

ANÁLISE DOS FATORES INTRA-ORGANIZACIONAIS INFLUENCIADORES NO CLIMA ORGANIZACIONAL DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PROF. ALBERTO ANTUNES – HUPAA

Nelsio Abreu*

nelsio@gmail.com

Renata Baldanza*

renatafrans@yahoo.com.br

Elivânia Santos Silva*

elivania88@gmail.com

Nayron Henrique Santana Almeida*

nayronhsa@hotmail.com

* Fac. de Econ. Administração e Contabilidade – FEAC / Univ. Federal de Alagoas - UFAL

RESUMO

A pesquisa teve como objetivo investigar a influência que determinados fatores exercem no Clima Organizacional dentro da organização hospitalar do Hospital Universitário Prof. Alberto Antunes – HUPAA, partindo do pressuposto indicado pelos mais recentes trabalhos na área de Administração sobre o valor e relevância do tema aqui abordado para o bom andamento das atividades organizacionais e, conseqüentemente, de toda a organização. A pesquisa teve um caráter mais destacadamente quantitativo. Tratou-se de um estudo exploratório-descritivo. O método utilizado foi o estudo de caso. Foi usada uma amostra probabilística estratificada. O principal instrumento de coleta de dados foi o questionário estruturado. Através deste meio pôde-se identificar os fatores internos que determinam e estão envolvidos no Clima Organizacional, por meio de elementos que se acredita compor esses fatores. Essa análise também considerou a tecnologia da informação como aspecto implícito no presente tema, tendo uma participação ativa e sendo parte integrante crucial dos fatores internos aqui mencionados. Por isso, o Clima Organizacional dentro do HUPAA mereceu um maior destaque e estudo com substância. Dentre os principais resultados encontrados alguns se destacam como, por exemplo, o fato de que fatores relacionados à ambiência como temperatura, espaço físico e iluminação foram considerados um pouco deficientes em alguns setores. Também foi notado descontentamento com o salário por uma boa quantidade de funcionários. Apesar disso, foi apresentada uma boa motivação e satisfação no trabalho por parte de uma boa quantidade de colaboradores, tal fato se devendo a alguns aspectos positivos como o bom relacionamento com a chefia e com os colegas de trabalho.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Organização Hospitalar, Ambiência, Motivação.

1. INTRODUÇÃO

O setor de saúde é de grande importância para a sociedade em geral incluindo governos e população. Os primeiros são responsáveis pelo bom funcionamento do sistema de saúde vigente onde quer que atuem, para a plena satisfação da população. Esta por sua vez, é a principal

beneficiada dos serviços relacionados à saúde oferecidos se estes forem realizados com êxito e a principal prejudicada caso ocorra o contrário. Nesse sentido, quanto melhor puderem ser os serviços prestados aos pacientes, sejam eles provenientes do Sistema Único de Saúde (SUS), sejam os solicitantes de atendimento por meio de convênio particular, melhor será para todos os envolvidos e interessados no bom êxito do sistema de saúde.

Tratando-se especificamente do Hospital Universitário Prof. Alberto Antunes - HUPAA, este, é reconhecido como a maior instituição pública de saúde do estado de Alagoas, tanto por sua estrutura física, a de seu corpo clínico e a de todo o seu conjunto de colaboradores, quanto pelas atividades nele desenvolvidas como as de graduação, pós-graduação, pesquisa.

Não se deve deixar de mencionar que o HUPAA, por ser um Hospital Escola, preocupa-se com a capacitação de seus recursos humanos, os quais, em muitos casos, determinarão, por seu modo de atendimento e de realização dos serviços, a qualidade do sistema de saúde oferecido e, conseqüentemente, a situação do Sistema Único de Saúde no estado de Alagoas. Nesse respeito, nota-se que muitos aspectos são capazes de influenciar o comportamento dos colaboradores de um hospital. Entre estes fatores está o clima organizacional.

Este vem a ser, basicamente, um dos melhores indicadores do nível de relacionamento das organizações e de seus colaboradores. Refere-se a aspectos do ambiente que podem ser percebidos pelas pessoas da organização e que influenciam no comportamento delas. Portanto, tem relação com o ambiente interno existente entre os membros da organização e pode determinar o grau de motivação dos mesmos.

Não se pode esquecer que esse nível de motivação afeta grandemente o modo como os colaboradores atendem ao público e prestam a ele seus serviços.

Destarte, conhecendo o grau de relevância do clima organizacional, que este pode afetar a forma como as pessoas se relacionam no trabalho, e considerando a relevância do setor de saúde e a importância do Hospital Universitário para o estado de Alagoas, faz-se necessário um estudo que permita detectar com clareza quais os fatores internos, que, de alguma forma, afetam o clima organizacional no HUPAA, positiva ou negativamente. Com esta pesquisa intenciona-se que tais fatores sejam identificados e observados para que se chegue ao entendimento de como eles têm influenciado o clima organizacional no Hospital Universitário Prof. Alberto Antunes - HUPAA.

Diante do que foi explicado e tendo como base autores como Villardi, Narducci e Dubeux (2007) sobre clima organizacional, justifica-se a importância desse estudo, com a idéia de que organizações são compostas por pessoas; pessoas são seres sociais e dessa maneira desenvolvem percepções e conceitos, compartilhando-as, de modo que afetam a forma como essas se relacionam no trabalho.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Conceitos de Clima Organizacional

Com o desenvolvimento do mercado e com as mudanças rapidamente enfrentadas pelo mundo atual, as organizações cada vez mais buscam a eficiência e a eficácia para que dessa maneira possam resistir à concorrência, estar sempre à frente desta e pronta a atender ao consumidor e as suas exigências, anseios e necessidades, garantindo dessa maneira sua manutenção e sobrevivência. Segundo Churchill e Peter (2007), as organizações cada vez mais se direcionam em compreender as necessidades e desejos dos clientes, desenvolvendo e entregando desse modo, um valor superior a estes como modo de alcançar seus próprios objetivos.

Todavia, para conseguir alcançar seus objetivos e se manter num mercado que vem se apresentando demasiadamente competitivo, as organizações devem compreender e se visualizar como um organismo vivo, formado por dois elementos que são indissociáveis em sua constituição: o cliente (motivo pelo qual a empresa existe e o meio pelo qual esta

consegue alcançar seus objetivos – conforme foi citado anteriormente) e o colaborador (conjunto de partes que faz a empresa funcionar e alcançar seus objetivos). De um modo geral é preciso entender o fato de que organizações, sejam elas prestadoras de serviços, industriais, comerciais, ou ainda do chamado Terceiro Setor, são compostas por pessoas. Porém, conforme menciona Bispo (2006), enquanto muito se faz para melhorar o nível de relacionamento entre as empresas e seus clientes, esforços não tão intensos têm sido feitos para melhorar o nível de relacionamento entre as empresas e seus funcionários. Nesse sentido há uma ferramenta que vem em auxílio dessa situação que é a pesquisa de clima organizacional (VELOSO *et al.* 2007).

Vários autores e pesquisadores opinam e comentam sobre o conceito de clima organizacional. Coda (1993), por exemplo, afirma que o clima organizacional é a melhor forma de indicar o grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da realidade da organização. Ainda segundo Coda (1998), o clima organizacional refere-se ao que as pessoas acreditam que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes.

Para Chiavenato (2004) clima organizacional é a propriedade do ambiente capaz de ser percebida pelos membros de uma organização e que influencia no comportamento destes. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem na organização e é um dos fatores determinantes do grau de motivação dos seus participantes. Villardi, Narducci e Dubeux (2007) definem clima organizacional como o conjunto de percepções e conceitos que as pessoas de uma organização desenvolvem e compartilham que afetam a forma como essas pessoas se relacionam no trabalho.

Todas essas definições de clima organizacional refletem uma preocupação cada vez mais crescente entre organizações atuais, sejam elas públicas ou privadas, o alcance da melhor qualidade do serviço ou do produto. Entretanto, apesar de várias opiniões sobre o assunto, todos os autores concordam em um ponto: as empresas e funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável, ao passo que, se este for desfavorável todos perderão (BISPO, 2006).

2.2. Importância do Clima Organizacional

Longo e Vergueiro (2003) afirmam que a gestão da qualidade pressupõe a necessidade de mudanças de atitudes e comportamento dentro das organizações e objetiva o comprometimento com o desempenho, a procura do autocontrole e o aprimoramento contínuo dos processos. Organizações que vêm adotando esse modelo gerencial precisam dar atenção às mudanças na relação com o patrimônio humano da organização. Dentre essas mudanças destacam-se o melhor relacionamento das pessoas consigo mesmas e com o seu trabalho, funcionários mais orgulhosos daquilo que fazem, relacionamento mais aberto entre as pessoas da organização, dirigentes menos isolados, surgimento de maiores atividades de crescimento pessoal e profissional, e, ao passo que há essas melhoras, há também o aumento da produtividade (EVANGELISTA e SOARES, 2006).

O capital humano vem se destacando a cada dia como o principal diferencial de uma organização, pois é através dele que a empresa pode dar continuidade a suas tarefas cotidianas e alcançar sua sobrevivência, também, a longo prazo.

A conclusão que se chega diante das mudanças mencionadas é que é de primordial relevância para o alcance da qualidade a manutenção de funcionários competentes e motivados. É neste ponto que se encontra a importância do clima organizacional, pois este facilita o comprometimento e o envolvimento das pessoas com os interesses da organização.

De acordo com Luz (1996) apud Evangelista e Soares (2006) o clima organizacional passa a ser de extrema relevância para os empresários que buscam, através da Qualidade Total e da Gestão Participativa, uma vantagem competitiva para as suas organizações. Isso porque estes novos modelos de gestão, para terem êxito, exigem um alto grau de comprometimento dos funcionários com as suas empresas.

Quando uma organização consegue criar um clima organizacional que contribua para a satisfação do colaborador, este por sua vez, sentindo-se motivado, contribuirá para a realização dos objetivos da organização e, conseqüentemente, atingir-se-á a eficácia tão almejada, ou seja, organizações com clima organizacional favorável costumam atingir seus objetivos.

2.3. Fatores Influenciadores do Clima Organizacional

As avaliações ou pesquisas de clima são baseadas na determinação de fatores que influenciam direta ou indiretamente no clima organizacional. Esses fatores, os quais podem ser internos ou externos, são capazes de influenciar o clima de qualquer organização e por isso é relevante identificá-los e conhecê-los.

É preciso ressaltar mais uma vez o fato de que empresas são compostas e formadas por pessoas e como tal, estas têm desejos, necessidades e são afetadas pelo meio em que vivem, nos seus mais diversos âmbitos, ou seja, desde o seu meio familiar ao social e de trabalho. O que acontece dentro de uma organização atinge diretamente o colaborador, seja positiva ou negativamente dependendo do que vá a acontecer, bem como o que ocorre em seu ambiente familiar e social.

Há vários modelos de pesquisa de clima organizacional e cada um considera diferentes aspectos influenciadores. No entanto, esses modelos, na maioria das vezes, encontram-se em pontos comuns. Dentre os vários modelos de pesquisa, Bispo (2006) considera relevantes os seguintes: O modelo de Litwin e Stringer (1968) o qual utiliza um questionário baseado em nove fatores/indicadores; o modelo de Kolb *et al.* (1986) utiliza uma escala de sete fatores/indicadores; o de Sbragia (1983), contendo vinte fatores/indicadores; e o modelo por ele mesmo desenvolvido. Os modelos citados concordam nos fatores conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos, identidade, responsabilidade e comunicação.

O conformismo é o sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização, ou seja, as pessoas na organização se sentem limitadas pelo excesso de regras; estrutura refere-se às restrições impostas pela organização; recompensa é o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; a cooperação é a percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados); o fator padrões envolve o grau em que a organização enfatiza normas e processos; conflito refere-se ao sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas; responsabilidade é o sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções; identidade refere-se ao sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais (BISPO, 2006).

O modelo de Bispo (2006), apesar de não ser fechado, apresenta uma estrutura mais próxima da realidade e considera fatores externos reconhecendo que estes também podem ter uma forte influência no clima interno da organização. Alguns citados por ele são convivência familiar, férias e lazer, política e economia, saúde, segurança pública, situação financeira, time de futebol e vida social.

Relacionamentos interpessoais, não só dentro da organização como também fora, são diretamente intervenientes no clima organizacional. Luz (2007) evidencia sua importância,

afirmando que numa pesquisa de clima organizacional Relacionamentos Interpessoais são fatores geralmente questionados.

Acredita-se que relacionamentos externos a organização são também e muitas vezes o grande responsável pela qualidade e bom andamento da empresa, e como tal, afeta diretamente no clima organizacional, visto que uma organização é composta por pessoas e assim está sujeita às mais diversas alterações do meio em que estão inseridas.

Luz (2007) relaciona fatores financeiros como um agente responsável pela manutenção do clima organizacional e dessa maneira, dependendo do modo como for tratado, pode interferir de positiva ou negativamente.

Os modelos acima mencionados consideram diversos fatores, entretanto para fins dessa pesquisa, considerar-se-á como fatores internos: ambiente de trabalho, assistência aos funcionários, responsabilidade e autonomia, motivação (recompensa, promoção, remuneração, justiça), relacionamento e cooperação, identidade e orgulho, oportunidade de crescimento e incentivos profissionais, comunicação, estabilidade no emprego, nível sociocultural, estrutura organizacional, cultura organizacional, vida profissional e tecnologia de informação.

No contexto da gestão de pessoas, a tecnologia da informação pode propiciar novos canais de interação e novos relacionamentos entre os indivíduos por sua natureza bidirecional e alcance direto, além de incentivar a sua utilização por permitir melhorias na comunicação (MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2004). Do mesmo modo, verifica-se a discussão do uso das redes sociais e de relacionamento e o uso email no ambiente organizacional, trazendo discussões éticas e morais, que influenciam nas interações interpessoais e na estrutura hierarquizada organizacional. Portanto, é fundamental a análise desta variável no clima organizacional.

2.4. Contextualização de Organizações Hospitalares

Ferreira (2001) define hospital como um lugar onde se tratam pacientes internados ou não. Para Carapinheiro (1998, p. 12) *apud* Pereira (2003, p. 40), é “uma organização complexa, com uma configuração *sui generis* e uma rede de relações sociais cuja ordem é produzida e reproduzida pelas múltiplas estratégias dos profissionais e dos doentes”. Dessa maneira pode-se destacar que um hospital é além de tudo uma organização com objetivos, missão e visão; e que acima de tudo como toda organização é composta por pessoas e desse modo está sujeita as mais diversas alterações do ambiente inter e externo, tendo como um grande determinante de seu bom andamento.

Minvielle *et al.* (2007) enfatiza que organizações hospitalares devem visualizar em suas performances as dimensões eficácia, eficiência e cuidados com a qualidade, além dos valores humanos e qualidade de vida dos seus colaboradores.

Dentre as categorias de unidades hospitalares existentes ressaltam-se os chamados hospitais universitários. De acordo com o Ministério da Educação e Cultura – MEC – (2008, *online*):

Os hospitais universitários são unidades de saúde, únicas em algumas regiões do país, 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.

3. METODOLOGIA

A pesquisa teve um caráter mais destacadamente quantitativo devido às variáveis do estudo. Esta pesquisa passou por dois níveis de aprofundamento: sendo primeiramente uma pesquisa exploratória, seguida por uma descritiva, visando expor o entendimento do clima organizacional existente no Hospital, bem como do desenvolvimento dos procedimentos utilizados.

A população da pesquisa foram os servidores do HUPAA, que é composta de servidores efetivos e servidores prestadores de serviços (terceirizados), funcionários da FUNDEPES (Fundação Universitária de Desenvolvimento de Extensão e Pesquisa), servidores cedidos, estagiários, residentes, entre outros, totalizando 1.620 pessoas envolvidas com o HUPAA. Assim, a amostra foi inicialmente composta de 311 pessoas que atuam no HUPAA, que dava uma margem de confiança de 95% e um erro amostral de 5%. Com o andamento da pesquisa de campo a amostra acabou sendo aumentada para 324 pessoas aumentando assim a margem de confiança, reduzindo o erro amostral para 4,87%.

Nesta pesquisa foi utilizada a amostragem probabilística, onde cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra (MATTAR, 1996). Ressaltando que a amostra foi estratificada entre os diversos setores do hospital universitário, de acordo com o número de pessoas de cada setor, o que possibilitou a participação de todos servidores e assim, evitando viés na coleta de dados.

A coleta de dados foi através de observação e questionário estruturado. Um questionário estruturado foi aplicado aos servidores do HUPAA para comparar e identificar suas percepções sobre as práticas e ações desenvolvidas para a melhoria do clima organizacional. Dos sujeitos selecionados para o estudo, foram analisadas as diversas percepções dos indivíduos que atuam no HUPAA sobre o clima organizacional, fazendo comparações e análises do cotidiano dos colaboradores. No questionário de acordo com o que foi mencionado acima, ou seja, estruturado, houve perguntas que o entrevistado pôde responder num regime mensurado numa escala tipo *Likert*, bem como, uma questão aberta que deu aos membros da organização oportunidades de apontar suas próprias respostas fugindo a alternativas e escalas quantificáveis.

Os dados coletados pelos questionários foram tabulados através do software SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*, que possibilita trabalhar com distribuições de frequência, tabulações simples e cruzadas, bem como análise multivariada.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. Perfil dos participantes

A pesquisa apresentou um maior nível de respondentes de setores da área administrativa, estes representando 40,9% da quantidade total de participantes da amostra.

Um dos fatos interessantes observado na maioria das respostas é que grande parte das

perguntas tem as mulheres como sendo as maiores participantes em responder. Na verdade este fato, reforçado pelo resultado da pesquisa, pôde ser observado bem no início da pesquisa de campo apenas com uma simples observação nos diversos setores do hospital, nos quais era fácil perceber a predominância das mulheres como força de trabalho. Elas representam 69,4% dos respondentes da pesquisa, índice que pode explicar a superior quantidade de mulheres em relação à de homens na maioria das respostas.

A maior parte dos participantes da pesquisa, 52,5% deles, apresenta uma renda individual baixa, em alguns casos, inferior ao salário mínimo dependendo da função e do tempo de serviço. Porém, neste sentido deve-se considerar os estagiários, os quais também participaram em responder a pesquisa visto que, como dito acima, a maior parte dos respondentes são da área administrativa e esta apresenta um bom número deles. Os estagiários são remunerados através de bolsas de estágio pagas pela instituição FUNDEPES (Fundação Universitária de Desenvolvimento de Extensão e Pesquisa), que gerencia o pagamento dos mesmos. Predomina, então, uma grande quantidade de funcionários pagos não diretamente pelo hospital. Este fator deve ser levado em consideração ao se falar em salário no HUPAA, pois, conforme será comentado mais a frente, os baixos salários têm gerado um grau de descontentamento e um pouco de falta de motivação embora esta não seja tão predominante. Enquanto isso, apenas 10,9% dos respondentes afirma ter renda igual ou superior a R\$ 2.500,00.

Quanto ao tempo de serviço a maior parte dos respondentes da pesquisa, 36,1%, está concentrada na faixa de menos de 3 anos seguido por um índice de 30,4% que representa os que estão na faixa de 3 a 6 anos de serviço no hospital. A alta quantidade de funcionários recentes pode indicar que o Hospital Universitário Professor Alberto Antunes – HUPAA possui uma alta rotatividade de colaboradores.

4.2. Fatores internos que influenciam no clima – características gerais

A análise dos fatores internos que foram usados na pesquisa como ambiência organizacional, responsabilidade e autonomia, relações interpessoais, tecnologia e motivação e envolvimento, foram os que revelaram alguns dos pontos mais importantes como resultado da pesquisa.

No fator ambiência organizacional houve altos índices de concordância parcial no que se refere à divisão e separação dos setores do hospital (28,3%), existência de material básico para o andamento dos processos (33,8%) e segurança no local de trabalho (25,2%). Isso significa que a maioria dos colaboradores, apesar de acharem que o local de trabalho é um tanto seguro e que os setores são dispostos pelo hospital de forma a facilitar os trâmites dos processos, ainda assim nem todos conseguem concordar totalmente com essas afirmações ou considerar a situação como a mais apropriada, fato que se reflete em índices um pouco mais baixos para concordância total. Por exemplo, no que concerne à quantidade de material básico para andamento de processos 33,8% concordam parcialmente que há, enquanto apenas 22,2% concordam totalmente com isso.

Quanto ao espaço físico e à iluminação houve altos níveis de concordância (35% e 46,4%, respectivamente) de que esses são adequados. No entanto, a maior parte dos respondentes, 37,2%, acha a temperatura dos setores inadequada, embora haja apenas uma pequena diferença entre estes e os que concordam que a temperatura é satisfatória (28,5%). Quanto a este fato pôde-se perceber por meio de observação direta durante a fase de aplicação de questionários que alguns setores possuem aparelho de ar condicionado com defeitos e alguns nem mesmo funcionam. Também foi comentado pelos funcionários destes setores que as solicitações de aparelhos novos ou de conserto não são atendidas rapidamente resultando

nesta predominância de respondentes que consideram a temperatura inadequada. Dentro do fator ambiência a afirmação de que existe sentimento de estresse no trabalho recebeu altos índices de concordância, pois 35,5% dos respondentes concordaram com tal afirmação.

Nas questões referentes aos fatores responsabilidade e autonomia notou-se equilíbrio entre concordância e discordância nas afirmações a respeito de divisões justas de funções entre funcionários e de clareza para os mesmos de suas atribuições conforme mostra tabela abaixo.

TABELA 1: Divisão justa de funções e clareza das atribuições.

	Divisão justa de funções (%)	Clareza das atribuições (%)
Discordo	21,6	23,5
Discordo parcialmente	14,5	14,6
Indiferente	11,4	8,7
Concordo parcialmente	25,6	24,5
Concordo	26,9	28,8
Total	100	100

FONTE: Dados da pesquisa.

Essa divisão quase igualitária de opiniões pode significar que de fato não há certeza da parte de todos quanto à função que cada um deve exercer.

Já no que se refere à liberdade para se dirigir à chefia observou-se um alto nível de concordância, 71,2% dos respondentes concordaram com essa afirmação, fato que talvez seja o responsável por um relativo aumento da motivação dos colaboradores, já que há tantos outros que poderiam diminuir a motivação como baixo salário e a falta de clareza quanto às funções exercidas. Com respeito aos fatores participação na definição das metas, liberdade para fazer o trabalho da forma que considera melhor e valorização do próprio trabalho considerando-o como importante para a organização, estes apresentam índices significativos de concordância, 30,1%, 39% e 78,8%, respectivamente, o que leva a perceber que, a nível de relação com a chefia e de importância que se dá ao trabalho que se faz, o hospital apresenta bons conceitos.

No que se refere a relações interpessoais dentro do hospital em estudo muitos aspectos positivos podem ser notados. Por exemplo, 38,3% concordaram com a existência de um relacionamento de cooperação entre funcionários do mesmo setor e 43,7% que o relacionamento entre funcionários do setor é satisfatório. Além disso, como já mencionado anteriormente, parece haver uma relação muito boa com a chefia visto que 53,5% admitiram que o relacionamento com a chefia imediata é satisfatório, 47,4% concordam que a chefia possui flexibilidade para solucionar problemas e 50,9% dizem que a chefia possui credibilidade perante os funcionários. Também, 48% dos respondentes afirmam que são tratados com respeito independente dos cargos que ocupam. Nessa predominância de aspectos positivos há uma opinião não tão favorável no que se refere ao relacionamento satisfatório entre funcionários de setores diferentes onde ocorre um maior índice de concordância parcial, 30,9%, o que já não ocorre quando se fala em relacionamento entre funcionários do mesmo setor visto que este se mostrou um pouco mais expressivo em concordância. Concordou-se parcialmente que existe um sentimento de competitividade no ambiente de trabalho fato corroborado com o relativamente alto índice de respondentes (32,3%) concordando que há conflitos de interesse entre funcionários do HUPAA.

Percebe-se um alto e não muito positivo índice de discordância em todos os aspectos tecnológicos questionados na pesquisa. Como exemplos podem ser citados os valores resultantes das afirmações que se relacionam com tecnologias utilizadas na comunicação. São eles: 50,1% responderam que discordam de que há eficaz comunicação via *e-mail* entre funcionários, 33,2% acreditam que as tecnologias disponíveis para comunicação com

funcionários de setores diferentes não são adequadas e 34,3% acham que tais tecnologias não são adequadas nem mesmo para funcionários do mesmo setor. No entanto, talvez o fato mais preocupante no que se refere à tecnologia seja a grande parcela de respondentes que afirmaram não concordar que haja número suficiente de equipamentos tecnológicos para a realização de tarefas (43%) e que as tecnologias existentes facilitam os trâmites dos processos (32,2%).

Fatores referentes à motivação e ao envolvimento dos colaboradores também apresentam aspectos negativos em questões que são de extrema importância no que diz respeito à motivação de um funcionário em qualquer ambiente de trabalho. Nesse sentido, 42,5% dos respondentes discordam da afirmação de que são recompensados quando realizam bem o trabalho e 32,2% deles afirmam não sentir-se recompensados pelo trabalho que realizam no HUPAA. O alto índice de discordância quanto à adequação do salário ao tempo de serviço (55,3%) pode explicar a alta discordância nos dois itens anteriores. Pode-se, com isso, concluir que a maioria dos funcionários do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes – HUPAA associam recompensa com retorno financeiro, observação que confirma o comentário já feito de que há claro descontentamento dos funcionários do hospital com o salário recebido. Apesar de tudo isso, nota-se altos índices de funcionários que se sentem motivados a buscar novos conhecimentos a serem aplicados no trabalho (32,9%), que sentem seu trabalho valorizado pela chefia (34%) e que acham a jornada de trabalho que levam adequada às funções exercidas (47,8%). Muito provavelmente por isso que a grande maioria, 41,9%, nega que já pensou em afastar-se de suas funções no HUPAA, ou seja, o baixo salário não tem sido, na maioria dos casos, um aspecto que leva a desistência do trabalho no referido hospital.

4.3. Opiniões de acordo com as funções exercidas

A pesquisa divide os funcionários de acordo com os setores que ocupam. Tais setores foram agrupados em três grandes áreas as quais são área administrativa, área médica e outras áreas que se referem a áreas não administrativas como hotelaria, serviços de arquivamento e lavanderia. As opiniões de acordo com essas áreas são contempladas a seguir.

Inicialmente, nos fatores relacionados à ambiência nota-se uma predominância de concordância parcial e total no que se refere às afirmações de que há adequada divisão dos setores, de que os setores possuem material para andamento dos processos e que há segurança no local de trabalho. A área administrativa concordou parcialmente com essas afirmações em 31,8%, 35,9% e 23,8%, respectivamente. Outros setores concordaram em 29%, 36,8% e 25,4%, respectivamente, com tais afirmações. No entanto, nota-se uma predominância de opiniões diferentes na área médica onde a maior parte deles (26,7%) discordaram parcialmente com a afirmação de que os setores do hospital são divididos e separados adequadamente. Talvez isso se deva ao fato de que os profissionais da área médica têm uma maior necessidade de circular pelo hospital com mais constância durante um dia de trabalho fazendo com que muitos deles tenham uma sensação mais real da proximidade ou distância dos setores uns dos outros e conseqüentemente percebam as falhas neste sentido. Funcionários de setores que não são da área médica tem uma maior tendência de realizarem seu trabalho em um único lugar sem ter necessariamente de caminhar pelos vários setores para trabalhar, fator que contribui para não perceberem más divisões setoriais. Apesar de a área médica apresentar índices maiores para concordância parcial no que se refere à existência de material básico (29,9%) e de segurança (29,9%), ainda assim há um grande número dos que discordam parcialmente como se vê na tabela abaixo.

TABELA 2: Material básico e segurança no trabalho.

	Discordo(%)	Discordo Parcialmente (%)	Indiferente (%)	Concordo Parcialmente (%)	Concordo (%)
Material básico suficiente	21,4	23,9	7,7	29,9	17,1
Segurança no local trabalho	14,5	21,4	17,1	29,9	17,1

FONTE: Dados da pesquisa.

Novamente há motivos válidos para isso. Funcionários de setores médicos fazem mais uso de material para tratamento de pacientes no seu dia-a-dia de trabalho do que os da área administrativa fazem uso para fazer serviços administrativos. Além disso, materiais médicos trazem mais preocupação à saúde de quem os está manuseando. Por isso grande quantidade de colaboradores da área médica (21,4%) que discordam de que há segurança

No que diz respeito ao espaço físico apenas na área administrativa predomina a discordância com um índice de 32,1%, isto porque alguns setores administrativos apresentam um espaço físico muito pequeno para as funções que necessitam exercer. A iluminação novamente foi citada como satisfatória para as três áreas e o fator estresse foi citado como existente por 41,9% dos da área médica, 32,1% da área administrativa e 43,5% de outras áreas.

A maior parte dos funcionários da área médica (24,6%) discorda de que suas funções estão divididas de forma justa embora uma grande quantidade concorde que há justiça nesse sentido. Já a área administrativa concorda parcialmente que há divisão justa de funções (33,6%) e muitos até concordam totalmente com isso (27,5%). Outras áreas também concordam com a afirmação chegando a haver 33,8% de concordância com a afirmação. A maior parte dos funcionários das três áreas concorda parcialmente e totalmente de que os funcionários possuem clareza de suas atribuições embora, assim como na afirmação anterior, a área médica tenha um grande nível de discordância (26,3%).

Para corroborar com os comentários anteriores de que o hospital apresenta uma boa relação entre funcionários e suas correspondentes chefias, há os índices de concordância de 62,7% da área médica, 75,6% da área administrativa e 77,1% de outras áreas. Quanto às afirmações a respeito de participação na definição das metas, liberdade para fazer o trabalho da forma que considera melhor e considerar o trabalho como importante também houve predominância de concordância e em alguns casos de concordância parcial conforme se vê nas tabelas abaixo.

TABELA 3: Conceito pessoal sobre o próprio trabalho – área médica.

<u>ÁREA MÉDICA</u>	Participação na definição das metas (%)	Liberdade para fazer o trabalho como considera melhor (%)	Consideração do trabalho como importante (%)
Discordo	24,6	12,7	2,5
Discordo Parcialmente	10,2	15,3	0,8
Indiferente	11,9	7,6	4,2
Concordo Parcialmente	28,0	29,7	11,0
Concordo	25,4	34,7	81,4

FONTE: Dados da pesquisa.

TABELA 4: Conceito pessoal sobre o próprio trabalho – área administrativa.

<u>ÁREA</u> <u>ADMINISTRATIVA</u>	Participação na definição das metas (%)	Liberdade para fazer o trabalho como considera melhor (%)	Consideração do trabalho como importante (%)
Discordo	14,1	8,4	0,8
Discordo P.	8,6	6,9	3,8
Indiferente	12,5	5,3	5,3
Concordo P.	32,0	36,6	16,0
Concordo	32,8	42,7	74,0

FONTE: Dados da pesquisa.

TABELA 5: Conceito pessoal sobre o próprio trabalho – outras áreas.

<u>OUTRAS ÁREAS</u>	Participação na definição das metas (%)	Liberdade para fazer o trabalho como considera melhor (%)	Consideração do trabalho como importante (%)
Discordo	20,3	12,9	4,4
Discordo P.	15,9	11,4	1,5
Indiferente	7,2	4,3	5,9
Concordo P.	23,2	31,4	5,9
Concordo	33,3	40,0	82,4

FONTE: Dados da pesquisa.

No que se refere a relações interpessoais nota-se uma grande quantidade de concordância e concordância parcial em todos os aspectos. Este fato é preocupante apenas no que concerne à existência de conflitos entre os funcionários e à existência de sentimento de competitividade. O primeiro teve 41% de concordância da área médica, 31,8% de concordância parcial da área administrativa e 34,8% de concordância parcial de outras áreas além de um alto nível de concordância total nas duas últimas áreas, administrativa (27,9%) e outras áreas (27,5%). O segundo, sentimento de competitividade, teve 29,7% de concordância na área médica, 31,3% de concordância parcial na área administrativa e, como exceção, 33,8% de discordância em outros setores, embora nestes últimos tenha havido grande quantidade de concordância parcial (28,2%). Outro ponto importante a considerar no fator relações interpessoais é a afirmação de que há relacionamento satisfatório entre funcionários de setores diferentes a qual, apesar de ter apresentado predominância de concordância parcial nas áreas médica e administrativa, houve uma predominância de funcionários indiferentes à afirmação em outras áreas (23,9%). Tal omissão pode ser preocupante pois pode significar que não foi revelada sua real opinião a qual tem chances de ser negativa.

No que se refere aos fatores tecnológicos todas as áreas tiveram predominância de discordância principalmente nos fatores concernentes à eficácia das tecnologias na comunicação dentro do HUPAA. Porém, no que diz respeito ao setor possuir tecnologias que facilitam os trâmites dos processos os funcionários da área administrativa têm predominância de concordância parcial (28,3%) enquanto a área médica teve predominância de discordância (37,3%). Tal diferença de opiniões talvez se deva ao fato de que as tecnologias utilizadas em processos médicos exigem maior eficiência, são usadas em um grande número de pacientes, devem ser mais resistentes e, conseqüentemente, são mais caras em relação às tecnologias utilizadas em processos administrativos. Logo, haverá uma maior exigência por parte da área

médica no que diz respeito à tecnologia.

Nos aspectos motivação e envolvimento respondentes das três áreas, em sua maioria, discordaram de que o salário é adequado ao seu tempo de serviço e que se sentem recompensados com o trabalho que fazem no HUPAA ou que o são quando desempenham bem o trabalho. Talvez seja assim pelo fato de muitos, conforme dito anteriormente, associarem recompensa ao fator financeiro. A exceção neste caso é a área médica que afirmou em 29,7% que se sente recompensada pelo trabalho que faz. Isso pode se dever ao fato de que os altos salários estão concentrados nesta área.

4.4. Opiniões de acordo com o tempo de trabalho na instituição

Inicialmente é preciso lembrar, no que concerne ao tempo de serviço, que a maior parte dos respondentes afirmaram ter menos de três anos de trabalho no respectivo hospital, fato que leva, conseqüentemente, a uma maior concentração de respondentes na faixa que compreende colaboradores com este tempo de serviço.

Nas afirmações envolvendo ambiência organizacional como a divisão e separação adequada dos setores e existência de material básico para andamento dos processos, respondentes das diversas faixas de tempo de serviço afirmaram concordar com elas. A exceção foram os funcionários que têm entre três e seis anos de trabalhos os quais discordaram parcialmente em 29,8% da primeira afirmação e em 29,2% da segunda, embora nesta última tenha havido um número um pouco maior de concordância parcial (30,2%). Tal descontentamento de tais funcionários talvez seja explicado pelo fato de os mesmos estarem em uma fase de tempo de trabalho em que os principais problemas da organização começam a ser percebidos com mais clareza. Com respeito à segurança no local de trabalho os colaboradores com tempo de serviço entre 7 e 10 anos discordaram parcialmente em 46,2% e os com tempo de serviço entre 11 e 15 anos discordaram em 33,3% de que há. Fato interessante é que mesmo nas faixas de tempo em que a concordância predominou sobre a existência de segurança ainda assim apresentaram um alto nível de discordância: 22,7% para funcionários com 3 a 6 anos de trabalho e 26,9% para funcionários com mais de 15 anos de trabalho, embora estes últimos tenham demonstrado um nível mais alto de concordância (30,8%).

Ainda na ambiência organizacional, a temperatura adequada, que ganhou altos níveis de discordância em todas as análises anteriores continua tendo maior discordância nesta análise voltada para o tempo de serviço, com exceção dos funcionários com mais de 15 anos de trabalho os quais apresentaram maior nível de concordância (38,5%). Esta característica também é percebida em outras afirmações comprovando a tendência de acomodação em relação aos problemas do local de trabalho com o passar dos anos. Quanto ao espaço físico dos setores em que trabalham, apenas concordaram que estes são adequados os funcionários mais recentes (com menos de 3 anos de trabalho) os quais concordaram em 43,9% e os funcionários mais antigos (com mais de 15 anos de serviço) os quais concordaram em 44,2%. Os primeiros têm a tendência de achar que tudo está bem talvez por não estarem familiarizados com os problemas da organização. Os últimos costumam não se sentir muito afetados com os problemas organizacionais, os quais já lhes são rotineiros e constantes. Ainda assim, a grande maioria dos respondentes de todas as faixas, inclusive esta última, afirmou sentir estresse no local de trabalho.

Em relação à divisão justa de funções e clareza das reais atribuições, a maior parte dos respondentes concordaram com tais afirmações com exceção dos colaboradores que possuem entre 3 e 6 anos de serviço, os quais, como dito, estão numa fase de descobrimento das falhas que existem na organização em que trabalham e, conseqüentemente, têm uma maior tendência

de discordar em certos aspectos. No que se refere à relação com a chefia todos, independentemente do tempo de serviço, concordaram com a eficácia da mesma. Em relação a aspectos como participação na definição das metas, liberdade para falar com o chefe e consideração do trabalho como importante apresentaram maior nível de concordância e concordância parcial em todas as faixas de tempo de trabalho da seguinte forma:

TABELA 6: Conceito pessoal sobre o próprio trabalho – tempo de serviço.

	Participação na definição das metas e objetivos	Liberdade para realizar trabalho	Consideração do trabalho como importante
Menos de 3 anos de serviço	33,6% concordam	38,3% concordam	77,2% concordam
De 3 a 6 anos de serviço	26,3% concordam parcialmente	36,5% concordam parcialmente	73,7% concordam
De 7 a 10 anos de serviço	30,8% concordam	37,0% concordam	81,5% concordam
De 11 a 15 anos de serviço	46,4% concordam	50,0% concordam	85,7% concordam
Mais de 15 anos de serviço	38,5% concordam parcialmente	51,9% concordam	78,8% concordam

FONTE: Dados da pesquisa.

Com respeito a aspectos envolvendo relacionamento entre funcionários de mesmo setor e de setores diferentes houve predominância de concordância em todas as faixas de tempo de trabalho, com exceção dos colaboradores que têm de 7 a 10 anos de serviço os quais apresentaram um pouco de variação para mais em discordância no que diz respeito ao bom relacionamento com funcionários de setores diferentes dos seus, 33,3% em oposição aos 25,9% que concordaram.

Pontos positivos como bom relacionamento com a chefia, crença de que a chefia tem flexibilidade para resolver problemas e credibilidade perante os funcionários e crença de que tratamento respeitoso é dispensado a funcionários de todos os cargos receberam maior nível de concordância. Enquanto isso pontos não tão positivos também receberam alto nível de concordância como a existência de conflitos de interesse, por exemplo, que chegou a ter 48,1% de concordância parcial entre os funcionários da faixa de 7 a 10 anos de trabalho, 39,6% entre os da faixa de 3 a 6 anos de trabalho e 36% entre os que se encontram com mais de 15 anos de trabalho no hospital.

Nos aspectos ligados aos equipamentos tecnológicos e às tecnologias de comunicação, os respondentes de todas as faixas de tempo de serviço, em sua maioria, discordaram de que estes sejam suficientes e eficazes, assim como observado em análises anteriores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde o início da elaboração da pesquisa ficou claro que o fator clima organizacional é crucial em qualquer organização moderna.

A atenção dada às organizações hospitalares, em destaque os Hospitais Universitários, dos quais se trata a pesquisa em questão, reside no fato de que os Hospitais Universitários são importantes centros de atendimento da rede pública brasileira e de que os mesmos são organismos complexos por seu tamanho, porte dos serviços prestados e alto grau de relevância desses serviços por lidarem com a saúde da população. Destacou-se o

aprofundamento nos fatores influenciadores do clima organizacional por ter sido observado que a satisfação do cliente em um hospital está diretamente ligada à qualidade do atendimento por parte dos colaboradores, os quais, por sua vez são afetados por fatores internos e externos.

A pesquisa então empreendida identificou diversos fatores como influenciadores do clima organizacional. Entre os principais resultados encontrados estão os fatos de a comunicação por meios tecnológicos como *e-mails* não existir fazendo com que as informações sejam passadas e recebidas de forma lenta, de o espaço físico de alguns setores ser muito limitado para as atividades que precisam ser realizadas neles, de a temperatura de alguns setores ser deficiente. Também nota-se amizade e companheirismo entre a maioria dos colaboradores, embora esta relação fique limitada apenas ao ambiente de trabalho. Outras conclusões claras que podem ser tiradas com a pesquisa é a respeito da faixa salarial dos profissionais do HUPAA, em especial das áreas não médicas, que mostra-se bastante defasada, e com respeito à deficiência na qualidade e quantidade de tecnologias utilizadas nos trâmites dos processos sejam eles médicos ou administrativos. Não se deve deixar de mencionar que apesar de tudo isso os funcionários mostraram certa medida de motivação no trabalho e um muito bom relacionamento com a chefia.

Sendo assim, percebe-se que mostraram-se reais as idéias iniciais de que o clima organizacional é aspecto fundamental para organizações hospitalares e que, em especial no HUPAA, o clima organizacional deve ser estudado por haver perspectivas de retorno de resultados interessantes no que concerne ao assunto. Tais resultados, se levados em consideração e aplicados podem trazer benefícios duradouros para diversas organizações hospitalares, em especial o Hospital Universitário Professor Alberto Antunes – HUPAA.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006.

CARAPINHEIRO, G. **Saberes e poderes no hospital: uma sociologia dos serviços hospitalares**. Porto/Portugal: Editora Afrontamento, 1998, 3ª edição.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHURCHILL, Jr. G. e PETER, J. P. **Marketing: Criando Valor para os Clientes**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. **Revista de Administração**, São Paulo, n. 75, dez., 1993.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica**. Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

EVANGELISTA, C. S.; SOARES S. M. M. Clima organizacional das gerências de apoio ao usuário de TI e nível de satisfação dos clientes das unidades de negócio de exploração e produção da Petrobras. **Cadernos de Pesquisa - NPGA**, Salvador, v.3, n.1, p.1-21, maio-ago. 2006.

- FERREIRA, A. B. H. **MiniAurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.
- KOLB, D. A. *et al.* **Psicologia Organizacional uma abordagem vivencial**. São Paulo, Atlas, 1986.
- LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.
- LONGO, R. M. J.; VERGUEIRO, W. Gestão da qualidade em serviços de informação do setor público: características e dificuldades para sua aplicação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v.1, n.1, p. 39-59, jul./de. 2003.
- LUZ, R. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Quality, 1996.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Quality, 2007.
- MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. **Tecnologia na gestão de pessoas: estratégias de auto-atendimento para o novo RH**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- 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: 03 de maio de 2008.
- MINVIELLE, E. *et al.* Hospital performance: competing or shared values? **Health Policy**, 26 nov. 2007.
- PEREIRA, F. M. **A inserção do psicólogo no hospital geral: a construção de uma nova especialidade**. 2003. 104. Dissertação. FIOCRUZ – História das Ciências da Saúde, Rio de Janeiro, 2003.
- SBRAGIA, R. **Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa**. Revista de Administração, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.
- VELOSO, E. F. R. *et al.* Pesquisas de clima organizacional: o uso de categorias na construção metodológica e análise de resultados. XXXI Encontro da ANPAD, **Anais eletrônicos**, Rio de Janeiro, 22 a 26 de Janeiro de 2007.
- VILLARDI, B. Q.; NARDUCCI, V.; DUBEUX, V. J. C. O desenvolvimento qualitativo e quantitativo de uma ferramenta para o diagnóstico de clima organizacional que subsidie Programas Motivacionais no Poder Judiciário: Os Traços Culturais de um Tribunal Regional. XXXI Encontro da ANPAD, **Anais eletrônicos**, Rio de Janeiro, 22 a 26 de Janeiro de 2007.