

A Pesquisa de Clima Organizacional como instrumento de Diagnóstico Organizacional no Hospital de Pediatria Professor Heriberto Ferreira Bezerra – HOSPED.¹

RESUMO

A finalidade deste artigo é apresentar os principais resultados alcançados através da aplicação de uma Pesquisa de Clima Organizacional realizada no Hospital de Pediatria Professor Heriberto Ferreira Bezerra – HOSPED – com o objetivo de compreender a percepção dos colaboradores do hospital a respeito de diversos aspectos envolvendo o clima organizacional e qualidade de vida no trabalho. O instrumento utilizado para coleta dos dados foi um questionário contendo predominantemente perguntas fechadas. A pesquisa teve caráter tanto quantitativo quanto qualitativo e foi aplicada numa amostra aleatória composta por profissionais que mantêm diferentes tipos de vínculos, incluindo-se servidores públicos federais, funcionários terceirizados que prestam serviços no hospital e bolsistas/estagiários. De um universo de 178 colaboradores, responderam à pesquisa 52, correspondendo a 29% do total. Dentre os resultados alcançados, os que mais se destacaram de forma positiva foram os relacionados à chefia/liderança e motivação, e os que mais se destacaram de forma negativa foram os inerentes às condições/carga de trabalho e comunicação. Foi percebido, de forma geral, que há bom relacionamento entre os colaboradores e entre estes e suas respectivas chefias. Acerca da motivação, notou-se que há disposição e satisfação no ambiente laboral. Já no tocante às condições e carga de trabalho, foi constatado que há expressiva insatisfação em relação às instalações físicas, materiais e equipamentos de trabalho. Em se tratando da comunicação, percebeu-se a necessidade de melhorar as estratégias de repasse de informações no hospital.

¹ SOLANGE NEVES DOS SANTOS formou-se em psicologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN – em 2009, atuando desde então na área da psicologia organizacional. Trabalhou no setor de Recursos Humanos da Empresa de Transportes Nossa Senhora da Conceição e atualmente trabalha no setor de RH do Hospital de Pediatria Professor Heriberto Ferreira Bezerra – HOSPED/UFRN, há um ano e meio. Concluiu a pós-graduação MBA em Gestão Estratégica de Pessoas na Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do RN – FARN em 2011.

ABSTRACT

The purpose of this article is to present the most important results achieved by applying an Organizational Climate Survey conducted in the Hospital de Pediatria Professor Heriberto Ferreira Bezerra – HOSPED. The objective of the research was to find the perception of the hospital's employees regarding various aspects. One of them was the work environment and the other was the quality of life in the work place. The method used for data collection was a questionnaire containing predominantly confidential questions. The research had both quantitative and qualitative nature and was applied randomly to Federal employees, contractors who provide services to the hospital and trainees. Out of 178 employees, 52 responded to the survey, representing 29% of the total. The positive results achieved were related to management, leadership and motivation and negative results achieved were associated with work load and communication. In general, there is good relationship between employees and their leadership. Regarding motivation, it was learned that there is good disposition and satisfaction in the work environment. On the other hand, regarding work conditions and workload, it was found that there is significant dissatisfaction with the facilities in general, and work equipment. In terms of communication, it became clear the necessity to improve strategies for passing on information into the hospital.

Palavras-chave: Diagnóstico Organizacional, Pesquisa de Clima Organizacional, Hospital Universitário, Qualidade de Vida no Trabalho.

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Como qualquer organização, um hospital deve ter sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos, bem como ser composto por recursos humanos que são responsáveis por colocar em prática a atividade-fim que justifica a existência da organização. De acordo com Minvielle (2007, apud Abreu, Baldanza, Silva & Almeida, 2009), as organizações hospitalares devem visualizar as dimensões eficácia, eficiência e cuidados com a qualidade, além dos valores humanos e qualidade de vida de seus colaboradores.

Diante do universo das organizações, existem os hospitais universitários, que fazem parte do contexto das organizações hospitalares, e segundo o Ministério da Educação e Cultura – MEC – (2008), têm a seguinte definição:

Os hospitais universitários são unidades de saúde capazes de prestarem serviços altamente especializados, com qualidade e tecnologia de ponta à população. Garantem, também, o suporte técnico necessário aos programas mantidos por diversos Centros de Referência Estaduais ou Regionais e à gestão de sistemas de saúde pública de alta complexidade e de elevados riscos e custos operacionais. Os Hospitais Universitários são importantes Centros de Formação de Recursos e de Desenvolvimento de Tecnologia para a área de saúde. A efetiva prestação de serviços de assistência à população possibilita o constante aprimoramento do atendimento, com a formulação de protocolos técnicos para as diversas patologias, o que garante melhores padrões de eficiência e eficácia, colocados à disposição para a Rede do Sistema Único de Saúde (SUS). Além disso, seus Programas de Educação Continuada oferecem a oportunidade de atualização técnica aos profissionais de todo o Sistema de Saúde. Eles apresentam grande heterogeneidade quanto à sua capacidade instalada, incorporação tecnológica e abrangência no atendimento. Mas, inegavelmente, todos desempenham papel de destaque na comunidade onde estão inseridos.

O Hospital de Pediatria Professor Heriberto Ferreira Bezerra – HOSPED, por sua vez, integra o Complexo Hospitalar de Saúde (CHS) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e se configura num hospital universitário de referência em pediatria para o estado, integrando ações de ensino, pesquisa e extensão, além de contar em seu leque de serviços com diversas especialidades médicas, procedimentos diagnósticos e terapêuticos, além de vários programas multidisciplinares que incluem a assistência a pacientes especiais, sendo todos os serviços no campo da pediatria, conforme

expresso na página da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN – (2011):

O Hospital de Pediatria Professor Heriberto Ferreira Bezerra (HOSPED) é uma instituição universitária de natureza pública, com ativa participação na rede assistencial do SUS, desenvolvendo ações de assistência à saúde da criança e adolescente do RN, oferecendo atendimento ambulatorial e hospitalar em diferentes níveis de complexidade. Através da integração com as atividades de ensino e pesquisa possibilita a oferta de serviços inovadores e de alta qualidade, reforçando, assim, o compromisso social da UFRN com a saúde da população infanto-juvenil do Estado.

Tendo em vista a relevância dos Hospitais Universitários de forma geral como importantes centros de atendimento da rede pública brasileira, e do HOSPED em específico para o estado do RN, verifica-se que esse valor não é dado somente pelo cliente externo, mas, igualmente, percebido por todos os colaboradores envolvidos nos serviços prestados pela organização. Considerando o cliente interno, é salutar a realização de um estudo que possibilite obter um diagnóstico do hospital através da avaliação da atual situação do clima organizacional entre os colaboradores, de forma a compreender como o clima está interferindo na maneira como as pessoas se relacionam entre si e com o trabalho.

Nesse sentido, foi realizado pelo setor de Recursos Humanos do Hospital de Pediatria Professor Heriberto Ferreira Bezerra – HOSPED – uma Pesquisa de Clima Organizacional cuja finalidade configura a questão de pesquisa do presente estudo: qual a percepção dos colaboradores do hospital em relação a diversos aspectos envolvendo o clima organizacional e quais sugestões gostariam que fosse disponibilizado pelo hospital como ações de Qualidade de Vida no Trabalho?

A compilação das informações obtidas através da pesquisa de clima compõe um diagnóstico organizacional em relação aos itens respondidos pelos sujeitos da pesquisa e, dessa forma, o resultado e as sugestões proporcionadas são instrumentos valiosos para a realização de projetos voltados para a melhoria da qualidade do trabalho e dos serviços prestados pelo hospital, além de aproveitar as perguntas abertas relativas à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de modo a subsidiar um futuro programa de qualidade de vida a ser desenvolvido no HOSPED.

Considerando ainda que os dados levantados devam ser conhecidos por toda organização, foi realizada inicialmente uma apresentação das informações obtidas para a direção do hospital e os gestores maiores, e posteriormente foi disponibilizado para todos os colaboradores que quisessem ter acesso aos resultados alcançados, como forma de devolutiva das informações recebidas. Objetiva-se ainda, a partir do conhecimento da situação atual, realizar reuniões periódicas com a alta gestão com o objetivo de tentar solucionar, na medida do possível, as problemáticas encontradas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

De acordo com Chiavenato, (2004), clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. Trata-se da qualidade do ambiente que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento. Assim, o clima organizacional tem relação direta com a percepção dos colaboradores sobre o ambiente laboral, envolvendo questões como motivação, desempenho, e satisfação no trabalho, que resultarão em ações e comportamentos dentro da organização.

Considerando que os estudos do clima organizacional oferecem um diagnóstico geral da organização através da indicação das áreas satisfatórias e das que precisam ser melhoradas, Chiavenato (2004) refere que o Diagnóstico Organizacional é uma abordagem de mudança que se baseia na pesquisa e ação, ou seja, parte da coleta de dados (pesquisa) para viabilizar uma intervenção para alterar a situação (ação) e, posteriormente, um reforço para estabilizar e manter a nova situação. Assim, o Diagnóstico Organizacional se configura numa ferramenta de gestão importante uma vez que, antes de propor qualquer ação, deve-se conhecer o ambiente organizacional o mais adequadamente possível, fator que pode ser possibilitado através da pesquisa de clima.

Em se considerando o conceito de Diagnóstico Organizacional, Chiavenato (1999) refere que o Desenvolvimento Organizacional (DO), utiliza um processo composto de três fases distintas: a) *Diagnóstico*: a partir da pesquisa sobre a situação atual, ou seja, uma percepção a respeito da

necessidade de mudança na organização ou em parte dela. b) *Intervenção*: ação para alterar a situação, geralmente definida e planejada para determinar as ações e os rumos adequados para a mudança. c) *reforço*: esforço para estabilizar e manter a nova situação através de retroação.

O clima organizacional, incontestavelmente, afeta e é afetado pelo comportamento das pessoas nas organizações, e conforme destaca Luz (1995), o clima de uma organização é influenciado por fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente laboral, assim como através de fatores externos que acontecem no contexto socioeconômico e político, bem como aspectos da vida particular dos funcionários. Assim, “o clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos)”.

O clima organizacional, dessa forma, pode ser traduzido por aquilo que se denomina ambiente de trabalho ou atmosfera psicológica, envolvendo a relação entre empresa e colaboradores, traduzida no clima humano das organizações (Graça, 1999). Ainda de acordo com o referido autor, uma recomendação técnica que pode ser seguida na aplicação da pesquisa de clima é:

A pesquisa pode ser aplicada a todos os empregados de uma organização ou a uma amostra deles. Nesse último caso, deve-se ter o cuidado para que ela seja representativa, a fim de que as conclusões dela extraídas possam traduzir o comportamento de todo o universo da organização.

Partindo do pressuposto que clima faz parte do conceito mais amplo de cultura organizacional, Fleury (1992, apud Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, 2004), explica que:

Os elementos para investigação da cultura passam pela história da organização: papel desempenhado pelo seu fundador; incidentes críticos; processo de socialização de novos membros; políticas de recursos humanos; processo de comunicação e organização do processo de trabalho.

Ainda de acordo com Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), a cultura organizacional se mostra na teia de significados tecida pelos próprios participantes e os sentidos compartilhados são produzidos no próprio processo de construção da organização e nas relações existentes entre os diversos atores do cenário organizacional. É exatamente nessa perspectiva das

relações existentes entre os atores (colaboradores), bem como entre estes e a organização, que resulta a importância de se estudar o clima e conhecer como este interfere no trabalho.

Nesse contexto da relação existente entre clima e cultura organizacional, Forehand e Gilmer (1964, apud Menezes, Sampaio, Gomes, Teixeira & Santos, 2009) remetem que o clima, assim como a cultura organizacional, são um conjunto de características que: distinguem a empresa de outras empresas; são relativamente duradouras ao longo do tempo e influenciam os comportamentos dos trabalhadores na organização.

Bispo (2006) define a Pesquisa de Clima Organizacional como um instrumento objetivo, seguro e isento de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. Dessa forma, a análise e sugestões propostas são instrumentos valiosos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

Já na compreensão de Coda (1993, apud Bispo, 2006), o clima de uma organização indica o grau de satisfação daqueles que a compõem em relação a diferentes aspectos da política de RH, modelo de gestão, missão organizacional, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a organização.

Um dos fatores mais proeminentes que compõem o clima de uma organização é a motivação dos trabalhadores, que reflete o nível de satisfação dos mesmos com o seu trabalho. Acerca desse assunto, Robbins (2005) ressalta que a avaliação de um funcionário sobre a satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de uma complexa somatória de diferentes elementos. Outro fator relevante na compreensão do clima é a comunicação interpessoal. Esta, conforme frisa Robbins (2005), tem quatro funções básicas dentro de um grupo: controle, motivação, expressão emocional e informação. A comunicação, portanto, pode ser dificultada ou distorcida através de barreiras que impedem sua eficiência no ambiente organizacional.

A respeito das pesquisas de clima organizacional voltadas às organizações de saúde, Menezes et al (2009) reforça que deveria haver um instrumento que favoreça o estudo do clima voltado para profissionais que trabalham na saúde:

Os estudos de validação de medidas de clima organizacional, dentro do contexto nacional, ainda não contemplam um instrumento que avalie descritores de clima voltados para profissionais que trabalham em organizações de saúde e que destaquem fatores relacionados à "saúde no trabalho", "segurança no trabalho", "organização do trabalho" e "relacionamento com a comunidade".

Assim, enquanto não há um instrumento de Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) voltado diretamente aos profissionais da área da saúde, faz-se necessário utilizar os questionários de características mais gerais para compreender o funcionamento do clima organizacional nas organizações de saúde, de modo a perceber como este afeta o comportamentos dos profissionais nessas organizações.

Barçante (1995, apud Oliveira & Moraes, 1999) traça um comparativo entre clima organizacional e qualidade total, reforçando a necessidade de verificação do clima como instrumento de busca de qualidade. Dessa forma, as pesquisas de clima organizacional são eficientes indicadores de como a organização se estrutura em termos de planejamento de melhorias que devem ser realizadas a partir do que foi diagnosticado como necessário, promovendo-se, assim, avanços expressivos para a organização.

3. METODOLOGIA

Foi utilizado como instrumento para a realização da Pesquisa de Clima Organizacional um questionário contendo 55 questões objetivas e quatro questões discursivas. As questões objetivas versavam sobre os seguintes temas: *chefia/liderança* (11 questões); *comunicação* (03 questões); *motivação* (06 questões); *desenvolvimento profissional* (03 questões); *participação* (04 questões); *trabalho em equipe/relacionamento interpessoal* (05 questões); *condições e carga de trabalho* (12 questões) e *outros aspectos* (11 questões).

No tocante às possibilidades de respostas, cada assertiva objetiva continha o seguinte espectro de respostas: *concordo totalmente*, *concordo*, *discordo* e *discordo totalmente*. Já as perguntas discursivas objetivaram complementar, em termos de informações acrescidas, outros aspectos: “O que existe no hospital que não é do seu agrado”; “o que o hospital não faz e deveria

fazer”, “Para você, o que significa Qualidade de Vida no Trabalho? e “O que você sugeriria que fosse feito pelo HOSPED como ações de QVT?

A Pesquisa de campo foi entregue a aproximadamente 70 colaboradores do HOSPED, sendo respondidos e devolvidos apenas 52 questionários, equivalendo a um índice de retorno de aproximadamente 74%. Considerando um universo de 178 colaboradores que exercem suas atividades no HOSPED, em média 29% responderam à pesquisa, buscando-se abranger todos os envolvidos com a organização e obter um mapeamento mais fidedigno da situação atual. Dos 52 colaboradores entrevistados, 26 pertencem ao quadro de servidores públicos federais lotados no HOSPED, 12 são funcionários contratados pela Fundação Norte-Rio-Grandense de Pesquisa e Cultura – FUNPEC (profissionais terceirizados que prestam serviços no hospital) e 14 são bolsistas/estagiários. Com relação a estes últimos, denominam-se bolsistas os alunos dos cursos de graduação existentes na UFRN e estagiários os alunos de cursos técnicos e de graduação não existentes na UFRN.

O instrumento foi aplicado durante os meses de fevereiro e março de 2011, e os dados foram tabulados, compilados e apresentados à direção e alta gestão do hospital em abril de 2011. No ato da aplicação, que se deu de forma aleatória, para cada sujeito participante foram explicados os motivos da realização da pesquisa, a relevância de sua contribuição através de respostas sinceras, e a posterior devolutiva dos dados obtidos, assim como a possibilidade de traçar um plano de ação tomando por base os dados alcançados.

4. RESULTADOS

4.1 Perfil dos Participantes

Com relação ao perfil dos entrevistados, 50% foram servidores públicos, 23% funcionários contratados pela FUNPEC e 27% bolsistas/estagiários, sendo, no total, 84% de colaboradores do sexo feminino e 16% do sexo masculino. No tocante ao setor de trabalho, 53% dos respondentes trabalham na enfermaria do HOSPED, 27% no ambulatório e 20% desenvolvem suas atividades no setor administrativo do hospital. 68% dos colaboradores que

responderam têm acima de 30 anos e a maioria são casados, totalizando 54% dos respondentes. Com relação ao item escolaridade, 70% da amostra têm no mínimo o ensino superior; e no que tange ao tempo de trabalho no HOSPED, 54% têm, pelo menos, cinco anos de trabalho no hospital.

4.2 Análise dos aspectos abordados no questionário

O primeiro item do questionário tratou do aspecto **chefia/liderança**, abordando questões como: relacionamento com a chefia, confiança na chefia, percepção da chefia sobre problemas pessoais que o subordinado esteja passando, percepção de autonomia na execução do trabalho, prontidão da liderança para resolução de problemas, reconhecimento do trabalho, estimulação da equipe de trabalho, dentre outros. No item **chefia/liderança**, de forma geral, percebeu-se que não houve maiores problemáticas em relação às respostas dos participantes.

Outro aspecto avaliado foi a **comunicação**, abarcando os seguintes itens: informação sobre os acontecimentos do hospital, informações serem suficientemente rápidas para atender às necessidades do trabalho e acessar o superior imediato com facilidade sempre que necessário. No tocante à comunicação, constatou-se que há deficiência de boa comunicação no hospital, havendo a necessidade de rever os meios de comunicação utilizados de forma a torná-los mais eficientes na obtenção de resultados organizacionais.

No que tange ao aspecto **motivação**, foi abrangido elementos como: satisfação com o trabalho no HOSPED, disposição para trabalhar, satisfação com o horário de trabalho, obtenção de sucesso na vida profissional, satisfação com o salário e reconhecimento do trabalho por outros colaboradores. Em relação à motivação, em todos os itens foi percebido que há bom nível motivacional no que tange ao trabalho no HOSPED.

Desenvolvimento profissional foi outro fator analisado, cujos temas abarcados foram: oportunidades de desenvolvimento profissional, capacitações disponibilizadas fazerem diferença na vida profissional e projeção para o futuro. De forma geral, muitos aspectos positivos foram notados em relação a este item.

Trabalho em equipe e relacionamento interpessoal foi outro tema compreendido no questionário, sendo contemplados os seguintes elementos: preocupação do setor de trabalho em relação à obtenção de resultados, convívio com funcionários de outros setores, cooperação para obtenção de resultados e preocupação do grupo com a qualidade do trabalho realizado. No quesito relacionamento interpessoal, foi percebido que as pessoas entrevistadas não observam maiores dificuldades neste sentido.

Mais um fator abrangido foi a **participação**, cujas perguntas enfocadas foram: participação no encontros/reuniões/treinamento que o hospital disponibiliza, participação na definição das metas/planos de ação do setor e participação nas decisões que afetam o trabalho. Tal aspecto, de forma generalizada, não foi observado como problemático.

Por último, foi analisado o tópico relativo às **condições e carga de trabalho**. Acerca deste fator, os seguintes temas foram abrangidos: número de funcionários do setor ser percebido como suficiente para o bom desempenho das atividades, quantidade de trabalho realizada no setor, volume de atividades do setor ser compatível com a carga horária de trabalho, ambiente laboral estar de acordo com as necessidades, instalações físicas dos setores de trabalho serem apropriadas e medidas de prevenção de acidentes de trabalho serem ou não adequadas. Sobre esse tema, foi observado que há muitas deficiências percebidas pelos sujeitos da pesquisa, e que precisam ser revistas para que haja melhor produtividade no serviço prestado pelo hospital.

Além das questões objetivas, foram abarcadas as perguntas abertas de forma a acrescentar informações relativas, principalmente, à qualidade de Vida no Trabalho. Essa parte do questionário foi de suma importância para o consolidado dos anseios dos entrevistados sobre o que desejariam que o hospital oferecesse em termos de qualidade de vida no trabalho, de forma a respaldar um possível programa de QVT a ser desenvolvido futuramente no HOSPED.

Para possibilitar melhor visualização dos resultados alcançados na PCO, a tabela abaixo ilustra os principais itens analisados, destacando-os entre favoráveis, neutros e desfavoráveis, de modo a possibilitar uma análise comparativa entre os itens abordados na pesquisa.

ASPECTO ANALISADO	FAVORÁVEL	NEUTRO	DESFAVORÁVEL
Chefia/liderança	X		
Comunicação			X
Motivação	X		
Desenvolvimento profissional	X		
Trabalho em equipe/relacionamento interpessoa	X		
Participação	X		
Condições e carga de trabalho			X
Outros aspectos		X	

5. DISCUSSÃO

No tocante ao tema **chefia/liderança**, o item que mais se destacou positivamente foi “a chefia confia no meu trabalho”, em que 70% dos respondentes disseram concordar ou concordar totalmente com a afirmativa. Já em relação ao item que mais se destacou de forma negativa foi “meu chefe percebe quando estou com problemas pessoais”, em que 50% dos pesquisados disseram que discordam ou discordam totalmente da afirmação.

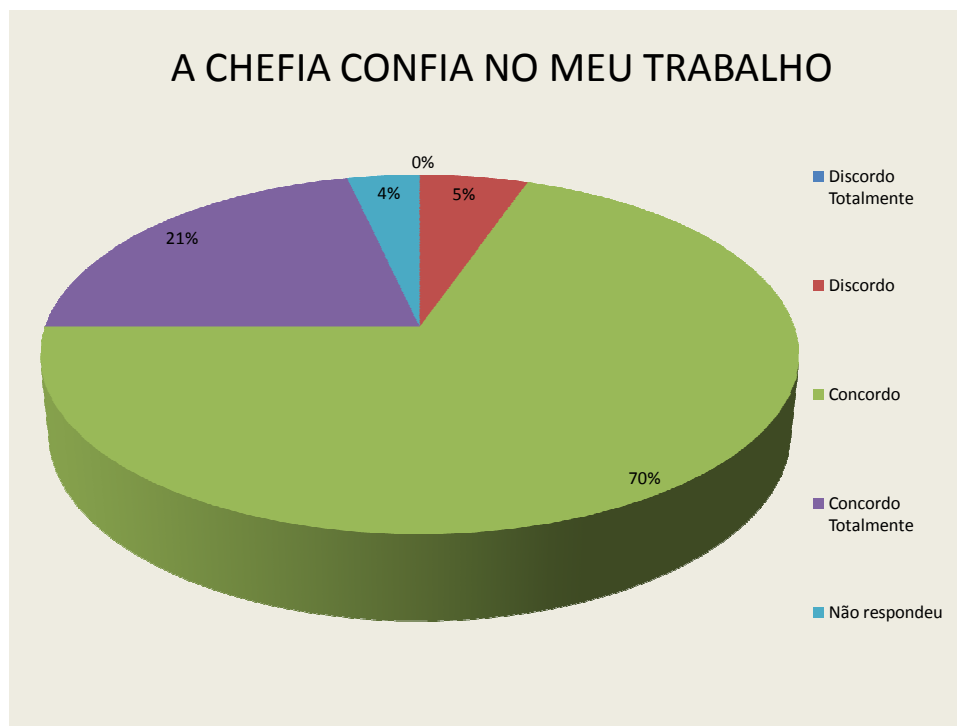


GRÁFICO 1: Chefia / liderança

Fonte: Pesquisa de clima organizacional aplicada no HOSPED-UFRN



GRÁFICO 2: Chefia / liderança

Fonte: Pesquisa de clima organizacional aplicada no HOSPED-UFRN

No que concerne ao segundo tema enfocado – **comunicação** – o aspecto com maior destaque positivo foi “consigo acessar meu superior com facilidade sempre que necessário”, com um total de 75% de respostas concordo e concordo totalmente. Em se tratando do aspecto mais negativo, cita-se “a comunicação no hospital é suficientemente rápida para atender às necessidades do meu trabalho”, com um total de 75% de respostas que remetem a discordar ou discordar totalmente. Tal cenário nos leva a conjecturar que a facilidade em acessar o superior imediato remete à boa comunicação no ambiente intra-setorial, entretanto, quando parte para a comunicação entre os setores, sobretudo no que concerne à agilidade no atendimento às necessidades do serviço, o acesso fica mais complicado, resultando em dificuldade de comunicação dentro da organização. Outro fator nevrálgico foi “estou sempre informado sobre os acontecimentos do hospital”, em que metade dos entrevistados discordou da afirmação, deixando transparecer que a comunicação é um dos fatores que precisa ser revisto na organização.

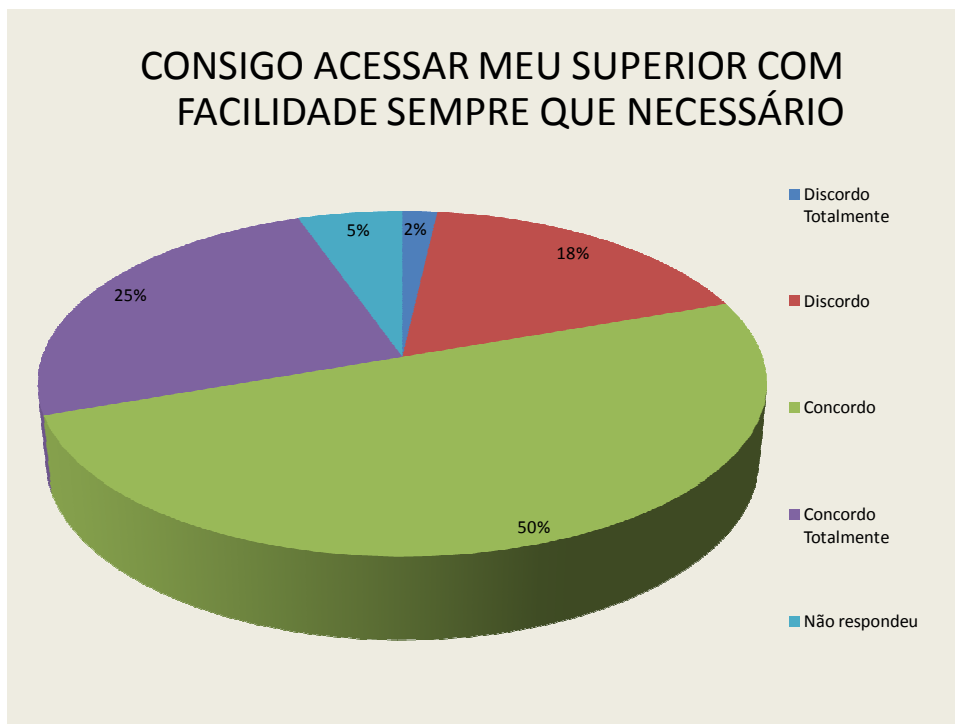


GRÁFICO 3: Comunicação

Fonte: Pesquisa de clima organizacional aplicada no HOSPED-UFRN

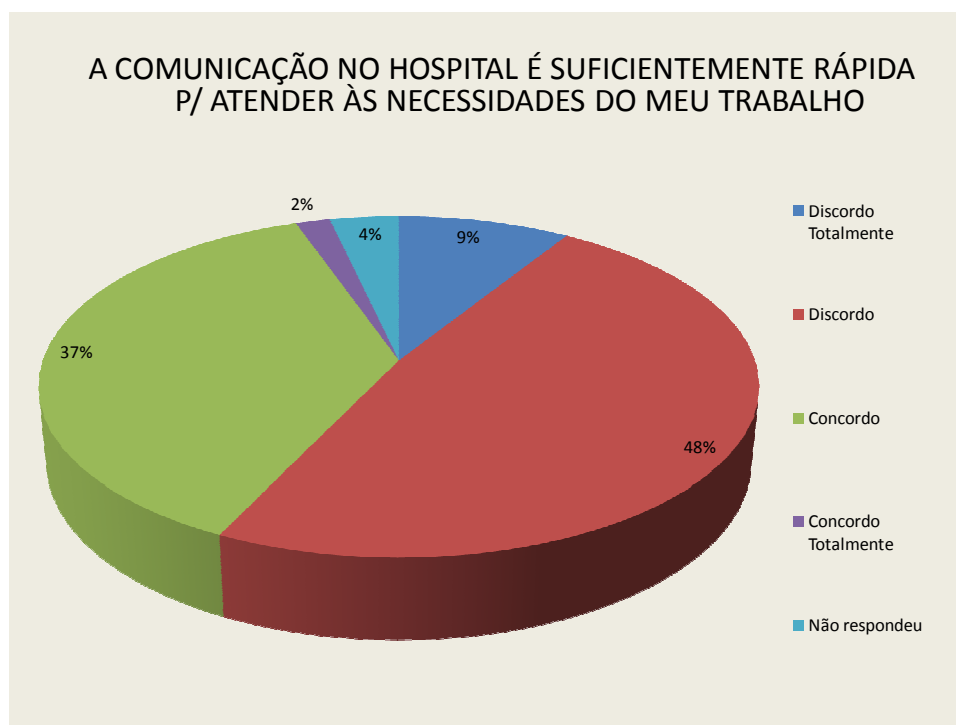


GRÁFICO 4: Comunicação

Fonte: Pesquisa de clima organizacional aplicada no HOSPED-UFRN

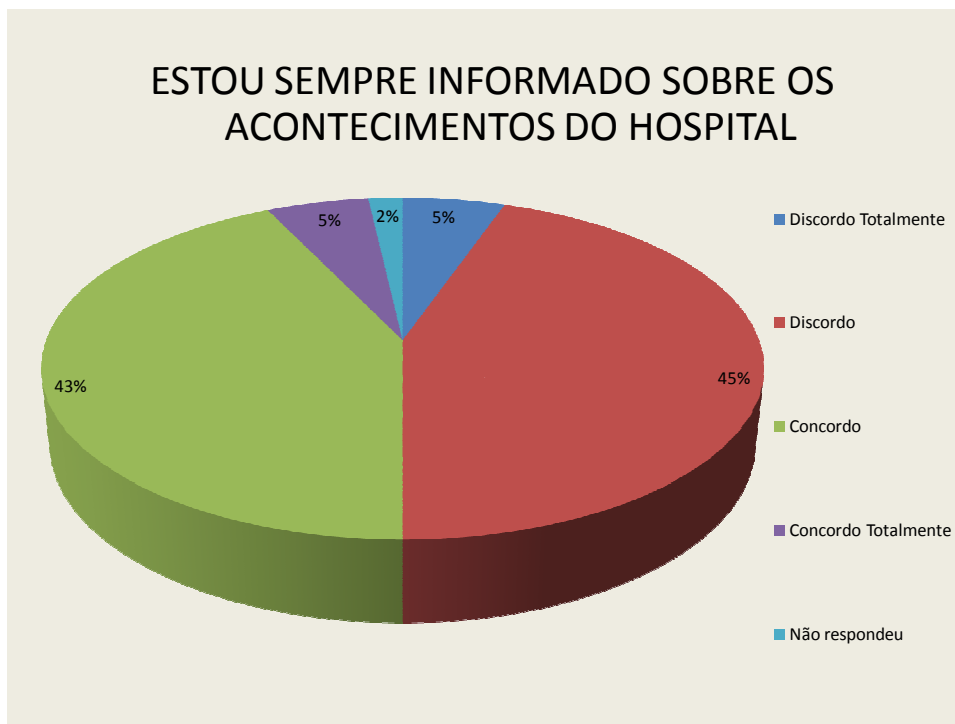


GRÁFICO 5: Comunicação

Fonte: Pesquisa de clima organizacional aplicada no HOSPED-UFRN

Em se tratando da temática **motivação**, a assertiva mais relevante foi “sinto-me disposto para trabalhar”, com 91% de respostas dos entrevistados entre concordo e concordo totalmente. Já em relação ao fator motivacional que obteve maior quantidade de respostas negativas, destaca-se “sinto-me satisfeito com meu salário”, com um total de 43% dos pesquisados demonstrando insatisfação. Nesse quesito em específico, fica bastante eminente que o contingente de pessoas insatisfeitas com o salário são, em sua maioria, os funcionários contratados pela FUNPEC através de vínculo de trabalho celetista, cujo salário deforma geral, em comparação com o dos servidores, é inferior. Outra questão que pode ser inferida a partir desse resultado é que para os colaboradores do HOSPED, a disposição para trabalhar não está relacionada diretamente com o salário, já que, apesar de quase metade dos respondentes estarem insatisfeitos com o salário recebido, quase a totalidade deles referem estar dispostos para o trabalho.



GRÁFICO 6: Motivação

Fonte: Pesquisa de clima organizacional aplicada no HOSPED-UFRN



GRÁFICO 7: Motivação

Fonte: Pesquisa de clima organizacional aplicada no HOSPED-UFRN

Acerca da temática sobre **desenvolvimento profissional**, o item que obteve maior índice de respostas positivas foi “as capacitações/treinamentos

disponibilizadas pelo hospital fazem diferença em minha vida profissional e pessoal”, em que 68% dos colaboradores informaram concordar ou concordar totalmente com a declaração. Por outro lado, 36% responderam que discordam ou discordam totalmente que “têm oportunidade de desenvolvimento (curso, capacitação etc.) no hospital.

Acerca deste assunto, faz-se mister ressaltar que as respostas, ao serem analisadas mais pormenorizadamente, se mostram um tanto contraditórias, já que as assertivas que mais se destacaram de forma positiva e negativa se contrapõem entre si. Ou seja, 36% dos entrevistados discordam que têm oportunidades de desenvolvimento através de capacitações no hospital, enquanto 68% concordam que os cursos de capacitações disponibilizados fazem diferença em sua vida profissional. Tal constatação ainda se choca com a realidade percebida no cotidiano de trabalho, uma vez que o Departamento de Recursos Humanos da UFRN – DDRH – disponibiliza anualmente diversos cursos para os servidores da UFRN, entretanto, muitos colaboradores não se disponibilizam a realizar os cursos, deixando de ampliar seu desenvolvimento profissional.

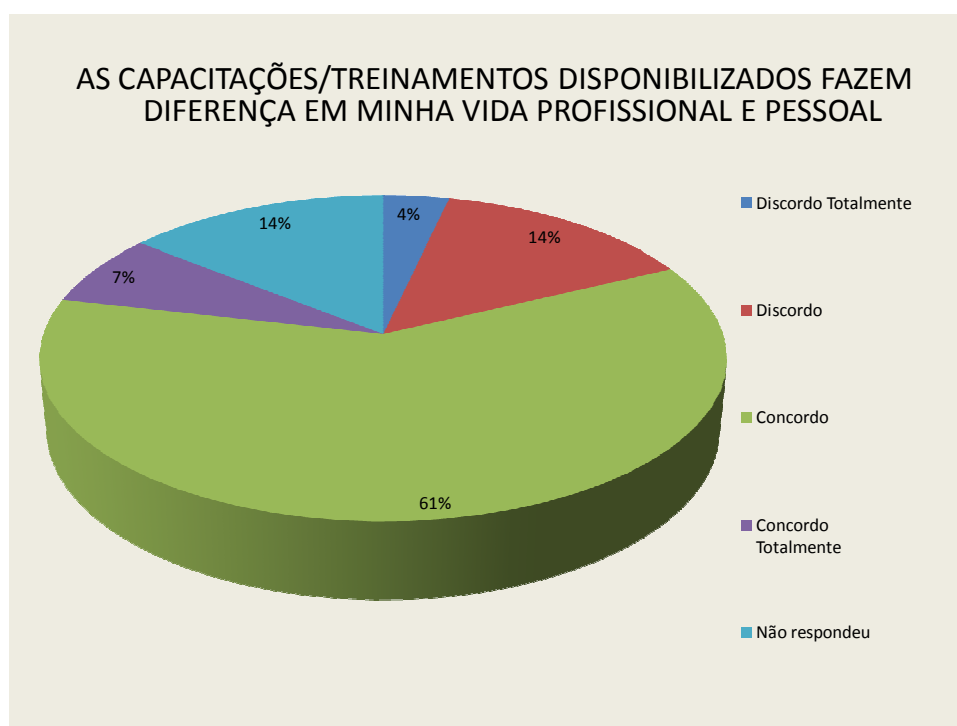


GRÁFICO 8: Desenvolvimento profissional

Fonte: Pesquisa de clima organizacional aplicada no HOSPED-UFRN

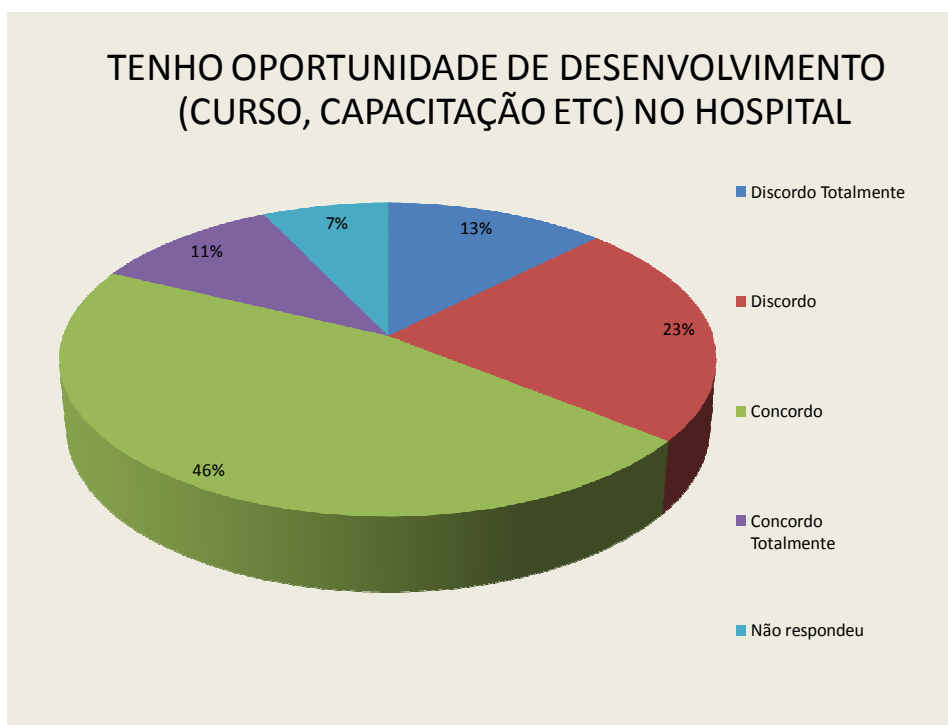


GRÁFICO 9: Desenvolvimento profissional

Fonte: Pesquisa de clima organizacional aplicada no HOSPED-UFRN

Sobre o fator **trabalho em equipe/relacionamento interpessoal**, a afirmação com maior contingente de respostas positivas foi “convivo bem com funcionários de todos os níveis hierárquicos do hospital”, contemplando 84% das respostas entre concordo e concordo totalmente. No que se refere ao fator mais negativo desta categoria, cita-se: “há muita cooperação em meu setor para a realização das atividades e alcance dos resultados”, contando com 27% das respostas discordo e discordo totalmente. Este resultado leva a constatação de que apesar de haver, de forma geral, bom relacionamento interpessoal no âmbito interdepartamental e com funcionários de todos os níveis hierárquicos, quando se avalia de forma mais pontual, ou seja, o relacionamento dentro do setor laboral para a realização das atividades e alcance dos resultados, verifica-se que o trabalho em equipe deixa a desejar.

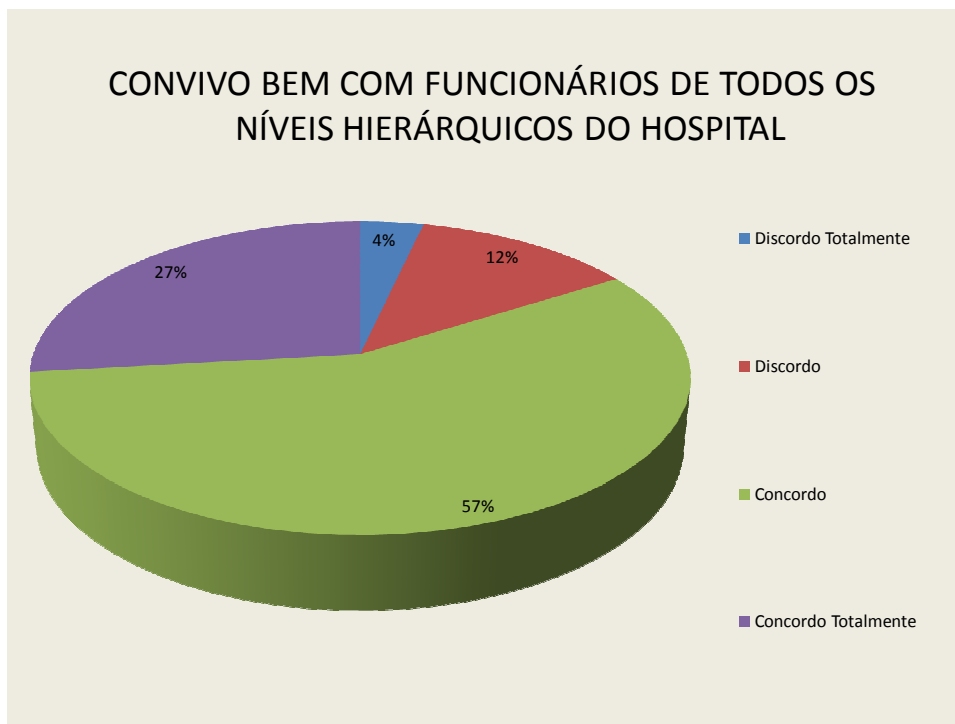


GRÁFICO 10: Trabalho em equipe / Relacionamento interpessoal

Fonte: Pesquisa de clima organizacional aplicada no HOSPED-UFRN



GRÁFICO 11: Trabalho em equipe / Relacionamento interpessoal

Fonte: Pesquisa de clima organizacional aplicada no HOSPED-UFRN

Com relação à **participação**, o item “participo dos encontros, reuniões, treinamentos e eventos que o hospital proporciona” foi contemplado com o maior número de respostas positivas, totalizando 71% das respostas entre concordo e concordo totalmente. Por outro lado, a assertiva “participo das decisões que afetam meu trabalho” obteve maior índice negativo, totalizando 35% de respostas discordantes de tal afirmação. Este aspecto também se mostra adverso ao que é percebido cotidianamente no hospital com os colaboradores, cuja participação em atividades desenvolvidas não é tão satisfatória quanto foi apresentado na pesquisa de clima organizacional.

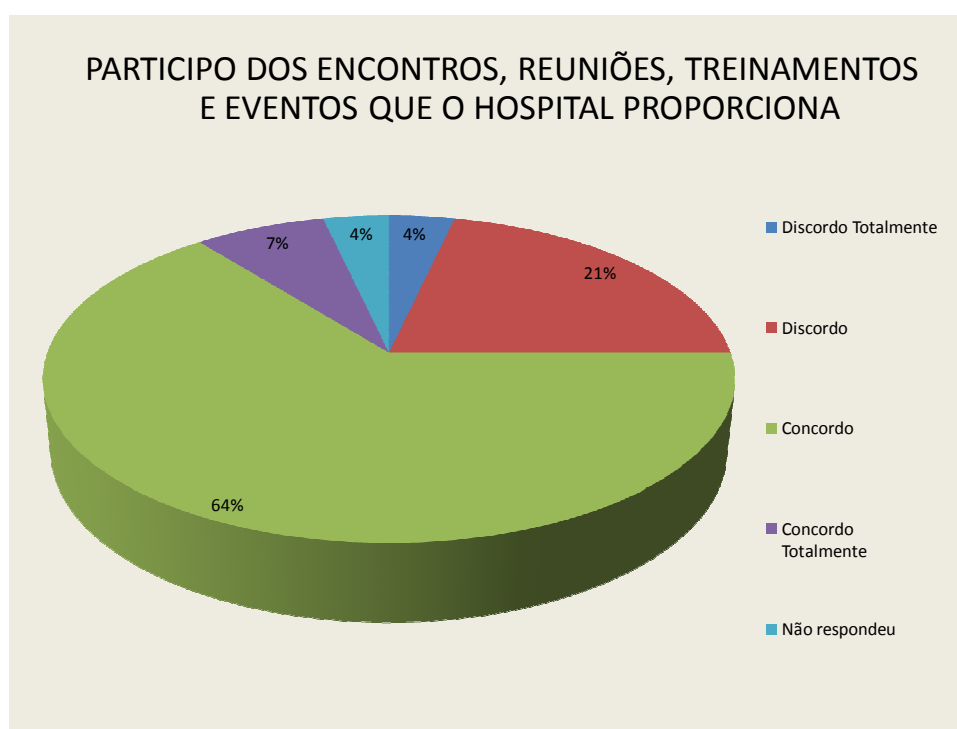


GRÁFICO 12: Participação

Fonte: Pesquisa de clima organizacional aplicada no HOSPED-UFRN

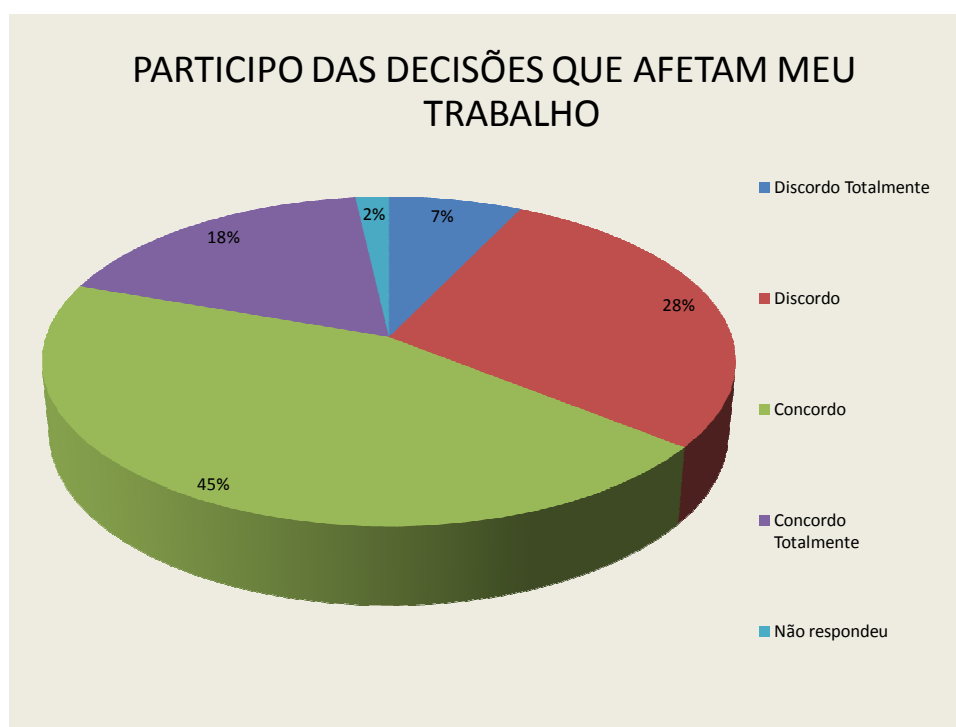


GRÁFICO 13: Participação

Fonte: Pesquisa de clima organizacional aplicada no HOSPED-UFRN

Por último, o aspecto **condições e carga de trabalho** foi um dos fatores cujas respostas dão margem a análises mais apuradas, uma vez que de forma geral, houve alto índice de discordância nas respostas dos entrevistados. A assertiva com maior percentual de respostas positivas foi “O volume de atividades sob minha responsabilidade é compatível com minha jornada de trabalho”, contemplando 71% de pessoas que concordam com tal afirmação. Já no tocante às respostas negativas, a declaração “O número de funcionários do meu setor é suficiente para o bom desempenho das atividades a serem realizadas”, contabilizando 70% de respostas discordantes. Ao comparar ambas as assertivas, percebe-se que praticamente o mesmo número de pessoas respondeu de forma antagônica, ou seja, embora acreditem que a quantidade de trabalho realizada seja compatível com a jornada de trabalho, acham que o número de funcionários em seu setor poderia ser maior. Apesar de inicialmente contraditórias, as duas afirmativas nos levam a inferir que a necessidade de mais pessoas para trabalhar não tem relação direta com a percepção de quantidade de trabalho exagerada, mas sim com a necessidade de melhoria do trabalho para que o serviço funcione de forma mais eficiente.

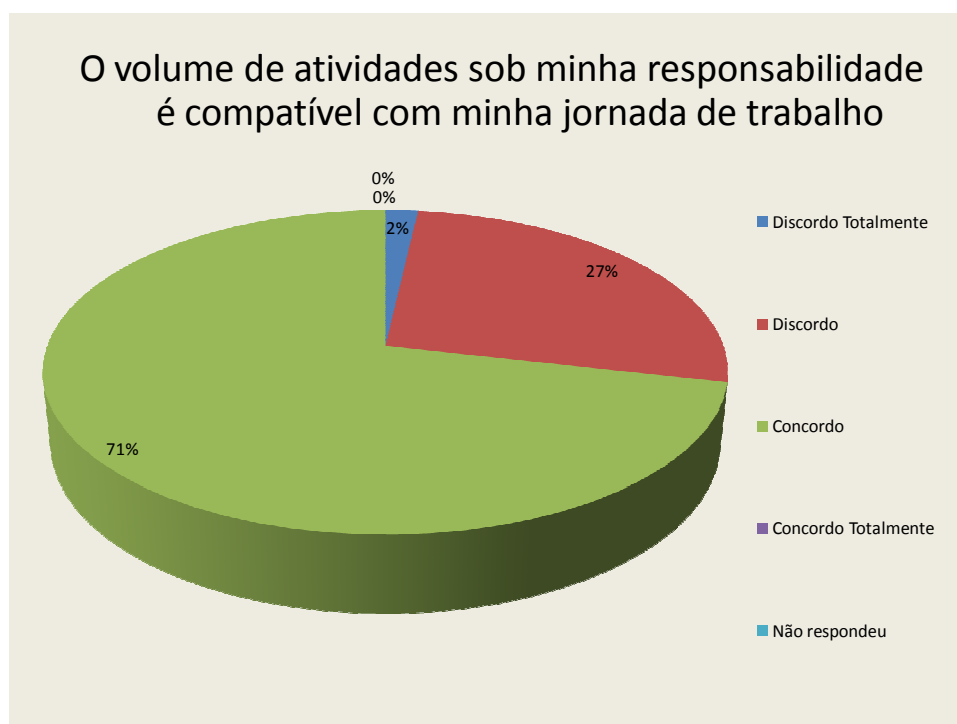


GRÁFICO 14: Condições e carga de trabalho

Fonte: Pesquisa de clima organizacional aplicada no HOSPED-UFRN

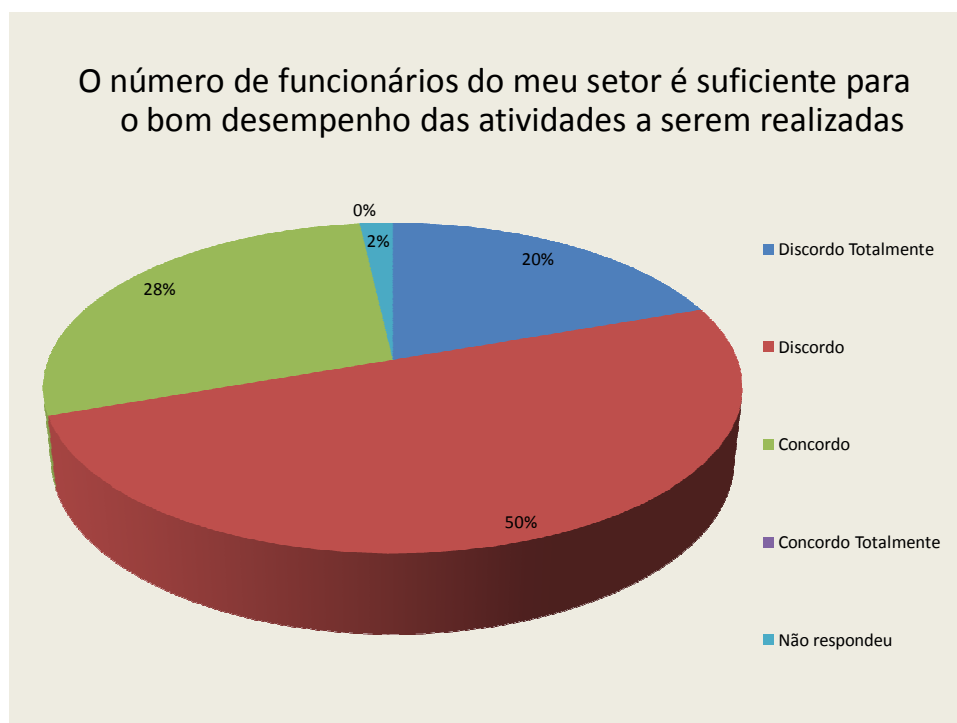


GRÁFICO 15: Condições e carga de trabalho

Fonte: Pesquisa de clima organizacional aplicada no HOSPED-UFRN

“Outros aspectos” foi o título inferido às assertivas que não foram enquadradas nas categorias anteriores, cujos itens mais problemáticos foram: “Conheço bem os objetivos e planos de ação do hospital”, com 44% de respostas discordantes, levando a concluir que muitos colaboradores desconhecem o planejamento estratégico da organização, ou seja, a visão sistêmica acerca do negócio do hospital. Outra assertiva crítica foi “Percebo que há setores no hospital onde algumas pessoas são mais privilegiadas que outras”, com 75% de respostas concordantes, levando a concluir que mais da metade dos pesquisandos acreditam que há pessoas no hospital que são privilegiadas em detrimento de outras. Mais uma assertiva que deve ser destacada é “Como você considera a aplicação das normas disciplinares do hospital?”, em que 30% responderam que não existem normas disciplinares e 27% informaram que as aplicações das mesmas são leves.

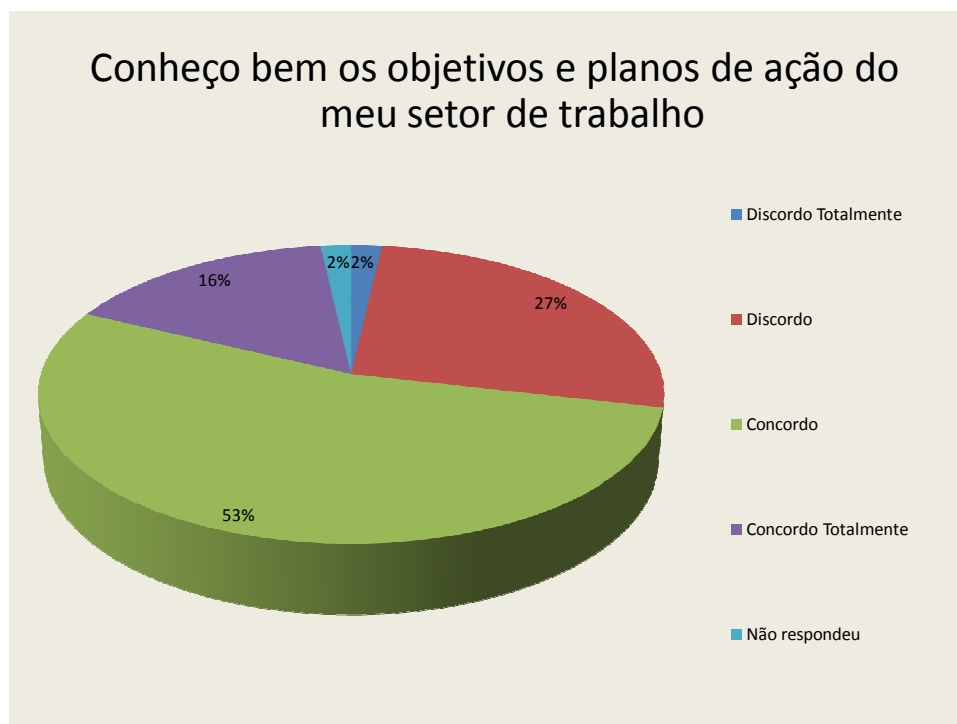


GRÁFICO 16: Outros aspectos

Fonte: Pesquisa de clima organizacional aplicada no HOSPED-UFRN

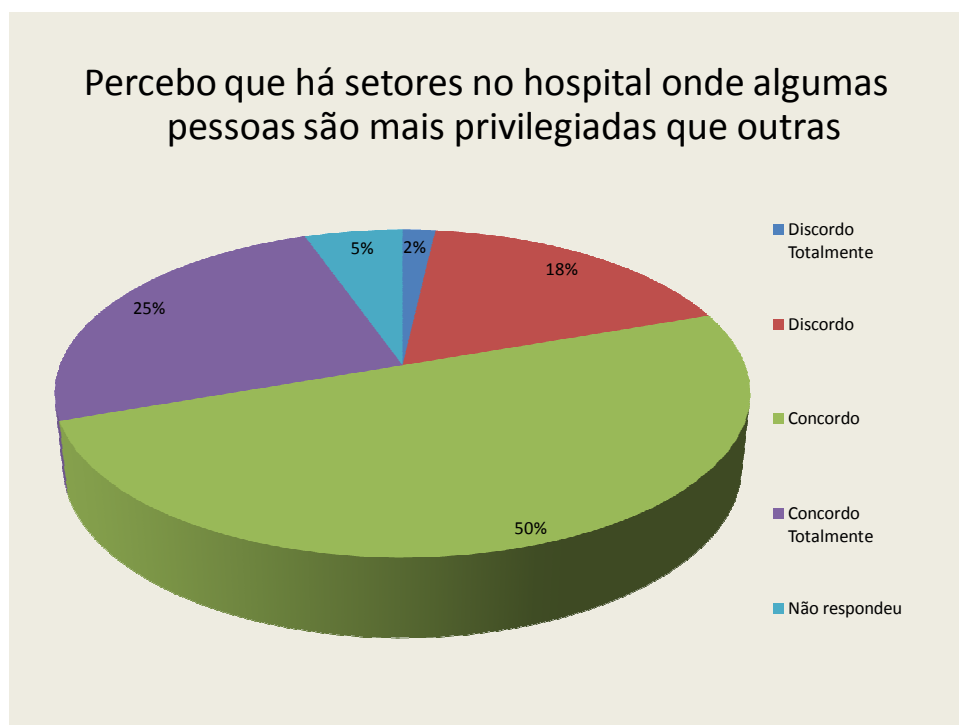


GRÁFICO 17: Outros aspectos

Fonte: Pesquisa de clima organizacional aplicada no HOSPED-UFRN

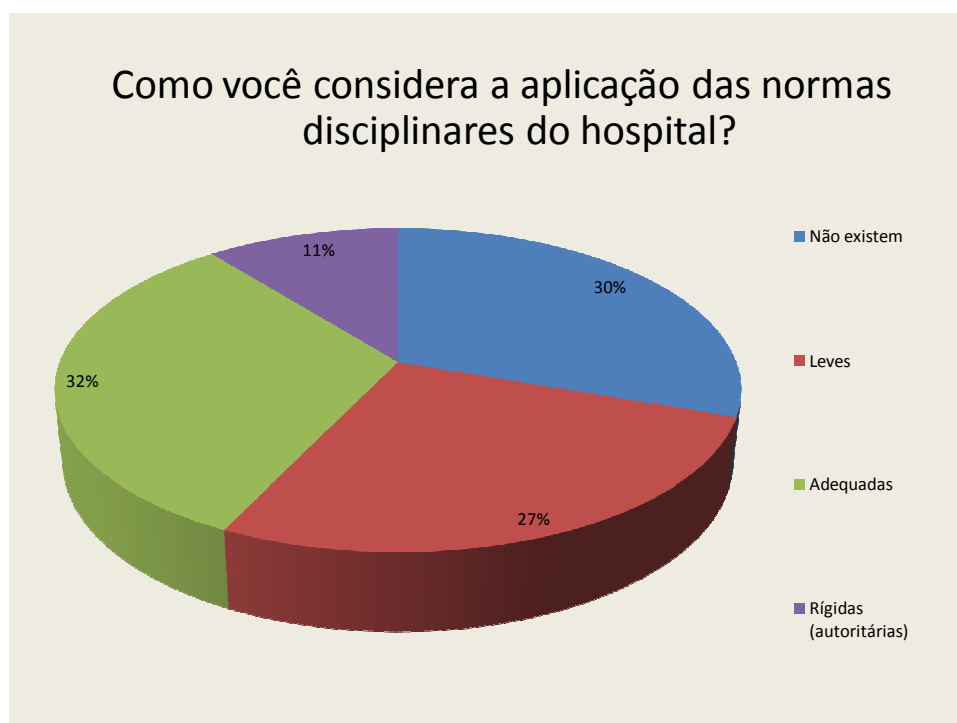


GRÁFICO 18: Outros aspectos

Fonte: Pesquisa de clima organizacional aplicada no HOSPED-UFRN

De forma geral, a partir da análise da pesquisa como um todo, foi percebido alguns aspectos que podem ser definidos como maiores potencialidades, ou seja, que não necessitariam medidas imediatas de correção. Tais fatores, apesar de majoritariamente satisfatórios, devem ser analisados de forma a se manter num nível padrão de eficiência, bem como tentar melhorar gradativamente. Por outro lado, pôde-se também constatar as principais fragilidades observadas na pesquisa, ou seja, aspectos observados como deficitários e que necessitam ser melhorados para que a organização consiga avançar em termos de melhoria. A tabela abaixo demonstra de forma mais detalhada esses itens:

POTENCIALIDADES	FRAGILIDADES
Bom relacionamento com as chefias	Dificuldade de comunicação intra-setorial e inter-setorial
Bom relacionamento interpessoal	Deficiência de recursos humanos em alguns setores do hospital
Autonomia para propor sugestões no ambiente de trabalho	Medidas de prevenção de acidentes precárias
Satisfação e motivação no trabalho	Dificuldades da chefia de perceber quando subordinado está com problemas pessoais
Capacidade de desenvolvimento profissional	Condições de trabalho deficitárias
Percepção de segurança e estabilidade	Dificuldade de perceber a importância do trabalho para a atividade fim do hospital
Evolução do hospital (em termos de processos de trabalho) ao longo dos anos	Percepção de privilégios de algumas pessoas em detrimento de outras

Em se tratando das perguntas abertas, nas duas primeiras, em que se procurou saber “o que existe no hospital que não é do seu agrado” e “o que o

hospital não faz e deveria fazer?”, constatou-se que a maioria das respostas versou sobre infra-estrutura e modelo de gestão.

As duas últimas questões abertas trataram da temática Qualidade de Vida no Trabalho, com as seguintes perguntas: *“Para você, o que significa qualidade de vida no trabalho?”* e *“o que você sugeriria que fosse feito pelo HOSPED como ações de QVT?”*. Com relação à penúltima questão, as respostas mais citadas versavam sobre infra-estrutura e condições de trabalho, bem como bom relacionamento interpessoal, satisfação e valorização do trabalho.

Acerca desse assunto, poder-se-ia questionar se os colaboradores que responderam que QVT significa condições de trabalho e infra-estrutura não conheçam o real significado do termo, contudo, logo percebe-se que não se trata de desconhecimento, e sim de atender a uma hierarquia de necessidades, ou seja, antes de se falar em ações de QVT como algo mais sofisticado, deve-se primeiramente atender às necessidades mínimas de condições de trabalho, de forma que as demandas mais básicas sejam supridas para, posteriormente, se falar em QVT.

Já no que tange à última pergunta, constatou-se que as respostas corroboraram à anterior, uma vez que a maioria delas versou sobre condições de trabalho, seguida de sugestões como: ginástica laboral, humanização, valorização/reconhecimento do trabalho, relacionamento interpessoal, motivação, dentre outros.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Pesquisa de Clima Organizacional é um instrumento utilizado freqüentemente pelas organizações de médio e grande porte, já que através dela consegue-se apreender uma gama de aspectos importantes relacionados à empresa, se configurando num diagnóstico da mesma. Dessa forma, a PCO se revela através de indicadores que se compõem em sinais de como a organização se apresenta no tocante aos aspectos abordados. No caso da pesquisa aqui empreendida, observa-se que o instrumento utilizado para a realização do Diagnóstico Organizacional foi eficiente na constatação tanto dos pontos positivos quanto no que precisa ser melhorado no HOSPED.

Vale destacar ainda que esse trabalho se torna ainda mais valioso quando não considerado de forma isolada, mas quando realizado periodicamente de forma a haver comparação entre os dados obtidos, possibilitando uma análise dos avanços e desafios existentes na organização em termos de clima organizacional.

Em se tratando das dificuldades encontradas no decorrer da aplicação do instrumento, pode-se citar a falta de compromisso por parte de alguns colaboradores em responder à pesquisa, inviabilizando o alcance de um número mais abrangente de sujeitos, de forma a tornar a PCO mais fidedigna na construção do Diagnóstico Organizacional do HOSPED. Além disso, para aqueles que responderam, alguns deixaram a desejar na sinceridade das respostas dadas, gerando incoerências entre alguns resultados e o que é percebido no cotidiano de trabalho.

Deve-se esclarecer, ainda, que após o mapeamento dos problemas e seu posterior conhecimento por parte da direção do hospital, é necessário a elaboração de um plano de ação para solucioná-los em curto e médio prazo. A ação corretiva de cada problemática, dessa forma, vai depender de sua gravidade; dos recursos necessários (financeiros, materiais, humanos) e do fator tempo, bem como do esforço conjunto e da confiança mútua entre a alta gestão e os demais colaboradores.

Como sugestão de ações práticas de intervenção que poderiam ser realizadas no tocante aos aspectos passíveis de melhorias observados ao longo da pesquisa, cita-se: com relação à “comunicação”, poderiam ser melhorados os veículos de informação existentes no HOSPED através de murais informativos, boletins informativos, etc., bem como serem realizadas reuniões periódicas com os setores de trabalho e a direção do hospital.

Já no que tange aos problemas detectados em relação às “condições e carga de trabalho”, sugere-se ser realizado um levantamento em cada setor laboral de quais os materiais/equipamentos de trabalho são deficientes ou inexistentes para o desempenho eficaz do trabalho. A partir disso, seria apresentado à direção a compilação das informações coletadas de modo a traçar um mapeamento de aquisição dos materiais/equipamentos, considerando aqueles mais necessários em termos emergenciais, bem como as condições financeiras da organização.

Em suma, apesar das sugestões de melhoria citadas, faz-se mister que as soluções de progresso sejam construídas coletivamente através de reuniões com os gestores, considerando a opinião daqueles diretamente envolvidos no processo, os quais podem dar contribuições mais fidedignas e eficientes de avanços para a organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ABREU, N., BALDANZA, R., SILVA, E. S., & ALMEIDA, N. H. S. Análise dos fatores intra-organizacionais influenciadores no clima organizacional do Hospital Universitário Prof. Alberto Antunes – HUPAA. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT: 2009. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos09/284_Artigo_SEGET_fatores_intra-organizacionais_clima_org_final_29-09-09.pdf. Acesso em: 20 Mai. 2011.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional: 2006. Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v16n2/06.pdf>. Acesso em 15 Out. 2011.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. 2ª edição. Campus: Rio de Janeiro, 2004.

_____, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Campus: Rio de Janeiro, 1999.

GRAÇA, H. Clima Organizacional: uma abordagem vivencial. FUNADESP: Brasília, 1999.

LUZ, R. Clima organizacional. Qualitymark: Rio de Janeiro, 1995.

MENEZES, I. G., SAMPAIO, L. R., GOMES, A. C. P., TEIXEIRA, F.S., & SANTOS, P. S. Escala de clima organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial: 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v26n3/v26n3a04.pdf>. Acesso em: 20 Mai. 2011.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA – MEC. Hospitais universitários. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/index.php?option=content&task=category§ionid=10&id=97&Itemid=301>. Acesso em: 20 Mai. 2011.

OLIVEIRA, N., MORAES, L. F. R. Clima organizacional: discussões metodológicas sobre a implantação de uma pesquisa no Banco do Brasil S/A. Artigo publicado nos anais do 23º Enanpad. Foz do Iguaçu-PR, 1999. Disponível em <http://www.saogabriel.pucminas.br/administracao/revistaeletronica/Clima%20organizacional.pdf>. Acesso em: 29 Out. 2011.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 11^a edição. Pearson Prentice Hall: São Paulo, 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN.
Hospitais. Disponível em:
<http://www.ufrn.br/ufrn/conteudo/servicos/hospitais/pediatria.php>. Acesso em:
20 Mai 2011.

ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E., & BASTOS, A. V. B. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Artmed: Porto Alegre, 2004.