brasil. As cooperativas de saúde objetivam preservar e promover a saúde humana, envolvendo ações de promoção da saúde, prevenção de doenças e recuperação da saúde.⁵

A análise da cultura organizacional também pode ser compreendida a partir de abordagens institucionais, que apontam a influência de pressões externas e internas na conformação de práticas, valores e estruturas organizacionais. No contexto das cooperativas de saúde, tais pressões podem influenciar modelos de gestão e dinâmicas institucionais.

Uma organização do tipo cooperativista possui características próprias e bastante distintas do que é encontrado em empresas mercantis. Desta forma, investigar a cultura organizacional de cooperativas de saúde e a percepção que seus colaboradores possuem se faz importante, frente à relevância do conhecimento sobre as questões relacionadas à cultura organizacional, as relações de poder e a cooperação, além da necessidade de maior exploração do assunto.⁵ Acredita-se que estudar a temática pode proporcionar aos trabalhadores, não apenas enriquecer o entendimento sobre a cultura organizacional, mas também fomentar mudanças positivas que impactem diretamente na qualidade dos serviços. Assim, questionou-se quais aspectos da cultura organizacional são percebidos pelos trabalhadores da equipe multiprofissional de cooperativa de saúde? Nesse sentido, objetivou analisar os aspectos da cultura organizacional percebidos pelos trabalhadores da equipe multiprofissional de uma cooperativa de saúde.

MATERIAIS E MÉTODO

Trata-se de um estudo observacional, transversal, guiado pelas recomendações do checklist STROBE. A população alvo foram colaboradores de uma cooperativa de plano de saúde do município localizado no Sudeste de Goiás.

Foi utilizada versão reduzida e adaptada do instrumento, composta por 30 afirmativas distribuídas igualmente entre três fatores de valores: profissionalismo cooperativo (VPC), profissionalismo competitivo (VPI), satisfação e bem-estar dos empregados (VBE); e três fatores de práticas: integração externa (PIE), recompensa e treinamento (PRT) e promoção do relacionamento interpessoal

(PPR). Todas as perguntas do instrumento são fechadas, assim o trabalhador deveria assinalar, a partir de sua percepção, se cada afirmação se aplica “de modo algum” (1 ponto), “pouco” (2 pontos), “razoavelmente” (3 pontos), “bastante” (4 pontos) ou “totalmente” (5 pontos) à organização⁷. A cultura organizacional foi avaliada pelo Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), um instrumento nacional construído para avaliar os valores e práticas da cultura organizacional, uma vez que, a cultura se manifesta por meio delas, considerando a perspectiva dos trabalhadores. É um questionário que possui 94 itens, divididos em sete categorias, dos quais 55 afirmações buscam identificar os valores organizacionais e 39 afirmações se referem às práticas organizacionais, dispostas de forma aleatória.⁶

Foram incluídos, profissionais das áreas técnicas, administrativas e gerências, maiores de 18 anos, de ambos os sexos, com tempo mínimo de três meses de trabalho na cooperativa, em exercício de suas atividades na cooperativa e que concordassem em participar do estudo mediante a leitura, ciência e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Optou-se por um censo, incluindo todos os colaboradores elegíveis, devido ao tamanho limitado da população-alvo. Considerou-se o tempo mínimo de três meses por ser o período inicial de inserção e adaptação organizacional, no qual o trabalhador já teve contato com práticas e valores institucionais. Foram excluídos aqueles que não forneceram respostas completas e/ou não preencheram corretamente os questionários.

Para a seleção da amostra, não foi realizado cálculo amostral, optando-se por amostragem censitária dos trabalhadores elegíveis, considerando o número reduzido da população-alvo.

A coleta de dados ocorreu de fevereiro e março de 2023 com 78 trabalhadores elegíveis dos 100 trabalhadores da cooperativa. Para análise de dados sociodemográficos e ocupacionais, foi aplicado um questionário semiestruturado o qual contou com

perguntas abertas e fechadas. Os participantes foram questionados quanto a idade, sexo, estado civil, escolaridade, renda, período de trabalho, carga horária diária, tempo de trabalho atual, tipo de vínculo empregatício, licenças, férias, afastamentos e questões sobre o relacionamento com a equipe e chefia. Variáveis como cor/raça e orientação sexual, embora reconhecidas como relevantes para análises sobre diversidade e relações de trabalho, não foram incluídas por não constituírem foco central dos objetivos deste estudo nem do instrumento utilizado. No entanto, reconhece-se sua relevância em análises futuras sobre diversidade e cultura organizacional.

Salienta-se que não houve cálculo amostral, pois a investigação utilizou a amostragem censitária, de modo que todos os trabalhadores foram convidados e aqueles que atenderam aos critérios de inclusão e exclusão e aceitaram a participação voluntária, fizeram parte da amostra total. As análises estatísticas foram realizadas no SPSS versão 20.0. Adotou-se nível de significância de 5% ($p < 0,05$). Inicialmente, a normalidade dos dados foi testada pelo teste de Kolmogorov-Smirnov. As variáveis categóricas são apresentadas por meio de frequências e porcentagens, e as variáveis contínuas são apresentadas como média e desvio-padrão. Além disso, para os dados relativos as escalas utilizadas, foram calculados intervalos de confiança de 95% para as médias.

O cômputo do escore médio de cada fator do IBACO para cada participante foi obtido somando os valores correspondentes aos respectivos fatores e dividindo o valor pelo número de componentes. Desta forma, calculou-se a média dos fatores, sendo que os escores poderiam variar de um a cinco, e quanto maior o resultado, maior é o grau em que o valor ou prática se aplica na organização. O teste *t* de Student para amostras independentes foi utilizado para comparar a cultura organizacional na perspectiva dos trabalhadores segundo sexo. Para a análise de consistência interna das escalas foi utilizado coeficiente Alfa de Cronbach, com valor

aceitável acima de 0,7, sendo: Alfa de Cronbach para o IBACO 0,941.⁸

Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal do Catalão nº 5.886.503 e Certificado de Apresentação para Apreciação Ética nº 61490722.7.0000.0164. A pesquisa foi conduzida de acordo com a Resolução 466/2012.

RESULTADOS

Na Tabela 1 são apresentados os dados sociodemográficos e ocupacionais de colaboradores de uma cooperativa de plano de saúde do município no Sudeste de Goiás. A idade média dos profissionais foi de $33,00 \pm 10,00$ anos, a maioria era do sexo feminino (76,9%) e 48,7% dos participantes possuía ensino superior completo. Os auxiliares e analistas representavam igualmente 29,5% dos participantes. Em relação ao turno de trabalho, todos eram trabalhadores diurnos e apenas 14,1% exerciam outra atividade remunerada (Tabela 1).

A análise descritiva dos fatores do IBACO é apresentada na Tabela 2. Observa-se que a “Promoção do relacionamento interpessoal” apresentou menor média ($2,90 \pm 0,93$), enquanto o fator “Profissionalismo competitivo e individualista” apresentou a maior média ($3,91 \pm 0,89$). Assim, o questionamento se as relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis apresentou a menor média ($1,78 \pm 1,03$), seguida pela percepção de que os empregados se relacionam como se fossem da família ($2,28 \pm 0,93$).

Por sua vez, o fator “Profissionalismo competitivo e individualista” apresentou a maior média ($3,91 \pm 0,89$) entre os fatores, sendo que, os itens que apresentaram maiores médias foram: Criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais ($4,24 \pm 0,90$); e o Crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do funcionário na casa ($4,36 \pm 0,81$).

Os escores dos fatores do instrumento IBACO foram avaliados de acordo com o sexo (masculino *versus*

feminino) e são apresentadas na Figura 1. Observa-se que os valores são bastante semelhantes e não foram observadas diferenças significativas em nenhum fator.

Além disso, os escores dos fatores do instrumento IBACO também foram avaliados de acordo com o nível de atuação do profissional e não foram observadas diferenças significativas (dados não apresentados graficamente).

Tabela 1. Caracterização do perfil sociodemográfico e ocupacional de colaboradores de uma cooperativa de plano de saúde, Goiás (n=78).

Variáveis	média ± DP	n (%)
Dados sociodemográficos		
Idade (anos)	33,0 ± 10,0	10,0
Sexo feminino		60 (76,9)
Estado civil		
Solteiro		29 (37,2)
Casado		45 (57,7)
Separado		3 (3,8)
Viúvo		1 (1,3)
Nível de escolaridade		
2º grau completo		1 (1,3)
3º grau completo		19 (24,4)
Ensino superior completo		38 (48,7)
Pós-graduação		20 (25,6)
Renda	5.751,5 ± 3209,4	
Dados ocupacionais		
Nível de atuação		
Auxiliar		23 (29,5)
Assistente		22 (28,2)
Analista		23 (29,5)
Gestão		10 (12,8)
Turno de trabalho diurno		78 (100,0)
Tipo de vínculo empregatício		
Estagiário		4 (5,1)
CLT		74 (94,9)
Exerce outra atividade		11 (14,1)
Realiza hora extra		
Todos os dias		2 (2,6)
Frequentemente/ Às vezes		67 (85,9)
Nunca		9 (11,5)
Teve algum afastamento médico no atual trabalho		23 (29,5)
Teve algum afastamento médico no ano de 2022		10 (12,8)
Teve desgaste físico e mental no atual trabalho		54 (69,2)
Teve problemas de relacionamento no atual trabalho		16 (20,5)
Recebe apoio suficiente de sua chefia imediata no atual trabalho		75 (96,2)

Nota: CLT: Consolidação das leis de trabalho.

Fonte: elaborado pelos autores, 2023.

Tabela 2. Análise descritiva dos fatores do IBACO segundo valores e práticas organizacionais em trabalhadores de uma cooperativa de saúde (n=78), Goiás, 2023.

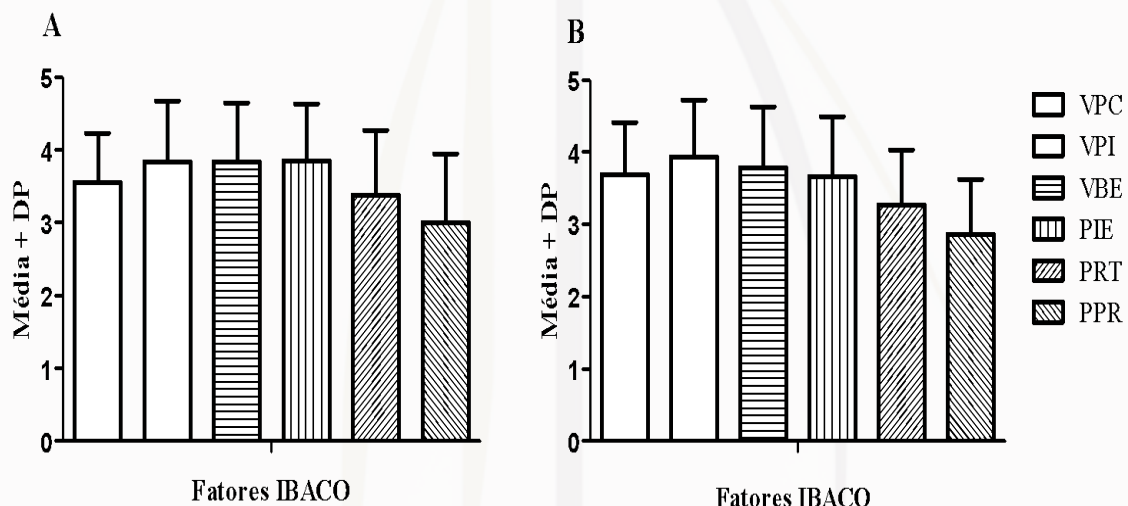
Fatores	Itens	Média $\pm$ DP	IC 95%	Alfa-Cronbach
Profissionalismo cooperativo	1. A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem-vista	2,71 $\pm$ 1,36	2,40 - 3,01	
	2. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	4,45 $\pm$ 0,86	4,25 - 4,64	
	3. O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude	3,60 $\pm$ 1,08	3,36 - 3,85	
	4. A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como de grande valor.	4,45 $\pm$ 0,80	4,27 - 4,63	
	5. Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	3,15 $\pm$ 1,30	2,86 - 3,45	
	Escore do fator	3,62 $\pm$ 1,08	3,20 - 4,02	0,651
Profissionalismo competitivo e individualista	06. Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	3,97 $\pm$ 1,21	3,70 - 4,25	
	07. A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	4,24 $\pm$ 0,90	4,04 - 4,45	
	08. O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do funcionário na casa.	4,36 $\pm$ 0,81	4,18 - 4,54	
	09. A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da organização é a produtividade.	3,21 $\pm$ 1,35	2,90 - 3,51	
	10. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	3,81 $\pm$ 1,15	3,55 - 4,07	
	Escore do fator	3,91 $\pm$ 0,89	3,50 - 4,40	0,776
Satisfação e bem-estar dos funcionários	11. As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante na organização.	3,22 $\pm$ 1,24	2,94 - 3,50	
	12. Investe-se no crescimento profissional dos empregados.	3,27 $\pm$ 1,11	3,02 - 3,52	
	13. Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	4,23 $\pm$ 1,03	4,00 - 4,46	
	14. Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.	4,14 $\pm$ 0,90	3,94 - 4,35	
	15. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.	4,15 $\pm$ 0,94	3,94 - 4,37	
	Escore do fator	3,80 $\pm$ 0,88	3,10 - 4,26	0,860
Integração Externa	16. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.	3,46 $\pm$ 1,19	3,19 - 3,73	
	17. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos usuários.	4,03 $\pm$ 1,02	3,80 - 4,26	
	18. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos usuários são feitos constantemente.	3,27 $\pm$ 1,05	3,03 - 3,51	
	19. Mantêm-se relações amigáveis com os usuários.	3,91 $\pm$ 1,12	3,66 - 4,16	
	20. As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do usuário.	3,90 $\pm$ 1,00	3,67 - 4,12	
	Escore do fator	3,71 $\pm$ 0,91	3,34 - 4,23	0,821

Recompensa e treinamento	21. Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.	3,78 ± 1,16	3,52 - 4,04	
	22. Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca aos demais.	3,99 ± 0,97	3,77 - 4,21	
	23. Eventos sociais com a distribuição de brindes são comumente realizados para os funcionários.	2,19 ± 1,19	1,92 - 2,46	
	24. As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	3,09 ± 1,22	2,81 - 3,36	
	25. Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	3,44 ± 1,20	3,16 - 3,71	
	Escore do fator	3,30 ± 0,79	2,98 - 3,79	0,721
Promoção do relacionamento interpessoal	26. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	3,85 ± 0,99	3,62 - 4,07	
	27. Os chefes imediatos são como pais para os subordinados.	3,47 ± 1,15	3,22 - 3,73	
	28. É prática comum a comemoração dos aniversários pelo empregado.	3,10 ± 1,32	2,80 - 3,40	
	29. As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	1,78 ± 1,03	1,55 - 2,01	
	30. Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.	2,28 ± 1,26	2,00 - 2,57	
	Escore do fator	2,90 ± 0,93	2,51 - 3,28	0,741

Nota: DP: desvio padrão; IBACO: Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional; IC: intervalo de confiança.

Fonte: elaborado pelos autores, 2023.

Figura 1. Distribuição dos fatores do IBACO segundo valores e práticas organizacionais em trabalhadores de uma cooperativa de saúde de acordo com o sexo. Goiás, 2023.



Nota: A: Distribuição dos fatores do IBACO para homens; B: Distribuição dos fatores do IBACO para Mulheres. DP: desvio padrão; IBACO: Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional; VPC: profissionalismo cooperativo; VPI: profissionalismo competitivo; VBE: satisfação e bem-estar dos empregados; PIE: integração externa, PRT: recompensa e treinamento; PPR: promoção do relacionamento interpessoal.

Fonte: elaborado pelos autores, 2023.

DISCUSSÃO

A maioria da amostra do presente estudo era composta por indivíduos do sexo feminino, adultos jovens (média de idade de $33,00 \pm 10,00$ anos) e que possuíam nível superior completo (com ou sem pós-graduação). Um estudo também com profissionais que trabalhavam em uma cooperativa de plano de saúde encontraram perfil semelhante, uma vez que a maioria dos participantes também era do sexo feminino, com média de idade próxima (32,4 anos) aos nossos voluntários e que a maior parte apresentava nível superior completo.⁹ Esse perfil reflete a crescente inserção feminina e qualificada nas atividades técnico-administrativas e assistenciais do setor. Ressalta-se que culturas organizacionais caracterizadas por apoio institucional, comunicação efetiva e valorização dos trabalhadores favorecem maior bem-estar ocupacional e contribuem positivamente para a segurança do paciente.¹⁰

Quanto à análise descritiva dos fatores do IBACO observa-se que a promoção do relacionamento interpessoal foi o fator que apresentou menor média, sendo o item com menor média “As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis” ($1,78 \pm 1,03$), demonstrando que este necessita de ações institucionais. Esse fator está relacionado com uma maior coesão entre os trabalhadores, desenvolvimento do trabalho em equipe, valorização dos indivíduos e a satisfação no trabalho.

Os dados supracitados corroboram com um estudo que buscou analisar a cultura organizacional de um hospital público brasileiro, com uma amostra composta por 52 enfermeiros e 146 técnicos e auxiliares de enfermagem⁷. Ambos os profissionais consideravam que a promoção das relações interpessoais (média = 2,94 e 2,57, respectivamente) é uma prática que não está alcançando os objetivos da instituição.

Em contrapartida, um estudo também com profissionais da enfermagem ($n=52$) encontrou que a promoção das relações interpessoais e a satisfação no trabalho são práticas razoavelmente

aplicadas na percepção de 31 enfermeiros (59,62%) e bastante aplicáveis no hospital para 20 enfermeiros (38,46%).¹¹ Além disso, estudos conduzidos em instituições de saúde demonstram que ambientes com maior abertura ao diálogo e relações interpessoais fortalecidas tendem a apresentar melhores indicadores de satisfação e cooperação entre os trabalhadores.⁷⁻¹¹

Dos fatores avaliados pelo IBACO, o que apresentou maior média entre os trabalhadores foi o ‘Profissionalismo competitivo e individualista’ ($3,91 \pm 0,89$). Esse fator diz respeito à valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique competitividade entre colegas que almejam objetivos semelhantes. Esses achados indicam a predominância da valorização do desempenho individual, sugerindo a necessidade de análise institucional sobre possíveis impactos na cooperação entre trabalhadores. Embora não haja incentivo formal à competitividade na instituição, os resultados sugerem valorização do desempenho individual, especialmente por meio do reconhecimento profissional e da ascensão baseada em resultados positivos. Média semelhante foi observada em estudo sobre cultura organizacional e desempenho em equipes de enfermagem, no qual práticas voltadas à produtividade e ao desempenho individual também apresentaram escores elevados.¹²

Entretanto, outros pesquisadores encontraram médias inferiores para o fator ‘profissionalismo competitivo e individualista’, com escore médio de 2,13 entre profissionais de enfermagem⁷. Em outro estudo, 36,54% dos enfermeiros consideraram que havia pouca competitividade no ambiente hospitalar.¹¹

Esses resultados revelam que os valores e práticas que definem a cultura organizacional dessa cooperativa de saúde estão intimamente relacionados ao modelo de organização e gestão do trabalho adotado na instituição, que busca valorização dos colaboradores por meio do incentivo ao crescimento e desenvolvimento profissional. Tais

achados corroboram estudos transculturais contemporâneos que demonstram que diferentes dimensões culturais influenciam práticas organizacionais, estilos de liderança e valores institucionais em distintos contextos sociais e organizacionais.¹³

Ressalta-se que a cultura organizacional desempenha um papel fundamental no funcionamento e na eficácia das instituições de saúde, especialmente nas cooperativas, onde a colaboração e o trabalho em equipe são essenciais para a prestação de serviços de qualidade, sob a perspectiva dos trabalhadores da equipe multiprofissional, uma vez que eles são os principais agentes responsáveis pela implementação das práticas e valores da cooperativa.

Sob a perspectiva transcultural, valores socioculturais podem influenciar percepções, comportamentos e dinâmicas de trabalho entre diferentes grupos sociais e contextos organizacionais.¹³ Entretanto, no presente estudo, ao avaliarmos os escores do instrumento IBACO de acordo com o sexo, não foram encontradas diferenças significativas (Figura 1), o que sugere maior homogeneidade nas percepções relacionadas à cultura organizacional entre homens e mulheres no contexto investigado. Esse achado pode refletir transformações contemporâneas nas relações de trabalho, com redução de padrões rígidos de diferenciação de papéis sociais e profissionais entre os sexos.

Além das dimensões analisadas, destaca-se que a cultura organizacional nas cooperativas de saúde está intimamente relacionada à forma como o trabalho em equipe é estruturado e valorizado. Estudos recentes evidenciam que diferentes modelos de gestão influenciam diretamente a cultura organizacional, as relações de trabalho e a dinâmica das equipes multiprofissionais.¹⁴ Além disso, ambientes onde predominam relações horizontais e práticas colaborativas apresentam maior engajamento e menor rotatividade de pessoal.¹⁵ Esses achados reforçam a necessidade de consolidar estratégias de gestão participativa que estimulem o sentimento de pertencimento e valorizem

as contribuições individuais dentro de um propósito coletivo.

Outro aspecto relevante diz respeito à liderança e seu papel mediador na construção de um clima organizacional positivo. Pesquisas contemporâneas evidenciam que líderes com perfil participativo e comunicativo favorecem o desenvolvimento de vínculos interpessoais sólidos, promovem o bem-estar ocupacional e reduzem conflitos entre setores.¹⁶⁻¹⁷ Em contrapartida, lideranças hierarquizadas e pouco acessíveis tendem a reforçar práticas individualistas e competitivas, o que enfraquece a cooperação — valor essencial nas organizações cooperativistas.

O bem-estar e a saúde mental dos trabalhadores emergem como temas centrais nas discussões sobre cultura organizacional contemporânea. Indica-se que culturas pautadas em reconhecimento, apoio mútuo e flexibilidade apresentam menor incidência de esgotamento e maior satisfação profissional¹⁸. Estudo recente com enfermeiros também demonstra que atitudes positivas em relação ao trabalho em equipe e maior engajamento profissional estão associados a maiores níveis de satisfação no trabalho.¹⁸

Também se observa, em um movimento de inovação cultural nas cooperativas, marcado pela adoção de tecnologias, integração de processos e incentivo à aprendizagem organizacional.¹² Tais transformações, quando bem conduzidas, reforçam os valores cooperativos de solidariedade e autonomia, permitindo que as organizações se adaptem às exigências contemporâneas sem perder sua identidade social.

A integração entre valores cooperativos e práticas de gestão modernas tem se mostrado um desafio estratégico. Pesquisas internacionais têm demonstrado que a capacidade de alinhar inovação, ética e propósito coletivo é um dos fatores determinantes para o desempenho sustentável das instituições de saúde.¹⁰⁻¹⁵⁻¹⁹ Nesse sentido, promover uma cultura de confiança, participação e aprendizado contínuo torna-se essencial

para o fortalecimento das equipes e para o alcance dos objetivos institucionais.

O baixo escore na dimensão de relacionamento interpessoal sugere fragilidade nas interações institucionais, o que pode comprometer a coesão das equipes. Estudos indicam que ambientes com baixa integração interpessoal apresentam maior risco de conflitos organizacionais e menor satisfação profissional.¹⁴⁻¹⁹ Também há diferenças culturais relevantes em modelos de gestão hospitalar,¹⁴ e a influência do clima organizacional no bem-estar dos trabalhadores.¹⁹

Os resultados deste estudo reforçam a relevância da cultura organizacional como um elemento central para o fortalecimento das relações de trabalho e da qualidade dos serviços nas cooperativas de saúde. Evidência recente demonstra que organizações com práticas culturais pautadas na colaboração, na comunicação aberta e na valorização do trabalhador apresentam maiores níveis de engajamento e satisfação profissional, refletindo diretamente na eficiência e na segurança assistencial.² Além disso, pesquisa aponta que ambientes que estimulam o compartilhamento de conhecimento e o reconhecimento interpessoal tendem a reduzir conflitos internos e promover um clima organizacional mais saudável.¹⁷ Dessa forma, o fortalecimento de valores cooperativos e a adoção de estratégias participativas de gestão tornam-se essenciais para consolidar uma cultura organizacional que favoreça o bem-estar e o desempenho coletivo nas instituições de saúde.⁴

Por fim, ressalta-se que compreender a cultura organizacional a partir da perspectiva dos trabalhadores permite identificar tensões entre discurso e prática, possibilitando à gestão atuar sobre fatores que limitam a cooperação, o diálogo e a motivação profissional. A consolidação de políticas voltadas ao reconhecimento, à escuta ativa e à valorização coletiva pode contribuir significativamente para o aprimoramento da cultura organizacional e da qualidade dos serviços prestados.¹⁶

Além disso, ao analisarmos os escores do IBACO entre os diferentes níveis de atuação dos profissionais, observou-se a ausência de diferenças significativas (dados não apresentados graficamente). Esse fato pode ser explicado pelo reduzido número de indivíduos em cada grupo, o que acaba fragilizando a análise estatística.

Compreender como os profissionais percebem e vivenciam a cultura organizacional é fundamental para identificar pontos fortes e áreas de melhoria, contribuindo para um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficaz. Além disso, a análise da cultura organizacional pode revelar como as crenças, valores e comportamentos dos trabalhadores influenciam a qualidade do atendimento aos pacientes e a satisfação no ambiente de trabalho.

Assim, esse estudo buscou oferecer uma visão abrangente sobre as dinâmicas internas da cooperativa de saúde, promovendo reflexões que podem levar à construção de estratégias que valorizem o capital humano e melhorem as relações interpessoais. Destacam-se as limitações referentes à uma pesquisa de delineamento transversal não permite estabelecer relações de causalidade e está sujeito a viés de memória. Acrescenta-se, ainda, o viés de seleção decorrente da utilização de uma amostragem censitária, a ausência de cálculo amostral e o possível viés de resposta, considerando que as informações foram obtidas por meio de autoavaliação dos participantes. Além disso, os dados foram coletados em apenas uma cooperativa de saúde de uma cidade de Goiás, com uma amostra relativamente pequena. No entanto, os resultados encontrados foram obtidos na maior cooperativa de saúde da cidade e a partir da maioria dos profissionais que trabalhavam na empresa, o que reflete a realidade do local.

CONCLUSÃO

Os achados deste estudo evidenciam que a cultura organizacional da cooperativa de saúde analisada foi percebida pelos trabalhadores como moderada, apresentando coexistência entre práticas institucionais estruturadas

e fragilidades relevantes no âmbito relacional. Destaca-se, de forma consistente, o baixo desempenho da dimensão “promoção do relacionamento interpessoal”, o que sinaliza limitações nas interações entre os membros da organização, especialmente no que se refere à proximidade entre trabalhadores e níveis hierárquicos superiores. Tal cenário pode impactar negativamente a coesão das equipes, a comunicação organizacional e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados.

Em contrapartida, o elevado escore no fator “profissionalismo competitivo e individualista” sugere uma cultura voltada ao desempenho e à valorização de resultados individuais, o que, embora possa favorecer a produtividade, também pode contribuir para o enfraquecimento de práticas colaborativas – aspecto essencial no contexto das cooperativas de saúde. Esse desequilíbrio entre competitividade e cooperação revela possíveis tensões entre os princípios cooperativistas e as práticas organizacionais vigentes.

A ausência de diferenças significativas nos escores segundo sexo e nível de atuação indica uma percepção relativamente homogênea da cultura organizacional entre os diferentes grupos de trabalhadores, reforçando a consistência dos achados e sugerindo que os aspectos identificados são estruturais e não restritos a subgrupos específicos. Diante desse contexto, os resultados apontam para a necessidade de intervenções institucionais estratégicas, com ênfase no fortalecimento das relações interpessoais, na promoção de uma comunicação mais aberta e horizontal e no incentivo a práticas de gestão participativa. A atuação da liderança emerge como elemento central nesse processo, sendo fundamental para a construção de um ambiente organizacional mais colaborativo, inclusivo e alinhado aos princípios do cooperativismo.

Além disso, destaca-se a importância de políticas organizacionais voltadas ao bem-estar dos trabalhadores, ao reconhecimento profissional e ao estímulo ao trabalho em equipe, como forma de

promover maior engajamento, satisfação e sustentabilidade institucional.

Por fim, recomenda-se a realização de estudos futuros com delineamentos longitudinais e em diferentes contextos organizacionais, a fim de aprofundar a compreensão das relações entre cultura organizacional, práticas de gestão e qualidade assistencial, bem como investigar intervenções que possam efetivamente promover mudanças positivas no ambiente de trabalho em cooperativas de saúde.

DECLARAÇÃO DE USO DE RECURSOS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Os autores declaram que não foram utilizados recursos de IA generativa em nenhuma etapa da pesquisa e/ou construção do texto.

REFERÊNCIAS

- 1 Santos HS, Ribeiro PC. Comunicação interna e cultura organizacional: revisão de literatura. *Interações. Sociedade e as Novas Modernidades*. 2023;44:53-69. DOI: <https://doi.org/10.31211/interacoes.n44.2023.a2>
- 2 Ventura PFEV, Silva DM, Alves M. Organizational culture in Nursing work: influences on adherence to quality and safety practices. *REME - Rev Min Enferm*. 2020;24:e-1330. DOI: <https://doi.org/10.5935/1415-2762.20200067>
- 3 Paz MGT, Mendonça H, Torres TL. Personal organizational well-being and quality of organizational life: the mediating role of organizational culture. *Revista de Administração Mackenzie*. 2020;21(1):eRAMD200122. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200122>
- 4 D'Silva R, Balakrishnan JM, Bari T, Verma R, Kamath R. Unveiling the heartbeat of healing: exploring organizational culture in a tertiary hospital's emergency medicine department and its influence on employee behavior and well-being. *Int J Environ Res Public Health*. 2024;21(7):912. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph21070912>
- 5 Silva DJC, Souza RAA, Lemos AR. Aplicação do método Servqual em uma

cooperativa de saúde: análise da qualidade em serviços. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*. 2021;8(16):1-28. DOI: <https://doi.org/10.5902/2359043244240>

6 Ferreira MC, Assmar EML. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional (IBACO). *Estud. Psicol.* (Natal, Online). 2002;7(2):271-80. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2002000200008>

7 Rocha FLR, Marziale MHP, Carvalho MC, Id SFC, Campos MCT. The organizational culture of a Brazilian public hospital. *Rev. Esc. Enferm. USP*. 2014;48(2):308-14. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0080-6234201400002000016>

8 Field A, Miles J. *Discovering statistics using SPSS*. 6th ed. London: Sage; 2023.

9 Lu L, Ko YM, Chen HY, Chueh JW, Chen PY, Cooper CL. Patient safety and staff well-being: organizational culture as a resource. *Int J Environ Res Public Health*. 2022;19(6):3722. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph19063722>

10 Rafi'i MR, Hanif SA, Daud F. Exploring the link between healthcare organizational culture and provider work satisfaction: a systematic review. *BMC Health Services Research*. 2025;25:904. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12973-6>

11 Carvalho MC, Rocha FLR, Marziale MHP. Work values and practices which characterize the organizational culture of a public hospital. *Texto & contexto enferm*. 2013;22(3):746-53. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-07072013000300022>

12 Forgiarini DI, Garcia A, Alves CN, Cossanego JR P. Coop innovation framework: An artifact for innovation in Brazilian cooperatives. *Journal of Cooperative Organization and Management*, 2022; 10(2): 100185. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2022.100185>

13 Minkov M, Kaasa A. Do dimensions of culture exist objectively? A validation of the revised Minkov-Hofstede model of culture with World Values Survey items and scores for 102 countries. *Journal of*

International Management. 2022;28(4):100971. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100971>

14 Ferreira BXAM, Reis VA, Torres TSF, Silva ACOS, Provin MP. Cultura organizacional em hospitais públicos: uma análise comparativa entre modelos de gestão direta e organizações sociais. *Rev. Cient. Esc. Estadual Saúde Pública de Goiás Cândido Santiago*. 2025;11:e685. DOI: <https://doi.org/10.65027/2447-3405.2025.685>

15 Zhang J, Wang S, Wang W, Shan G, Guo S, Li Y. Nurses' Job Insecurity and Emotional Exhaustion: The Mediating Effect of Presenteeism and the Moderating Effect of Supervisor Support. *Front Psychol*. 2020 Sep 18;11:2239. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02239>

16 Morcelli LMB, Dias BM, Gabriel CS, Bernardes A. Influência da liderança do enfermeiro na segurança dos pacientes: uma revisão integrativa. *Rev baiana enferm*. 2023;37:e54967. DOI: <https://doi.org/10.18471/rbe.v37.54967>

17 Alasaqqa HH, Akyüreq ÇE. Organizational culture in health care organizations: a systematic review. *Journal of Ankara Health Sciences*. 2019;1: 83-109. Available from: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/742995>

18 Cayllahua Curiñaupa AJ, Rojas Palma YS, Cajachagua Castro M, Huancahuire-Vega S. Attitude toward teamwork and work engagement as predictors of job satisfaction in nurses: a cross-sectional study. *BMC Nursing*. 2025;24:791. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03366-5>

19 Ribeiro L, Veiga M. Bem-estar no trabalho: influência do clima organizacional entre trabalhadores hospitalares. *Rev. Psicol. Saúde*. 2022;14(1). DOI: <https://doi.org/10.20435/pssa.v14i1.1681>

Recebido em: 05/11/2025
Aceito em: 27/05/2026
Publicado em: 01/07/2026t