

CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM HOSPITAL PÚBLICO NO INTERIOR DE MINAS GERAIS

ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A PUBLIC HOSPITAL INSIDE MINAS GERAIS

Ernani de Souza Guimarães Júnior^{1*}, Alessandro Messias Moreira², Antônio José Figueiredo Oliveira³, Giovanna Tereza de Abreu Oliveira⁴

¹ Psicólogo (UFSJ), Mestre em Administração (UFLA, Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS MG, Varginha - MG, Brasil, ernani.junior@unis.edu.br

² Psicólogo (Unifenas), Doutor em Educação (Unimpe), Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS MG, Varginha - MG, Brasil, alessandromoreira@unis.edu.br

³ Psicólogo (Unifenas), Mestre em Educação (Univás), Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS MG, Varginha - MG, Brasil, antonio.jose@professor.unis.edu.br

⁴ Psicóloga (UFSJ), Doutora em Educação (Unimep), Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS MG, Varginha - MG, Brasil, giovanna.oliveira@professor.unis.edu.br

Resumo

Este estudo analisa a percepção de trabalhadores de um hospital público no interior do estado de Minas Gerais sobre o ambiente de trabalho. É notório que a percepção da qualidade de vida no trabalho impacta diretamente os resultados organizacional, motivo pelo qual a ferramenta da pesquisa de clima organizacional tem sido cada vez mais utilizada. Trata-se de um estudo de caso, com delineamento descritivo que utilizou dados secundários decorrentes de uma pesquisa de clima realizada por empresa especializada contratada para essa finalidade. A análise envolveu a percepção de 302 trabalhadores (55,8% dos colaboradores) e foi processada por meio do software SPSS 21. O estudo evidenciou que o clima organizacional é satisfatório, sendo digno de destaque o relacionamento entre os trabalhadores, o orgulho de se dizer que trabalho na organização e a realização gerada pelo exercício profissional. Merecem atenção pontos como a política de remuneração, os treinamentos e processos de aprendizagem em geral e o reconhecimento dos trabalhadores.

Palavras-chave: Pesquisa de Clima; Satisfação; Hospital.

Abstract

This study analyzes the perception of workers in a public hospital in the interior of the state of Minas Gerais about the work environment. It is clear that the perception of quality of life at work directly impacts organizational results, which is why the organizational climate survey tool has been increasingly used. It is a case study, with a descriptive design that used secondary data resulting from a climate survey carried out by a specialized company hired for this purpose. The analysis involved the perception of 302 workers (55.8% of employees) and was processed using the SPSS 21 software. The study showed that the organizational climate is satisfactory, with the relationship between the workers being worthy of note, the pride of being to say that I work in the organization and the fulfillment generated by professional practice. Points such as remuneration policy, training and learning processes in general and the recognition of workers deserve attention.

Keywords: Climate Survey; Satisfaction; Hospital.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca apresentar os resultados da pesquisa de clima organizacional realizada em um hospital público do interior do estado de Minas Gerais. Sabe-se que a pesquisa de clima é um importante instrumento gerencial, capaz de fornecer informações que podem incitar estratégias para melhorar a percepção de qualidade de vida no trabalho dos funcionários e assim tornar o ambiente mais produtivo e conseqüentemente proporcionando melhores resultados à organização.

Gestão pública tem passado por constantes mudanças, buscando um modelo que garanta maior efetividade das ações. Nesse intento, o hospital objeto de estudo havia realizado um processo licitatório para contratação de empresa especializada em avaliação de clima organizacional, a qual realizou o trabalho e disponibilizou os dados finais à direção do hospital. A direção do hospital na época autorizou formalmente a utilização dos dados para fins acadêmicos, desde que resguardada a identidade da organização.

A realização desse estudo é motivada por duas questões básicas, a saber: Como é percebido o ambiente de um hospital pelos seus próprios trabalhadores? Quais os aspectos que mais trazem satisfação e insatisfação aos trabalhadores de um hospital? Assim, o objetivo desse estudo é demonstrar a realidade percebida pelos profissionais de um hospital do interior mineiro, evidenciando os pontos de maior satisfação e insatisfação aos trabalhadores. Busca-se também evidenciar a importância da ferramenta de gestão utilizada, a pesquisa de clima organizacional, como diagnóstico organizacional e fonte de informações para estratégias que busquem melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores e os resultados organizacionais.

Para atingir esses objetivos, serão analisados os dados da última pesquisa de clima realizada no hospital, cujos dados foram disponibilizados pela diretoria da organização. Trata-se então de um estudo que utiliza dados secundários. Além de uma pesquisa bibliográfica para construção de referencial teórico, há também a pesquisa documental nos relatórios, arquivos e planilhas decorrentes da pesquisa de clima realizada. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, por contemplar a realidade de uma única organização hospitalar.

O presente estudo está organizado em quatro partes, sendo a primeira essa introdução. A segunda parte traz a contextualização teórica, abordando a gestão de pessoas, de forma genérica e no setor público e ainda o clima organizacional e suas formas de pesquisa. Na terceira são apresentados os métodos de pesquisa e análise de dados. Na quarta parte são apresentados os resultados e feitas as devidas discussões a eles relacionadas. Por fim, na quinta parte, são descritas as considerações finais do trabalho.

2 GESTÃO DE PESSOAS E O CLIMA ORGANIZACIONAL

A Pessoas é um componente essencial em qualquer organização, a ponto de que sem pessoas não existe organização, seja ela de que natureza for, a saber, privada, pública, filantrópica, empresarial, religiosa, entre outras. Uma vez que as pessoas sempre estarão nas organizações, realizar uma gestão eficiente sobre elas é determinante para se conseguir bons resultados.

A seguir são contextualizadas a gestão de pessoas, de forma especial no setor público, e o clima organizacional.

2.1 Gestão de Pessoas

De maneira genérica, é possível afirmar que a gestão de pessoas tem por compromisso a preocupação em treinar, avaliar, reter talentos e gerenciar os recursos humanos de forma eficaz, buscando efetivamente os melhores resultados para a instituição (CHAVES; GUIMARÃES, 2015).

As definições para gestão de pessoas e seus objetivos são definidos por outros diversos autores. Para Gil (2011) a gestão de pessoas é uma função gerencial que busca estimular a cooperação entre os trabalhadores de uma organização tendo vista conseguir os objetivos individuais e organizacionais definidos.

Marques (2015) aponta que a gestão de pessoas consiste numa série de atividades integradas que se separam em seis processos, a saber: i) Agregar pessoas, cujo objetivo é buscar e incluir novas pessoas às empresas; ii) Orientar pessoas, onde se instrui as pessoas sobre as atividades que devem desempenhar; iii) Recompensar pessoas que é forma de remunerar o trabalhador pelas atividades realizadas; iv) Desenvolver Pessoas, onde se busca treinar e melhorar as condições de operação dos trabalhadores, desenvolvendo tanto habilidade pessoais como profissionais; v) Reter Pessoas, processo pelo qual se busca deixar a organização atraente aos trabalhadores, de modo a não desejarem deixá-la e vi) Acompanhar Pessoas, onde se monitorar e controlar as atividades e resultados dos trabalhadores.

Ainda segundo a autora (MARQUES, 2015) o objetivo da gestão de pessoas é auxiliar no desenvolvimento de competências e desenvolver um desempenho melhor de seus funcionários, para o crescimento da empresa e das pessoas que nela trabalham.

Com o passar dos tempos as pessoas vêm adquirindo cada vez mais importância dentro das organizações, o que é acompanhado por crescentes investimentos nesse, que é considerado o capital humano da organização. Seguindo as mudanças e investimentos na gestão de pessoas, para alcançar os objetivos institucionais, estas estão alterando seus conceitos e práticas gerenciais, investindo em pessoas que entendem de produtos e serviços e podem criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Investindo nas pessoas que possam bem atender e servir aos seus clientes e que saibam como satisfazê-los e encantá-los, conseqüentemente gerando resultados favoráveis à organização. As pessoas passam a ser o elemento principal e fundamental da instituição (CHIAVENATO, 2014).

Ainda segundo Chiavenato (2014) as pessoas representam o diferencial competitivo que propicia a evolução organizacional, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável e mutável. Gonçalves (2010) corrobora com esse pensamento ao considerar que nas últimas décadas, os aspectos interpessoais passaram a ser valorizados nas organizações, impulsionados pela tomada de consciência de que o comportamento organizacional advém dos grupos e indivíduos que interagem nestas. Assim, as alterações que ocorrem frequentemente interferem em todos os que compõem a instituição, alterando os comportamentos rotineiros que nelas laboram, assim como as expectativas dos frequentadores e da própria instituição. Sobre esse aspecto é possível afirmar que o comportamento dos funcionários nas organizações é resultado de sua personalidade somada à influência vivenciada pelo ambiente laboral (BERBEROGLU, 2018).

2.2 Gestão de Pessoas no setor público

As pessoas também estão presentes em organizações públicas, inclusive as despesas com pessoal, não raro, constituem o percentual dos gastos públicos. Assim um gestão de pessoas eficiente é determinante para o atingimento dos objetivos. Segundo Marques (2015), o desafio da gestão de pessoas na administração pública é proporcionar à organização, para que se mantenha um alto desempenho, pessoas experientes e bem capacitadas. O que torna isso um desafio é que apesar de a administração pública possuir uma natureza permanente, ela passa por constantes transformações devido às mudanças de governo, o que é um grande dificultador para a perenidade de algumas ações.

Assim, existem diferenças entre a gestão de pessoas na iniciativa privada e no setor público. Uma diferença essencial é apresentada por Carvalho, Torres e Borba (2015) ao considerarem a natureza do interesse das organizações, uma vez que na área pública, o interesse é atender as necessidades da sociedade, sendo sua estrutura administrativa deve estar em sintonia para atender e satisfazer as necessidades dos cidadãos, sendo necessários servidores capacitados e preparados, enquanto que na iniciativa privada o interesse maior é o lucro, ainda que isso precise passar pela satisfação dos clientes. Meirelles (2011) corrobora ao considerar que o serviço público tem como objetivo principal atender as necessidades primordiais ou secundárias populares. Esse trabalho deve ser prestado pela administração e sua comissão, respeitando as normas e controle do Estado.

O que se observa é que, embora os objetivos das organizações públicas e privadas sejam distintos, o que se espera das pessoas em todas elas não se distinguem. Segundo Bergue (2014, p. 25) a gestão de pessoas no setor público é “a articulação de esforços de gestão orientados para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas observadas os valores culturais (...) que moldam as condições de contexto em que se inserem as organizações públicas”. O que se busca é a potencialização das pessoas afim de atingir os resultados esperados pela organização. Assis, Carmo e Sanches Junior (2014) apontam que a gestão no setor público é compreendida como controle formal, controle de resultados. Portanto, a gestão de pessoas no setor público tem como objetivo a busca de resultado. Isso está alinhado com a concepção de Dutra (2009, p. 21), onde apresenta um conceito contemporâneo, assumindo que “gestão de pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais”.

Direcionando esses pensamentos a uma instituição públicas de saúde, é possível potencializar algumas situações que ressaltam a importância de uma gestão de pessoas eficiente. Nos caso de hospitais públicos isso se torna evidente, a considerar a diversidade de cargos e atividades envolvida, os custos de insumos e de pessoal, a natureza das funções desempenhadas e os riscos muitas vezes envolvidos, tanto para segurança e vida dos pacientes, quanto dos próprios trabalhadores. É natural dessas organizações jornadas de trabalho extensas, que podem chegar vinte e quatro horas ininterruptas (caso de plantões), sem folgas, sem feriados, todos os dias do ano. Jornadas intensas, permanentes, frequentemente com situações inesperadas que expõe a equipe a riscos e cansaço. Assim, os hospitais possuem muitas singularidades que potencializam e dificultam as abordagens e aumentam as demandas dos gestores.(LONDOÑO et al. 2003, apud CHAVES ; GUIMARÃES, 2015).

Considerando essas características e suas complexidades, é possível dizer que a gestão de pessoas nas organizações hospitalares exige ainda mais atenção. Com a diversidade de profissionais atuando nos hospitais, abrangendo setores assistenciais, administrativos e de suporte operacional, sendo necessário constante aprimoramento em questões técnicas, relacionais e pessoais, o que

CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM HOSPITAL PÚBLICO NO INTERIOR DE MINAS GERAIS

demanda atenção e compromisso dos gestores. (ZANON, 2001, apud CHAVES; GUIMARÃES, 2015).

Uma das formas de favorecer a boa gestão de pessoas é conhecendo as necessidades e percepções dos trabalhadores. O instrumento gerencial que permite isso é a pesquisa de clima organizacional, que será abordada a seguir.

2.3 Clima Organizacional

No enfoque organizacional, o crescente estudo e avanço das teorias administrativas destacou importante progresso em termos de gestão, vislumbrando a necessidade de as organizações reverterem suas preocupações para seus funcionários e a análise do clima organizacional no ambiente de trabalho (CARVALHO; OLIVEIRA, 2017).

Existe uma atenção progressista em pesquisar os relacionamentos entre a gerência e os funcionários, e os comportamentos dos funcionários em relação às organizações, como resultado do ambiente de trabalho. O clima organizacional é um fator importante para as organizações, pois influencia não somente no comportamento dos funcionários, mas também na produtividade da instituição, visto que estas são gerenciadas por pessoas (LIMA; LEUCH; BUSS, 2017).

Para Chiavenato (2014), o clima organizacional trata-se de aspectos internos da instituição, que influencia de maneira diferente a motivação dos funcionários. Ele afirma ainda, que o clima organizacional está intimamente relacionado ao nível de motivação de seus participantes. Quando esta é elevada entre os membros, o clima se eleva proporcionalmente e traduz-se em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração, entre outros. Porém, quando a motivação está baixa o clima organizacional tende a diminuir, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, entre outros.

A análise do clima organizacional nas organizações, permite o acompanhamento e avaliação das percepções dos seus funcionários acerca do seu ambiente de trabalho e, conseqüentemente a elaboração de estratégias de ação para melhoria da qualidade de vida. Administrar o clima implica acompanhar as percepções dos seus colaboradores e suas expectativas (GONÇALVES, 2010).

Avaliar a percepção dos funcionários a respeito do ambiente laboral passa a ser cada vez mais uma prioridade por parte das organizações, visando adaptar as intervenções de forma efetiva, considerando que o clima organizacional influencia o comportamento e atitudes das pessoas e a relação que elas estabelecem com o contexto, a estrutura e os processos organizacionais. A compreensão dos ambientes laborais tal como percebidos pelas pessoas que ali se inserem, é fundamental para modificar e melhorar a qualidade do ambiente organizacional, de forma a proporcionar um desempenho mais eficaz, e conseqüentemente uma melhor qualidade de vida laborativa (MASSANO, 2012).

Bahrami (2016), nos traz uma percepção importante, quando amplia a compreensão de clima trazendo a importância dos gestores em sua percepção e gerenciamento. Os gestores podem propiciar a criação de um clima positivo e desejável para os funcionários, a fim de potencializar o aumento de suas responsabilidades, o desejo de permanecer na organização, tentar alcançar as metas organizacionais e criar apego emocional à atividade e à organização. Os gestores devem ainda estar devidamente comprometidos com os objetivos organizacionais, a fim de serem

CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM HOSPITAL PÚBLICO NO INTERIOR DE MINAS GERAIS

espelho aos funcionários, propiciando boas influências e motivação, através de seus comportamentos.

Em um contexto prático, o estudo do clima é afetado por diversas variáveis, como por exemplo a estrutura organizacional, a cultura organizacional, o estilo de liderança, os meios de comunicação, o trabalho de equipe, o incentivo à participação na tomada de decisão, a avaliação de desempenho, a remuneração, a possibilidade de adquirirem ou aperfeiçoarem os seus conhecimentos, mediante a participação em ações de formação profissional, entre diversos outros, que influenciam diretamente a motivação e empenho individual do funcionário (GONÇALVES, 2010).

O clima de uma organização não é criado repentinamente, ele se transforma de maneira gradativa, desde a criação da empresa, com as primeiras atitudes e decisões tomadas pelo gestor responsável. Saber promover um clima propício à produtividade e a qualidade do trabalho é expressamente importante para manter o colaborador motivado e satisfeito com seu papel na instituição, proporcionando vantagens tanto para ele como para a instituição (LIMA; LEUCH; BUSS, 2017) Além de melhorar os resultados, mantém também a saúde laborativa da instituição.

A forma mais apropriada para aferir o nível de satisfação e o clima da instituição é a pesquisa de clima organizacional. É com este recurso que o funcionário poderá expressar sua motivação, satisfação laboral, salarial e também com sua função. De acordo com Gonçalves (2010), a pesquisa de clima organizacional é um instrumento de diagnóstico interno que nos possibilita mensurar a compreensão dos funcionários diante da instituição, através das práticas, processos, estrutura e políticas utilizadas.

A pesquisa de clima tem condições de reconhecer tanto problemas reais nas interações de trabalho, como potenciais problemas, possibilitando a precaução, adotando medidas preventivas ou determinadas ações a fim de controlar a potencialidade do problema (CARVALHO, 2017). O reconhecimento destes problemas norteará abordagens dirigidas e planos de ação de melhoria, contribuindo para aperfeiçoar o clima e os desempenhos individuais. (GONÇALVES, 2010)

A pesquisa de clima organizacional apresenta-se como uma grande aliada dos gestores, uma vez que proporciona a capacidade de avaliar diversos fatores que dizem respeito ao ambiente de trabalho e às dificuldades, pontos fortes ou fracos, vislumbrando a visão dos funcionários, ou usuários dos serviços prestados (SANTOS, 2012). Ao possuir o conhecimento do que se deve trabalhar, o gestor poderá buscar ações para melhorar o clima organizacional, que poderá passar por melhorias nos processos de comunicação, na redução de afastamentos, na credibilidade da instituição, dentre outros. A intenção é promover soluções e mudanças que contribuam para a instituição alcançar os objetivos planejados.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Segundo os delineamentos de pesquisa propostos por Vergara (1997), esse estudo se caracteriza quanto aos fins como descritivo e quanto aos meios como estudo de caso. Para Gil (1999), o principal objetivo da pesquisa descritiva é apresentar características de uma população ou fenômeno, estabelecendo relação entre variáveis. Ainda segundo esse autor, o estudo de caso é feito de forma exaustiva e profunda de um ou poucos objetos de estudo, de modo a conhecê-lo detalhadamente (GIL, 1999).

CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM HOSPITAL PÚBLICO NO INTERIOR DE MINAS GERAIS

Os dados utilizados nesse estudo são secundários, disponibilizados pela instituição. Para tal foi utilizada a pesquisa documental. Há uma grande aproximação da pesquisa documental com a pesquisa bibliográfica, como colocado por Oliveira (2007), sendo que o elemento que as distingue é a natureza das fontes, ou seja, a pesquisa bibliográfica retrata dados de fontes secundárias, já tratados, enquanto que a pesquisa documental utiliza material bruto, ainda não trabalhado e que tenha recebido tratamento analítico. O levantamento de tais dados pelo hospital se deu mediante a contratação de uma consultoria externa, mediante processo licitatório. As informações sobre a metodologia de pesquisa utilizada pela empresa contratada foram explicitadas no relatório final disponibilizado ao Hospital e serviram de base para o relato a seguir.

Na metodologia de amostragem probabilística há a necessidade de que os respondentes da amostra sejam estratificados conforme população, ou seja, considerando uma representatividade diante das diversas variáveis avaliadas, como por exemplo, idade, gênero, setor de atuação, tempo de serviço na organização, entre outros. Como isso seria muito difícil de ser atingido, em função da dificuldade de acessar alguns profissionais mediante rotina do hospital e possível predisposição a participarem, adotou-se a amostragem não probabilística por conveniência, ficando os colaboradores livres para participação. Segundo Kotler e Armstrong (1998), na amostragem por conveniência o pesquisador escolhe os sujeitos participantes da pesquisa mais acessíveis da população. Através dessa amostragem, atingiu-se um total de 302 participantes, o que representa 55,8% dos colaboradores.

Adotou-se como instrumento de coleta de dados um questionário misto. Esse questionário, em suas perguntas fechadas, utilizou quatro diferentes opções de resposta, sendo duas destinadas a um nível de satisfação e duas para um nível de insatisfação. Com isso, buscou-se evitar o chamado efeito tendência central. A técnica para coleta das informações contou com duas diferentes fases, ambas utilizando o mesmo instrumento. A primeira fase desenvolveu-se em forma de entrevistas junto aos profissionais, conduzidas por pessoas externas e neutras, enquanto a segunda fase se desenvolveu por meio do autopreenchimento do instrumento pelos colaboradores. Na primeira etapa foram realizadas 245 entrevistas, representando 81,1% respondentes, enquanto o autopreenchimento registrou-se 57 respondentes, representando 18,9% do total de respostas recolhidas. Ressalta-se que os entrevistadores eram todos profissionais externos à organização, visando maior liberdade de posicionamento aos colaboradores. Não houve diferença significativa nas respostas em nenhuma das variáveis avaliadas quando comparadas as duas fases da coleta de dados.

A partir da disponibilização dos dados pela organização hospitalar, pode-se proceder à análise, todas elas refeitas pelos autores. A análise dos dados quantitativos foi realizada com ajuda do software SPSS 21, principalmente análises de estatística descritivas e multivariadas.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Para compreensão dos resultados, será adotada a percepção de satisfação somando-se as respostas emitidas para as duas graduações de intensidade (muito satisfeito e satisfeito; concordo plenamente e concordo...), bem como a insatisfação, que será considerada somando respostas das duas graduações (muito insatisfeito e insatisfeito; discordo plenamente e discordo...). Em algumas situações os dados dessas diferentes graduações de intensidade serão abertos.

CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM HOSPITAL PÚBLICO NO INTERIOR DE MINAS GERAIS

Inicialmente será feita uma análise descritiva das respostas emitidas pelos servidores do hospital. O primeiro passo é caracterizá-los quanto a algumas variáveis demográficas. Em relação ao tempo de serviço ao hospital, 9,7% dos respondentes estão há menos de um ano na instituição, 55,9% estão a mais de 5 anos, sendo que 21,4% estão a mais de 10 anos. Em relação ao turno de trabalho, 78,4% dos respondentes trabalham apenas no diurno, 10,1% no noturno e outros 11,5% trabalham nos dois turnos, alternando jornadas. Há um predomínio de trabalhadores no período diurno em função de procedimentos agendados e também todo o quadro administrativo.

Em relação à jornada de trabalho, há predomínio da jornada de 12/36 horas, realizada por 48,3% dos respondentes, seguida por jornadas diárias de 8h (36,6%). Existem ainda profissionais que trabalham em jornadas de 6h diárias (4,9%), 4h diárias (2,8%) e de 12 horas seguidas, que representam os plantonistas (2,8%).

Em relação ao setor de trabalho, visando a garantia maior do sigilo aos respondentes, condição para uma participação mais efetiva e respostas mais coerentes com as percepções pessoais, foram criados, apenas para essa pesquisa, quatro diferentes grupos, sendo: Administrativo (Almoxarifado, Arquitetura/Engenharia, Compras, Contabilidade, Departamento Pessoal, Faturamento, Gestão de Pessoas, Higiene e Limpeza, Manutenção, Recepção, SAME, SPR), Enfermagem (todas as áreas), Serviços Especializados (Centro Cirúrgico, Clínica médica, Oncologia, Pronto Atendimento, Programa de Atendimento Domiciliar - PAD, SOS Saúde, Unidade de Terapia Intensiva) e Apoio (Logística, Farmácia, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Imagem e Diagnóstico, Laboratório, Ortopedia, Psicologia, Serviço social, Serviço de Nutrição e Dietética - SND). Assim, dos respondentes, 39% eram do grupo administrativo, 23,4% da Enfermagem, 19,3% dos serviços especializados e 18,3% do apoio.

Em relação às variáveis da pesquisa e que refletem a satisfação dos profissionais, foram definidas cinco diferentes áreas de pesquisa, que eram compostas por várias perguntas. A primeira área analisada foi a percepção quanto à remuneração recebida. Em relação aos salários, 46,9% disseram concordar de que estejam compatíveis com mercado, porém, 76% disseram discordar que seja satisfatório. Outro dado interessante é que 46,3% dos trabalhadores deixariam o local atual de trabalho por um salário igual em outro local e 78,8% afirmaram ter facilidade para conseguir um salário de igual valor em outro local. Quanto à data e forma de pagamento 97,3 dos trabalhadores estão satisfeitos. Em relação aos benefícios, 47% afirmam estar coerentes com o mercado, enquanto 53% discordam, sendo que 13,5% discordam plenamente, no entanto apenas 35,7% dos participantes se dizem satisfeitos com tais benefícios, sendo que 23,6% estão muito insatisfeitos. Em relação ao Plano de Cargos e Salários, é visto como insatisfatório por 87,2% dos respondentes, sendo que 41,1% o consideram muito insatisfatório.

Esses dados apontam que há um relativo reconhecimento de que o salário está próximo ao que é praticado no mercado, mas muito abaixo do que deveria ser em função das atividades. O local de trabalho não apresenta muitas vantagens para permanência quando avaliado o fator salário, uma vez que quase metade dos respondentes validaram a hipótese de deixar de trabalhar no local mediante oferta de mesmo salário em outra organização. Os benefícios também não são considerados muito vantajosos, uma vez que é considerado satisfatório por apenas 35,7% das pessoas. Há grande satisfação com a forma e data de pagamento, o que sugere uma regularidade no recebimento dos salários, sem atrasos.

CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM HOSPITAL PÚBLICO NO INTERIOR DE MINAS GERAIS

Uma segunda área pesquisada diz respeito ao ambiente de trabalho, envolvendo tanto a estrutura física quanto o ambiente relacional. Verificou-se que 46% dos respondentes dizem estar satisfeitos com as condições físicas do local de trabalho e 71,3% aprovam a organização e limpeza do ambiente. Para 79,2% dos participantes os Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) oferecidos são satisfatórios e 62,7% afirmam ser satisfatórios os equipamentos e materiais necessários à realização do trabalho.

Em relação ao ambiente relacional, 82,6% dos respondentes consideram que o relacionamento entre pessoas da sua equipe é satisfatório, sendo que no setor de enfermagem é onde o relacionamento é percebido como mais satisfatório (91,2%). A cooperação entre os trabalhadores é satisfatória para 77,9%. O clima no ambiente de trabalho, de forma geral, é satisfatório para 78% dos participantes. A interação entre os diversos setores também foi verificada, sendo satisfatória para 54,8% dos respondentes.

Os resultados sugerem que tanto a estrutura física, a oferta de condições e materiais necessários para o trabalho, como o ambiente relacional entre as pessoas são favoráveis e percebidas como satisfatórios.

A terceira área de pesquisa se refere à organização do trabalho. Em relação à quantidade de trabalho realizado, 64,2% dos respondentes mostram-se satisfeitos. Quando se analisa os prazos definidos para realização de tais atividades, 73,% disseram estar satisfatórios. Nível semelhante de satisfação é registrado em relação à percepção da quantidade de horas trabalhadas, onde 71% estão satisfeitos. Em relação à satisfação com a quantidade de horas trabalhadas, observou-se menos satisfação com quem trabalha na jornada de 12/36horas (65,1%), já a maior satisfação foi registrada em quem trabalha jornada de 6 horas diárias (92,9%). 52,5% dos participantes concordam que há uma distribuição equilibrada do trabalho, sem sobrecarga de determinados setores. As informações recebidas para realização das atividades são percebidas como satisfatórias por 67,8% dos participantes.

Ainda na área de organização do trabalho, avaliou-se a percepção sobre oferta e qualidade dos treinamentos oferecidos. Quanto aos treinamentos 65,4% dos respondentes afirmaram discordar que receberam os treinamentos necessários, sendo a frequência de oferta insatisfatória para 78,2% dos respondentes. Ainda assim, 82,9% afirmaram concordar que quando recebem treinamento os colocam em prática, mas o conteúdo é satisfatório para menos da metade dos respondentes (48,1%). Pode-se considerar também nessa vertente a percepção sobre as oportunidades de aprendizagem, que é satisfatória apenas para 22,1% dos respondentes, sendo insatisfatória para 77,9%. Nesse item, em especial, 33,8% dos trabalhadores pesquisados disseram que o hospital nunca oferece oportunidade para aprendizagem.

Há indicativo de que os trabalhadores estão satisfeitos com a jornada de trabalho, a quantidade e distribuição de trabalho e o prazo para realização das atividades. Em relação aos treinamentos oferecidos há grande insatisfação com a quantidade e frequência de oferecimento, bem como grande insatisfação com as oportunidades de aprendizagem.

A quarta área de análise envolve a percepção sobre as lideranças e suas atribuições. De início, a valorização percebida por parte das lideranças é satisfatória para 36,8% dos respondentes, ou seja, 63,2% a julgam insatisfatória, sendo que 29,4% a qualificaram como muito insatisfatória. Já o reconhecimento por parte dos superiores é satisfatório para 55,2%, abaixo do reconhecimento

CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM HOSPITAL PÚBLICO NO INTERIOR DE MINAS GERAIS

recebido pelos pares (colegas) que foi satisfatório para 70,9% dos participantes. Quando se analisa a práticas e políticas de reconhecimento ou valorização da instituição, estas são percebidas como satisfatórias por apenas 15,4% dos trabalhadores que participaram da pesquisa, ou seja, 84,6% as percebem como insatisfatórias, sendo 39,3% a consideram muito insatisfatórias.

Entre os respondentes, 61,5% afirmaram ser satisfatória a liberdade para exposição de opiniões, índice muito próximo da autonomia para propor melhorias, que foi satisfatório para 61,7% dos participantes. Quanto ao senso de justiça percebido nas ações das lideranças, apenas 27,1% julgam ser satisfatório. A autonomia para se trabalhar é satisfatória para 67,7% dos participantes. As informações transmitidas pelos superiores são claras para 78% dos participantes e a satisfação com conhecimento das metas do setor é de 46,5%. Quanto aos elogios e críticas recebidos pelos trabalhadores por parte dos superiores, é satisfatório para 56,9%.

Ao que se refere às lideranças, há um predomínio de insatisfação associado à valorização (tanto pelos líderes imediatos quanto pelas políticas e práticas da instituição) e ao senso de justiça. Aspectos como liberdade para exposição de ideias e opiniões, a autonomia para realizar as atividades, comunicação e feedback pelos superiores são avaliadas como satisfatórias.

A quinta e última área de pesquisa envolve a representação do trabalho realizado e o nível de satisfação que traz ao funcionário, bem como a distribuição do trabalho na vida da pessoa. Em relação ao trabalho, que envolve atividades e a realização percebida estando exercendo suas funções no hospital atual, 74,7% dos respondentes estão satisfeitos, sendo que o setor administrativo foi o mais satisfeito (80,7%), seguido pelo setor de apoio (72,2%), enfermagem (71%) e por último o pessoal do chamado serviços especializados (68,4%). Especificamente quanto às atividades realizadas, 86% se dizem satisfeitos, sendo as diferenças entre os setores muito baixa, onde o mais satisfeito é o setor administrativo (88,6%) e menos satisfeito é a enfermagem (82,6%). Quanto à percepção de reconhecimento público pelo trabalho realizado, 77,9% dos participantes se mostraram satisfeitos. Em relação a esse reconhecimento, o setor de serviços especializados foi onde se encontrou maior satisfação (92,9%) enquanto o administrativo demonstrou menor satisfação (67,6%). Isso pode ser explicado pelo menor contato direto com os pacientes e público atendido.

Quanto ao tempo para se dedicar aos familiares e amigos, 57,9% mostram-se satisfeitos. Em relação aos setores de atuação, a maior satisfação com tempo para familiares e amigos está no administrativo (69,2%) e o menor entre o pessoal da enfermagem (49,3%). Não foram identificadas diferenças significativas quando considerado o cruzamento entre a variável tempo de dedicação para familiares e amigos com o trabalho em outros locais, o que eleva a jornada de trabalho semanal. Em relação à jornada de trabalho, profissionais que trabalham menos (4h) demonstram maior satisfação (87,5%), seguidos pelos trabalhadores de plantões de 12 horas (75%), enquanto aqueles que demonstraram menos satisfação foram os trabalhadores com jornadas de 8 horas diárias (54,4%).

Também nessa área engloba-se a segurança em relação à manutenção do trabalho, onde 73% mostram-se seguros. Essa segurança pode ser influenciada pela natureza do serviço público e a estabilidade permitida aos seus trabalhadores.

Ainda que diversos itens apresentados tenham manifestado um índice mais elevado de insatisfação com a organização, quando perguntado se os respondentes tinham orgulho em dizer

CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM HOSPITAL PÚBLICO NO INTERIOR DE MINAS GERAIS

onde trabalhavam, 89,6% disseram estar orgulhosos, com 76,5% dizendo que sempre sentem orgulho e 13,1% que quase sempre. Os trabalhadores do setor administrativo foram os que se manifestaram mais orgulhosos em dizerem onde trabalham (96,5%) enquanto o pessoal da enfermagem foi o com índice de orgulho menor, mas ainda significativo (81,2%).

Ao final, 17,1% dos respondentes se disseram muito realizados com o trabalho que executam, 48,8% se sentem realizados, 28% pouco realizados e apenas 6,1% não se sentem realizados. Quanto à realização, trabalhadores do setor de enfermagem foram os que se mostraram mais realizados (75,3%) e os dos serviços especializados aqueles que se mostraram com índice de realização menor (58,5%).

De modo geral há uma grande satisfação com o trabalho e as atividades realizadas, com o reconhecimento público recebido. Há relativa satisfação com o tempo disponível para dedicação a familiares e amigos. A segurança no trabalho não é um problema, pela natureza do vínculo a se tratar de uma instituição pública. Destaca-se o orgulho em dizer onde trabalham, o que reflete um grande apreço pela instituição e pelos serviços que presta a toda a comunidade e o grande sentimento de realização no trabalho.

Por meio do coeficiente de Spearman (utilizado por diversas variáveis não serem quantitativas) buscou-se a correlação entre o tempo de trabalho no hospital e as variáveis pesquisadas. O objetivo é saber se o tempo de trabalho interfere na percepção dos colaboradores. Foi observada correlação, a um nível de significância de 0,01 para as seguintes variáveis pesquisadas: i) Percepção sobre o Plano de Cargos e Salários (0,169 – quanto mais tempo de trabalho mais insatisfeito) e ii) Hospital oferece oportunidades para aprendizado (0,151 – quanto mais tempo de trabalho no hospital mais insatisfeito). A um nível de significância de 0,05 houve correlação do tempo de trabalho no hospital com a i) satisfação com a frequência de treinamentos (0,147 – quanto mais tempo no hospital mais insatisfeito) e ii) segurança em relação ao emprego (0,139 – quanto mais tempo de trabalho no hospital maior a segurança).

A análise do tempo de trabalho no hospital demonstra que quanto mais “tempo de casa” se tem, maior a insatisfação com uma política de cargo e salários, o que parece justificável pela expectativa de ter vantagens consistentes decorrentes da permanência no trabalho. Também há correlação com a insatisfação com a oferta de treinamentos e consequente possibilidade de aprendizagem.

Quando a correlação é estabelecida em relação à jornada de trabalho, há um índice de significância de 0,01 em relação a i) percepção de que o salário está compatível com as atividades desenvolvidas (0,170 – quanto maior a jornada diária, menor a insatisfação); ii) percepção de facilidade para conseguir igual salário (0,157 – quanto maior a jornada, maior a concordância com a facilidade de conseguir igual salário); iii) percepção de tomadas de decisões do superior sem protecionismo (0,174 – quanto maior a jornada, maior a percepção de há protecionismo); iv) distribuição equilibrada do trabalho (0,164 – quanto maior a jornada, mais desequilibrada a distribuição do trabalho); v) a satisfação com a quantidade de horas trabalhadas (0,176 – quanto maior a jornada, maior a insatisfação com a quantidade de horas trabalhadas); vi) o reconhecimento por parte dos superiores (0,157 – quanto maior a jornada, menor a satisfação com o reconhecimento); vii) programas e políticas de reconhecimento pelo hospital (0,221 – quanto maior a jornada, menor a satisfação com o reconhecimento institucional); viii) percepção de liberdade para expor opiniões (0,202 – quanto maior a jornada, maior a insatisfação com a

CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM HOSPITAL PÚBLICO NO INTERIOR DE MINAS GERAIS

liberdade para expor opiniões); ix) maneira como as ideias ou sugestões são ouvidas (0,254 – quanto maior a jornada, maior a insatisfação com a maneira como as ideias e sugestões são ouvidas); x) senso de justiça (0,155 – quanto maior a jornada, maior a insatisfação com a justiça) e xi) autonomia para propor melhorias (0,165 – quanto maior a jornada, maior a insatisfação com a autonomia). A um nível de significância de 0,05, a jornada de trabalho apresenta correlação com: i) a percepção da quantidade de trabalho que executa (0,143 – quanto maior a jornada, maior a quantidade de trabalho realizado) e ii) a interação entre os diversos setores (0,134 – quanto maior a jornada, maior a insatisfação com a interação entre os setores).

O que se observa em relação à jornada de trabalho é que quanto maior a jornada diária, maior a insatisfação com algumas variáveis que estão associadas à organização do trabalho, reconhecimento e abertura para sugestões e tratamento igualitário (sem diferenciações ou privilégios).

De modo geral, o clima organizacional no hospital analisado é satisfatório, ainda que com a presença de fatores de grande desagrado, com abordado nas considerações finais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retoma-se nesse momento as perguntas que nortearam esse trabalho: Como é percebido o ambiente de um hospital pelos seus próprios trabalhadores? Quais os aspectos que mais trazem satisfação e insatisfação aos trabalhadores de um hospital? A partir das informações recolhidas foi possível verificar que de maneira geral o ambiente hospitalar e tudo que o envolve é percebido de forma satisfatório pelos seus trabalhadores. Os fatores associados à remuneração apresentação maior insatisfação, o que não se mostra divergente de outros estudos, como no caso dos trabalhos de Lucinda et. al. (2007), Neves et. al. (2005) e Perossi e Aquino (2013) que também avaliaram ambientes hospitalares. Há também relativa insatisfação com aspectos relacionados à organização do trabalho, de modo especial à oferta de treinamentos e possibilidade de aprendizado. Quanto ao ritmo e volume de trabalho dos trabalhadores respondentes mostraram-se satisfeitos. Há também insatisfação com aspectos da liderança como a percepção do senso de justiça, o que pode influenciado por nomeações a cargos por fundamentação política, bem ao reconhecimento oferecido tanto pelas lideranças imediatas como pela organização como um todo. Porém, valoriza-se a liberdade para expor ideias e autonomia para realizar suas atividades, bem como os processos gerais de comunicação com as lideranças, incluindo os feedbacks recebidos sobre a execução das atividades.

Por outro lado, chama a atenção a grande satisfação com aspectos relacionados ao ambiente de trabalho, em especial ao ambiente relacional. O clima para se trabalhar parece ser muito satisfatório, bem como o orgulho pela instituição e por dizer que ali trabalha. O trabalho é motivo de satisfação e realização para os trabalhadores. A natureza da atividade desenvolvida, que envolve o cuidado a outras pessoas em condições de adoecimento e sensibilidade, proporciona uma importante significação do trabalho, bem como favorece o retorno dos efeitos da atuação, manifesta principalmente pelo reconhecimento das pessoas atendidas.

A considerar que o objetivo desse estudo era demonstrar a realidade percebida pelos profissionais de um hospital do interior mineiro, evidenciando os pontos de maior satisfação e insatisfação aos trabalhadores, pode-se considerar que tal intento foi conseguido.

CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM HOSPITAL PÚBLICO NO INTERIOR DE MINAS GERAIS

Destaca-se também a importância de se utilizar a pesquisa de clima organizacional, como ferramenta gerencial que permite um bom diagnóstico de pontos de atenção para a melhoria da qualidade de vida no trabalho. O estudo evidenciou sua capacidade de sinalizar áreas de maior fragilidade, bem como de grande favorabilidade, na relação dos trabalhadores com suas atividades, demais profissionais e a instituição como um todo.

Como se trata de um estudo de caso, as análises devem se limitar ao hospital analisado, não sendo possível generalização. Estudos em outros hospitais poderão contribuir para traçar um retrato melhor desse ambiente de trabalho, a partir da visão dos seus trabalhadores.

REFERÊNCIAS

ASSIS, L. B.; CARMO, L. J.O.; SANCHES JUNIOR, P. F. Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público: Um Estudo de Caso sobre Limites e Possibilidades em uma Autarquia. **XXXVIII Encontro da ENPAD**. Rio de Janeiro, 13 a 17 de setembro, 2014.

BERBEROGLU, A. Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. **BMC Health Serv Res** v. 18, 399 (2018). <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z> Acesso 25 mai 2020.

BAHRAMI, M.A.; et al. **Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals**. *Osong Public Health Res Perspect*. 2016 Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4850416/> Acesso 10 jun 2020.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

CARVALHO, D.B.; OLIVEIRA, E.C. **Clima organizacional**: estudo de caso em um hospital privado, sem fins lucrativos, do interior do centro-oeste de Minas Gerais. *Revista Acadêmica Conecta FASF*, 2017.

CARVALHO, P. A. S.; TORRES, K. A.; BORBA, E. L. Análise Da Gestão De Pessoas Na Administração Pública: Um Estudo De Caso. **Anais XII Seget**. Resende, RJ, 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf> Acesso em: 17 Jun., 2019.

CHAVES, J. A.; GUIMARÃES, M. G. V. **Equipe de enfermagem: análise do clima organizacional no centro cirúrgico do hospital Universitário Getúlio Vargas**. *Somanlu*, ano 15, n. 2, jul./dez. 2015

CHIAVENATO, I.. **Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP : Manole, 2014.

DUTRA, Ademar. **Gestão de Pessoas na Área Pública**, Curso de Especialização em Administração Pública, Unoesc, Joaçaba, outubro, 2009

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM HOSPITAL PÚBLICO NO INTERIOR DE MINAS GERAIS

GONÇALVES, C. **A influência da Formação Profissional no clima Organizacional: o caso do Município de Santa Maria da Feira.** (Tese de Mestrado em Ciências da Educação, área de especialização em Gestão da Formação e Administração Educacional). Universidade de Coimbra. Coimbra, 2010.

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 7. ed. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil, 1998.

LIMA, L. C. S.; LEUCH, V.; BUSS, B. R.. **A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional.** Revista ESPACIOS.Vol. 38, 2017.

LUCINDA, P.C.; AIDAR, M. M.; CANTARELLA, E.; KOMAGATA, H.; MONTELEONE, G. **Pesquisa de Clima Organizacional do Sistema HC-FMUSP.** Prêmio Mário Covas. São Paulo, 2007.

MARQUES, F. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências-** Brasília: DDG/ENAP, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf>>. Acesso em: 09 Out, 2019.

MASSANO, D. T.. **O clima organizacional em unidades hospitalares públicas e privadas a perspectiva dos técnicos de radiologia.** (Dissertação de Mestrado em intervenção sócio-organizacional na saúde, área de Políticas de Administração e Gestão de Serviços de Saúde). Universidade de Évora. Lisboa, 2012.

MEIRELLES, H. L. et. al. **Direito Administrativo Brasileiro.** 37ª edição. São Paulo. Malheiros Editores Ltda, 2011.

NEVES, João Adamor Dias; BORGES, Ricardo César de Oliveira; COSTA, Átila Mendes; TIMBÓ, Dina Belchior de Paiva. Análise do clima organizacional em hospitais de Fortaleza. **Revista de Economia e Administração**, v.4, n.3, 290-314p, jul./set. 2005.

OLIVEIRA, M. M. Como fazer pesquisa qualitativa. Petrópolis, Vozes, 2007.

PEROSSI, G. R.; AQUINO, W. S. T. Pesquisa de clima organizacional em um hospital filantrópico. **RAS**, v. 15, n. 58, Jan-Mar, 2013
Disponível em <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-704504> Acesso em 10 jun 2020.

VERGARA, Sylvia Constante. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1997.