

**FACULDADE PATOS DE MINAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ADRIANA DE DEUS COSTA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO  
HOSPITALAR: um estudo de caso**

**PATOS DE MINAS  
2011**

**ADRIANA DE DEUS COSTA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO  
HOSPITALAR: um estudo de caso**

Monografia apresentada a Faculdade Patos de Minas como requisito para a conclusão do Curso de Graduação de Administração.

Orientador: Prof. Osnir Martins Rodrigues

**PATOS DE MINAS  
2011**

**005.32:331.101.** COSTA, Adriana de Deus

**C837c** Clima Organizacional no setor Público Hospitalar: um estudo de caso. Adriana de Deus Costa - Patos de Minas/MG, 2011. \_\_\_\_p.

Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Patos Minas - FPM

Orientador: Prof. Osnir Martins Rodrigues

1. Motivação 2. Teorias da motivação 3. Processo de motivação nas organizações.

Fonte:Faculdade Patos de Minas-FPM. Biblioteca

**ADRIANA DE DEUS COSTA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO  
HOSPITALAR: um estudo de caso**

Monografia aprovada em 14 de Junho de 2011 pela comissão examinadora constituída pelos professores:

Orientador:

---

Prof Osnir Martins Rodrigues  
Faculdade Patos de Minas

Examinador:

---

Profa. Esp. Sabrina Rodrigues Nunes  
Faculdade Patos de Minas

Examinador:

---

Prof. Gustavo G. de Oliveira Fontes  
Faculdade Patos de Minas

Examinador:

---

Profa. Ms. Catia de Castro Dias  
Faculdade Patos de Minas

## AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho a três pessoas especiais em minha vida: Hélio e meus dois filhos: À você Hélio que está comigo em cada passo da vida, certo ou errado, sempre me apoiando, motivando e ensinando a ser uma pessoa melhor. A você, exemplo de garra, coragem e esperança, a quem tenho a honra de conviver. E aos meus queridos filhos Júnior e Paulo, pela oportunidade de experimentar a mais pura forma de amor e por ser muito mais do que eu sempre sonhei e pedi a Deus. E me ensinarem o que é o amor e o real sentido da vida. Vocês são o meu bem mais precioso.

Agradeço a Deus pelo dom da vida, renovado a cada provação que se apresenta e nos sonhos que se concretizam, como este agora que se torna realidade. E por Deus ter me concedido um presente maravilhoso! minha família. Meus pais, meu marido e meus filhos que são o meu porto seguro. Aos amigos queridos, são poucos e bons amigos, mas acima de tudo estão sempre do meu lado. A todos os professores, quanta sabedoria, quanta bagagem, obrigada pelo conhecimento transmitido e por estarem sempre dispostos a nos ensinar. E principalmente, ao meu orientador: Osnir, obrigada pela sua prontidão, por me aceitar, por ser mais que o meu professor e orientador, por ser meu amigo. Pelo o seu carinho, dedicação, respeito e acima de tudo por acreditar em minha capacidade. Enfim a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que eu chegasse até aqui. Meu carinho e muito obrigada!

Conviver é uma atitude que precisa ser muito bem administrada, em todos os âmbitos de nossa vida. Valorizar e reconhecer o que temos de melhor é imprescindível para que sejamos grandes seres humanos. Hoje vivemos um momento de grande alegria, que com certeza vocês professores fazem parte da trajetória até aqui percorrida. Pelas alegrias e tristezas, pela individualidade incontestável, pela amizade e respeito, queremos agradecer, não somente por ter-nos proporcionado à ampliação dos nossos conhecimentos conteudistas, mas pela experiência de vida diária, com a qual crescemos humanisticamente ainda mais. Deus os abençoe sempre e que tenhamos a oportunidade de encontrar-nos como colegas de profissão!

“Lembre-se de que sonhos sem riscos produzem conquistas sem méritos”.

## RESUMO

O Clima Organizacional possibilita perceber o comportamento dos membros de uma organização. Pode-se chamá-lo de atmosfera psicológica e social de qualquer empresa. É através desse clima que se pode descrever, principalmente através de indicadores de satisfação se o clima é favorável ou não para a motivação de seus membros e equipes. Os hospitais públicos brasileiros, conhecidos pela precariedade, desorganização, falta de gestão, ineficiência, falta de infraestrutura e recursos, tornou-se logo de interesse, por parte deste trabalho, conhecer e coletar informações sobre o nível de satisfação de seus membros, como eles avaliam sua relação com a organização pública no qual trabalho através de categorias como sua vida profissional, a estrutura organizacional, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, nível sociocultural, transporte, ambiente de trabalho, burocracia e cultura organizacional. Dessa forma, pode-se demonstrar, através de indicadores a condição do Clima Organizacional do Hospital Regional Antônio Dias de Patos de Minas – MG, além do mais, através da análise dos indicadores, percebe-se que a satisfação e, portanto, a motivação de seus funcionários não são como se espera de uma organização pública em saúde.

**Palavras-chave:** Motivação. Teorias da motivação. Processo de motivação nas organizações.

## **ABSTRACT**

The Organizational Climate possible to understand the behavior of members of an organization. You can call it social and psychological atmosphere of any company. It is through this climate can only be described mainly by indicators of satisfaction if the weather is favorable or not to motivate its members and teams. The Brazilian public hospitals, known for instability, disorganization, poor management, inefficiency, lack of infrastructure and resources, it soon became of interest on the part of this work, learn and gather information about the satisfaction level of its members, as they evaluate its relationship with the public organization in which work through categories such as his professional life, organizational structure, professional incentives, pay, job security, socio-cultural, transportation, work environment, bureaucracy and organizational culture. Thus, it can be demonstrated by indicators of the condition of the Organizational Climate Regional Hospital Antonio Dias de Patos de Minas - MG, in addition, through analysis of indicators, we see that satisfaction and therefore the motivation of their employees are not as expected from a public health organization.

**Keywords:** Motivation. Theories of motivation. Process of motivation in organizations.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 -	Resultados da satisfação em relação à Vida Profissional.....	26
Tabela 2 -	Porcentagem da satisfação em relação à Vida Profissional.....	26
Gráfico 1 -	Porcentagem da satisfação em relação à Vida Profissional relativo às nove perguntas abaixo.....	27
Tabela 3 -	Resultados da satisfação em relação à Estrutura Organizacional.....	29
Tabela 4 -	Porcentagem da satisfação em relação à Estrutura Organizacional.....	29
Gráfico 2 -	Porcentagem da satisfação em relação à Estrutura Organizacional. Série 1 relativo a pergunta 10, série 2 relativo a pergunta 11, série 3 relativo a pergunta 12 e série 4 relativo a pergunta 13.....	29
Tabela 5 -	Resultados da satisfação em relação ao Incentivos Profissionais.....	31
Tabela 6 -	Porcentagem da satisfação em relação aos Incentivos Profissionais.....	31
Gráfico 3 -	Porcentagem da satisfação em relação aos Incentivos Profissionais. Série 1 relativo a pergunta 14, série 2 relativo a pergunta 15 e série 3 relativo a pergunta 16.....	31
Tabela 7 -	Resultados da satisfação em relação à Remuneração.....	32
Tabela 8 -	Porcentagem da satisfação em relação à Remuneração.....	33
Gráfico 4 -	Porcentagem da satisfação em relação à Remuneração. Série 1 relativo a pergunta 17 e série 2 relativo a pergunta 18.....	33
Tabela 9 -	Resultados da satisfação em relação à Segurança Profissional.....	34
Tabela 10 -	Porcentagem da satisfação em relação à Segurança Profissional.....	34
Gráfico 5 -	Porcentagem da satisfação em relação à Segurança Profissional.....	34
Tabela 11 -	Resultados da satisfação em relação ao Nível Sociocultural.....	35
Tabela 12 -	Porcentagem da satisfação em relação ao Nível Sociocultural.....	35

Gráfico 6 -	Porcentagem da satisfação em relação ao Nível Sociocultural. Série 1 Relativo a pergunta 20 e série 2 relativo a pergunta 21.....	36
Tabela 13 -	Resultados da satisfação em relação ao Transporte de Funcionários.....	37
Tabela 14 -	Porcentagem da satisfação em relação ao Transporte de Funcionários.....	37
Gráfico 7 -	Porcentagem da satisfação em relação ao Transporte de Funcionários.....	37
Tabela 15 -	Resultados da satisfação em relação ao Ambiente de Trabalho.....	38
Tabela 16 -	Porcentagem da satisfação em relação ao Ambiente de Trabalho.....	38
Gráfico 8 -	Porcentagem da satisfação em relação ao Ambiente de Trabalho. Série 1 relativo a pergunta 23 e série 2 relativo a pergunta 24.....	39
Tabela 17 -	Resultados da satisfação em relação à Burocracia.....	40
Tabela 18 -	Porcentagem da satisfação em relação à Burocracia.....	40
Gráfico 9 -	Porcentagem da satisfação em relação à Burocracia.....	40
Tabela 19 -	Resultados da satisfação em relação à Cultura Organizacional.....	41
Tabela 20 -	Porcentagem da satisfação em relação à Cultura Organizacional.....	41
Gráfico 10 -	Porcentagem da satisfação em relação à Cultura Organizacional.....	42

# SUMÁRIO

1.	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
2.	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	12
3.	<b>O SETOR PÚBLICO HOSPITALAR</b> .....	18
3.1	<b>Hospital público e o clima organizacional</b> .....	18
4.	<b>ESTUDO DE CASO</b> .....	24
4.1	Cenário da Pesquisa.....	24
4.2	Sujeitos da Pesquisa.....	25
4.3	Metodologia da Pesquisa.....	25
4.4	Resultados e Análises.....	26
4.4.1	Vida Profissional.....	26
4.4.2	Estrutura Organizacional.....	29
4.4.3	Incentivos Profissionais.....	31
4.4.4	Remuneração.....	32
4.4.5	Segurança Profissional.....	34
4.4.6	Nível Sociocultural.....	35
4.4.7	Transporte de Funcionários.....	37
4.4.8	Ambiente de Trabalho.....	38
4.4.9	Burocracia.....	40
4.4.10	Cultura Organizacional.....	41
5.	<b>CONCLUSÃO</b> .....	43
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	44
	<b>APÊNDICE A</b> .....	46

# 1 INTRODUÇÃO

No contexto de uma empresa, as diferenças individuais e sociais criam um determinado clima que afeta as relações entre os indivíduos, influenciando os comportamentos interpessoal e de grupos, trazendo insatisfações e satisfações diversas, as quais impactam nos processos produtivos. Segundo Luz (2001) *apud* Lima; Albano (2002):

"O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa" (LIMA; ALBANO, p 34, 2002)

O clima organizacional, como resultante da cultura organizacional, a qual é definida como um conjunto de valores, conhecimentos e costumes, é o reflexo histórico das interações interpessoais e grupais, de seus processos comunicativos, das motivações e padrões de comportamentos (LUZ, 2001).

Portanto, um estudo sobre o clima organizacional de uma empresa fornece informações valiosas para qualquer organização que queira modificar sua cultura organizacional, a fim de adequar a relação entre a organização e os indivíduos a processos mais eficientes e dinâmicos de produção. Levantar informações sobre o nível de satisfação e insatisfação dos funcionários de uma organização permite-nos produzir indicadores importantes e necessários para planos de ações e estratégia de qualquer empresa, seja pública ou privada.

Devido a uma realidade geral dos hospitais públicos serem marcados por precariedades na infraestrutura, falhas de processo, baixa remuneração e hierarquias autoritárias, partiu-se da hipótese de que o clima organizacional encontraria em declínio, no que se refere a satisfação e motivação de seus membros (PALADINI, 2010).

O presente trabalho teve como objetivo a realização de um estudo de um determinado clima organizacional de um hospital público. Realizou-se, portanto, uma pesquisa através de aplicação de questionários de forma aleatória entre funcionários do Hospital Regional Antônio Dias de Patos de Minas. Tal iniciativa se justifica devido à complexidade inerente a um hospital público de âmbito regional, o qual atende o Alto Paranaíba e Noroeste mineiro.

Dessa forma, a metodologia de pesquisa do clima organizacional do hospital, através de aplicação de questionário, dividiu-se em dez categorias: vida profissional, estrutura organizacional, incentivo remuneratório, segurança, ambiente, remuneração, transporte do funcionário, aspecto sociocultural, burocracia e clima organizacional.

Na abordagem, os funcionários tinham que responder sim, mais ou menos e não, cada afirmativa distribuídas entre as dez categorias. Desta forma, classificou-se o sim em muito satisfeito, o mais ou menos como pouco satisfeito e não como insatisfeito.

Em primeiro lugar, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre clima organizacional e a organização hospitalar pública nos capítulos 2º e 3º, após, reuniu-se os dados fornecidos pelos questionários aplicados, a partir dos quais, então, deu-se a demonstração de resultados e a posterior análise e discussão no 4º capítulo para finalizar com uma conclusão.

## **2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Não há como melhorar a prática de gestão de organizações sem buscar uma melhoria do clima organizacional. Muitas vezes, as empresas investem num ambiente operacional marcado por máquinas e equipamentos tecnologicamente avançados, com o objetivo de melhorar os resultados do trabalho humano. Porém, torna-se imprescindível qualificar o recurso humano e promover um ambiente favorável ao seu desempenho.

É claro que as pessoas são os elementos mais importantes em uma organização, pois são elas que inovam, formam objetivos e metas e as realizam, desenvolvendo-se as organizações e levando-as ao sucesso. Para uma organização, as pessoas são seu principal recurso, recursos dinâmicos, capitais humanos por excelência, pelos os quais as organizações existem e expandem-se (RITZMAN, 2004).

Além de tudo, as organizações devem proporcionar às pessoas um ambiente de trabalho de confiança, qualidade, credibilidade, solidariedade, respeito e justiça, valores que, mesmo em ambiente de competitividade, possam estimular e motivar as pessoas a produzir melhor, com eficiência e menor custo. Pois quanto elas estimularem para melhor, o capital humano, melhor as organizações funcionarão e se desenvolverão, tornando-se capazes de enfrentar os desafios e as oportunidades que as sociedades produzem hoje e produzirão no amanhã (MILKOVICH, 2000).

Segundo Chiavenato (1999) o clima organizacional constitui-se numa cultura interna da organização, uma espécie de atmosfera psicológica específica que caracteriza cada organização, ou seja, um ambiente coletivo no qual as pessoas de uma organização produzem a partir de uma qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, o qual influencia o comportamento humano por meio da interação participativa de seus membros.

É claro que as empresas, de maneira contínua, estão oferecendo aos seus participantes ou colaboradores, cada vez mais, melhores possibilidades de crescimento na carreira, sistemas de remuneração mais flexíveis e estimuladores, capacitações e treinamentos mais adequados aos seus processos de comunicação interna, segurança. Além do mais, amplia-se a base de confiança na gestão e

estimula a motivação no ambiente de trabalho, como a solidariedade na organização, inovação no sistema produtivo, possibilitando, de modo geral, um ambiente no qual as pessoas se sentem mais a vontade e livres, sem aquela sensação de opressão e servidão que deprime o clima organizacional de diversas empresas (GOMES, 1999).

De acordo com Mintzberg & Quinn (2001) o clima organizacional caracteriza-se pelo que há de favorável ou desfavorável na relação entre as pessoas, assim a organização é um fenômeno resultante da interação dos elementos de uma determinada cultura organizacional. Desta forma, podemos analisar que uma excessiva importância dada à tecnologia e pouca relevância ao capital humano de uma organização, o clima tem a tendência de se tornar tenso com aumento de pressão por meio das normas mais desumanas.

O clima organizacional também pode ser conceituado além de, uma qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização influenciando o seu comportamento, mas principalmente como um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como honestidade, companheirismo, sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, tradições etc (CHIAVENATO, 1999).

Portanto, a cultura e o clima organizacional caminham juntamente em diversos aspectos, pois, enquanto a cultura organizacional influencia na formulação de visão, missão, estratégia de crescimento e definição de diretrizes de qualidade dos serviços prestados, o clima organizacional possibilita perceber e descrever o comportamento organizacional, abrindo margem para a identificação dos aspectos que mais influenciam na percepção dos próprios problemas internos e sua relação com o meio externo (MILKOVICH, 2000)

Segundo Luz (2001), o clima organizacional é também o reflexo do estado de espírito e ânimo das pessoas (portanto de motivação), que predomina numa organização de forma mais constante ou em determinado período. O autor ressalta a importância de destacar o fator tempo no conceito de clima organizacional, uma vez que o clima organizacional é instável, conforme a influência que sofre de algumas variáveis.

Pode-se entender também que, a organização é um sistema de atividade com sentimento coordenado de duas ou mais pessoas, cuja organização do trabalho é

um conjunto de fatores e dispositivos sociais e técnicos, que definem a repartição das tarefas de um serviço numa empresa e, mesmo, no conjunto da sociedade, formando um determinado ambiente humano (CHIAVENATO, 1999).

É importante que as organizações objetivem conhecer melhor a forma como trabalha seu próprio clima, seu ambiente psicológico e social, analisando a satisfação de seus consumidores, as relações entre líderes e liderados, ou seja, sua cultura organizacional. Por isso é necessário que, tenha-se, conhecimento do pensar e sentir de seus membros ou colaboradores, em relação aos benefícios do trabalho que realizam. Fatores como salário, realização profissional e pessoal, relacionamento em grupo etc. Existem, também, outros aspectos desses fatores, como: a realidade familiar, social e econômica, ou seja, o contexto que os membros de uma organização vivem fora do ambiente de trabalho, pois só assim poderá intervir e analisar o seu clima organizacional (XAVIER, 2001).

Chiavenato (1999) cita também que os climas das organizações dependem das condições que a empresa oferece, das estruturas da cultura, das oportunidades de participação, do significado que o trabalho tem, da equipe, treinamento, do estilo de liderança, avaliação e desempenho e outros fatores.

Para Moreira (2000) o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa. Como se observa, mesmo havendo uma possível convergência de que o clima é uma das ferramentas de extrema importância para uma organização, com importantes implicações para a empresa, diversos estudiosos têm dado ao assunto abordagens diversas, gerando várias correntes conceituais sobre o tema. Contudo, pode-se dizer que o clima organizacional é um reflexo decorrente do ambiente organizacional, visto pela ótica de seus membros num determinado período de tempo.

Há inúmeros exemplos de ganhos com um bom clima organizacional, a partir do refinamento da mão-de-obra, "a produtividade de um trabalhador não está relacionada só com sua capacidade técnica ou esforço". Fatores como tecnologia, ambiente econômico e situação social do país têm importância fundamental na avaliação da produtividade. Como prêmio crescente, associado imposto à contratação e desenvolvimento de recurso humano de qualidade, a gestão de

recursos humanos tornou-se um ativo estratégico para as organizações. Como consequência, os departamentos de recursos humanos têm mais necessidade os que nunca de estar integrados às demais áreas da empresa, como por exemplo, a produção (XAVIER, 2001).

Segundo Chiavenato (1999), no sentido de organização e condição de trabalho, entende-se que organização é um sistema de atividades com sentimentos coordenados de duas ou mais pessoas. A organização do trabalho é o conjunto de dispositivos sociais e técnicos, que definem a repartição das tarefas num serviço, numa empresa e, no conjunto da sociedade. Pode-se dizer que o clima organizacional está diretamente relacionado com o grau de satisfação e motivação de seus participantes. Refere-se aos aspectos motivacionais do ambiente organizacional. O clima é favorável quando proporciona satisfação das necessidades individuais dos colaboradores.

Esta realidade percebida e/ou experimentada influencia o comportamento das pessoas envolvidas, provocando nas mesmas, diferentes tipos de motivações, desempenhos e satisfações, afetando a qualidade e a produtividade dos produtos e/ou serviços da empresa e, conseqüentemente, a eficácia organizacional. Um projeto do trabalho em relação à satisfação, ao conforto e bem estar dos funcionários; como sistematizar a busca por outros métodos ou propor métodos alternativos e finalmente como efetuar a medida do trabalho, verificando o nível de eficácia atingido e assim comparando o desempenho dos funcionários (MOREIRA, 2000).

Para Lima (2002), o relacionamento interpessoal refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aqueles aspectos internos de uma organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Sobre gerenciamento de equipes.

Ritzman (2004), destaca que o envolvimento dos funcionários é uma tática fundamental para melhorar a competitividade. Segundo este autor, uma maneira de conseguir o envolvimento dos funcionários consiste na formação de equipes, ou seja, pequenos grupos de pessoas que têm um propósito comum estabelecem suas próprias metas e abordagens, e assumem a responsabilidade pelo sucesso.

Em relação ao sistema de assistência e benefícios os aspectos indiretos da remuneração dos servidores, incluem remuneração fora do trabalho, pagamentos de

seguros e assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria. O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre diferentes ações. Os colaboradores esperam recompensas, satisfação e frustrações, mas suas percepções, que isso tende a conduzir a motivação (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Para o autor Lima (2002), a satisfação pessoal são os motivos, necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo dirigido para objetivos. Assim, o clima organizacional é favorável quando ele proporciona satisfação às pessoas, produzindo elevação do móvel interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades. Já a avaliação institucional, para esse autor, é um instrumento de gestão necessário para se mensurar os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância.

As organizações são fontes de constantes mudanças e inovações, tanto no âmbito intelectual e científico, como tecnológico. Elas constroem seus modelos organizacionais a partir de características culturais próprias. Em primeiro lugar, apresentam uma diversidade de objetivos de difícil mensurabilidade. Além disso, depende legal e economicamente da sociedade, mas está protegida em virtude de seu prestígio e importância. Em segundo lugar, a difusão de autoridades em zonas de poder e influência que se sobrepõem parcialmente, provoca acentuadas fragmentações internas, resultantes de uma elevada autonomia baseada na tradição, na especialização e na própria natureza das atividades (COSTA; RIBEIRO; SILVA, 2000)

Uma investigação adequada sobre clima organizacional começa exatamente pela escolha e definição das variáveis formadoras desse conceito. Na verdade, são diversas possibilidades de indicadores, quase sempre de difícil mensuração, que o influenciam e que traduzem o quê, em determinado momento, faz parte da realidade Organizacional (GOMES, 1999).

O clima, principal indicador de motivação dos funcionários, é prejudicado conflitos, ou seja, os fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, além dos fatores externos que ocorrem no contexto político, social e econômico, como, também, na vida particular dos funcionários". Desta forma, o clima organizacional representaria a interação entre os três níveis acima, com a ressalva de que o nível macro, por estar fora do âmbito de ação da empresa, não teria

impacto duradouro sobre o clima. Ao contrário, os acontecimentos internos se refletiriam de forma mais intensa e permanente no clima organizacional (RITZMAN, 2004).

Sem dúvida o trabalho é fundamental, pois através dele pode-se fazer uma análise do ambiente onde é capaz de identificar quais são os pontos fortes e fracos e também o surgimento de novas oportunidades para melhorar o clima organizacional, bem como as ameaças que podem cercá-lo. Vivemos hoje num cenário caracterizado pela globalização, competitividade e qualidade, um desafio a ser superado pelos gestores da Administração é a investigação científica do clima organizacional, esta variável pode ser definida como um conjunto de atributos mensuráveis da organização, que é percebido pelos seus membros e influencia seu comportamento (COSTA; RIBEIRO; SILVA, 2000).

## **3 O SETOR PÚBLICO HOSPITALAR**

De maneira breve, podemos dizer que o hospital público se diferencia do privado pelo simples fato de ser financiado e mantido pelo Estado. Devido à relevância do setor público hospitalar (o qual atende a maior parte da população brasileira), faz-se necessário que suas equipes de profissionais sejam tratadas de forma adequada pelas instituições de saúde, com estratégias que vislumbrem a satisfação desta equipe a fim de que seus serviços prestados sejam de qualidade.

### **3.1 Hospital público e o clima organizacional**

Para melhor eficiência e qualidade dos serviços públicos de saúde necessita-se de uma variedade de ações técnicas e políticas orientadas à a construção de um modelo de gestão pós-burocrática. Todavia, deve-se destacar que, de forma direta ou tangencial, as estratégias de ações, frente aos problemas inerentes à complexidade de uma organização pública, está sempre vinculadas à gestão de pessoas. A questão da gestão de qualidade, o aprimoramento dos processos de produção exige um esforço permanente de qualificação da força de trabalho, da resolução de conflitos pelas desigualdades presentes em organizações mais hierárquicas. O constante aprimoramento da competência técnica e o desenvolvimento de habilidades individuais voltadas para o trabalho em grupo e a satisfação do cliente interno e externo colocam-se como requisitos fundamentais para o perfil de Gestão em Pessoas (PALADINI, 2010).

Atualmente, é comum hoje a concepção de que as organizações devem preparar-se para integrar seus trabalhadores a uma nova situação, devido as atividades de desenvolvimento de Gestão de Pessoas, suas necessidades funcionais e estratégias para melhorar o clima organizacional, com por exemplo, a noção de cliente interno (VAITSMAN, 2000).

As organizações hospitalares possuem como característica central é o papel exercido pelos profissionais (detentores de um saber especializado) na execução

dos objetivos da organização. Por essa razão, ocupam o ápice da pirâmide de estratificação interna, constituindo uma fonte de autoridade que se sobrepõe à autoridade administrativa.

A diversidade das regras e dos mecanismos de pressão e controle dos trabalhadores nos setores hospitalares públicos, e a conseqüente percepção das desigualdades que se produzem são fatores inibidores à produção de um ambiente organizacional que enfatize a cooperação, integração e participação, elementos valorizados pelas mais atuais concepções de gestão. A precarização ou flexibilização dos vínculos de trabalho colocam, ainda, problemas derivados do cálculo custo/benefício envolvido no investimento em capacitação dos profissionais cuja permanência na organização é incerta ou manifestamente transitória (COSTA; RIBEIRO; SILVA, 2000).

Levando-se ainda em consideração que tais concepções cumprem também um papel motivacional, na medida em que constituem incentivos não econômicos aos trabalhadores, procurou-se apreender a percepção dos funcionários sobre as oportunidades de treinamento que lhes são oferecidas. Observa-se que os funcionários geralmente afirmam que a oferta de cursos de capacitação e treinamento é algo que ocorre raramente ou nunca (MALIK, 1998).

As formas flexíveis de contratação da força de trabalho têm como conseqüência o estabelecimento de vínculos mais fluidos entre o trabalhador e a organização. Acentua-se o caráter transitório da relação de trabalho, o que, especialmente nas organizações públicas, contrasta com o caráter estável que distingue o vínculo de servidor que continua a vigorar para a outra parte dos trabalhadores. O convívio dessas diferentes formas de contrato gera tensões, latentes ou manifestas, produzindo, não raro, uma hierarquia entre os "estáveis" e os "contratados" (HAMILTON ; BRITO, 1999).

Além de lidar com os problemas derivados da diversificação dos tipos de vínculo trabalhista, que é cada vez mais comum nas organizações públicas, a gestão dos recursos humanos precisa paralelamente equacionar questões relativas às demandas, necessidades e expectativas das diversas categorias profissionais e/ou grupos funcionais que integram a organização, modificando e desenvolvendo um clima organizacional mais adequado ao setor público hospitalar (VAITSMAN, 2000).

No hospital público, há ações estratégicas de mudança para a melhoria do clima organizacional como: os programas de qualidade; a mudança de direção, que cria expectativas de mudanças vinculadas à troca de pessoas, e não somente à diversidade de variáveis comportamentais, valores, crenças (cultura organizacional) como também de processos, tecnologia, desempenho e outros que envolvem toda a organização; convergência entre a missão de ensino (como, por exemplo, um hospital-escola) e a missão de assistência; ações de motivação e conscientização de mudanças de comportamentos na relação entre dirigentes e funcionários etc (HAMILTON ; BRITO, 1999).

Pressões diversas podem influir no clima organizacional, como por exemplo: a perda de profissionais em busca de melhores condições de trabalho em outras instituições; a escassez cada vez maior de recursos (cortes no orçamento por parte do governo) com uma demanda maior de serviços por parte da população; as pressões advindas por melhores serviços (qualidade) por parte da população que passou a ser mais exigente ( podemos destacar a incorporação das classes médias na demanda por serviços de saúde via SUS); fatores relacionados com a busca de excelência (melhoria de qualidade) e maior valorização profissional; a administração mais profissional do hospital; entenda-se dirigentes com formação gerencial etc (VAITSMAN, 2000).

Como no hospital privado, mas em um grau menor, o mercado, a competição e exigência da clientela aparecem como fatores que pressionam a mudança do clima organizacional. A perda de profissionais demonstra uma tradição do setor público de ser “treinador” de mão-de-obra para o setor privado, ou seja, os recém-formados, após período de experiência, acabam saindo para assumir funções do setor privado que, muitas vezes, oferecem melhores condições de trabalho. Isso também se aplica para o pessoal de nível médio, na medida em que adquirem as habilidades necessárias ao desempenho da função (COSTA; RIBEIRO; SILVA, 2000).

O processo de comunicação e interação é visto como ruim, seja pelos processos burocráticos que interferem na eficácia e qualidade dos procedimentos, seja pela forte hierarquização e autoritarismo das organizações públicas. A interação entre as áreas é precária devido a diversas condições como: a falta de autonomia (a qual não tem nada a ver com auto-suficiência); a necessidade de uma maior e melhor unicidade de linguagem para favorecer a integração; feudos e a

compartimentalização das áreas dificultam tanto a integração como a comunicação, ou seja, áreas muito fechadas em si mesmas etc (MALIK, 1998).

A ausência ou não de sinergia também é um ótimo indicador de um bom ou ruim clima organizacional, como o fato da cultura organizacional do hospital geralmente não se sentir parte do governo que, por outro lado, pode-se quase não existe da sinergia com a política governamental.

O hospital público geralmente é muito segmentado, a formação física é muito complexa. Isso dificulta em muito o processo de comunicação e integração. Além da reestruturação e reconfiguração física e departamental, uma estratégia de ação com proposta de atuação para as gerências são essenciais, podemos citar, por exemplo: um trabalho maior com os profissionais, através de treinamento (mudança de comportamento e atitudes), sensibilização, reciclagem profissional e acesso facilitado às tecnologias de informação, no sentido de minimizar esse problema (VAITSMAN, 2001).

Conflitos são algo constante em qualquer organização, por isso existem alguns dilemas inevitáveis na organização que devem ser trabalhados. Muitas vezes, o médico não se sente membro da equipe de saúde, dada a sua formação de profissional liberal, e a equipe necessita do trabalho interdisciplinar e, em muitos casos, a hegemonia médica se torna um obstáculo (VAITSMAN, 2000).

Há o dilema entre o funcionário técnico e o administrativo. O primeiro, um especialista na técnica; o segundo, um especialista nas regras da instituição. Nem sempre as duas estão em acordo. O médico é visto como indisciplinado por falta-lhe conhecimento das normas, regras e sistemas administrativos. A equipe médica geralmente tem a percepção de que a administração é excessivamente burocrática, engessa os procedimentos, limita as ações dos profissionais. Este é um outro dilema inevitável que deve ser gerenciado, pois faz parte do dia-a-dia das organizações. Posições conflitantes na mesma instituição demonstram a separação da área técnica da administrativa (COSTA; RIBEIRO; SILVA, 2000).

A superação do conflito sobre a supremacia entre a área médica e não-médica é diferente do corte entre as áreas técnica e administrativa, e não se correspondem totalmente. Um exemplo é o profissional de enfermagem que estaria na área técnica e, ao mesmo tempo, na área não-médica. O corte entre as áreas médica e não-médica também apresenta seus conflitos. Há também o fato da diferenciação visível e clara para área médica e não-médica. Exemplo: documentos

geralmente distinguem especificamente área médica da não-médica. Tabela de vencimentos e outros despachos formais podem discriminar médicos e não-médicos. Isso mostra a dificuldade em se trabalhar em equipe, ou seja, os próprios documentos formais já diferenciam as divisões profissionais (VAITSMAN, 2001).

A questão do impacto das relações de poder é algo que sempre deve ser analisado, pois gera conflitos, prejudicando qualquer clima organizacional.

Quatro grandes impactos das relações de poder no processo de mudança pode ser destacados: a centralização do poder no hospital;. a existência de dificuldades de se trabalhar com a equipe multidisciplinar (dado que o médico, de uma forma geral, não quer que ninguém interfira no seu relacionamento com o paciente); as instituições burocráticas têm, por parte dos funcionários, um tráfico de influências muito grande (a força da burocracia intermediária fazendo prevalecer seus interesses e interferindo no processo de mudança); os médicos e a estrutura burocrática do hospital têm impactos muito fortes sobre o processo de mudança, ou seja, o não comprometimento desses no processo impõe obstáculos a qualquer mudança. Porém, em termos de tendência futura, o poder do médico tenderá a diminuir e os próprios médicos começarão a ver os demais profissionais como pares (COSTA; RIBEIRO; SILVA, 2000).

Em relação ao impacto da cultura e das políticas internas no clima organizacional do hospital público, como a divisão entre a cultura médica e a cultura administrativa. A hegemonia da cultura médica é identificada profissional não-médico tenta se impor, porém é derrubado. O médico impõe a cultura médica, o que gera constantes conflitos no clima organizacional. Mas também há o fato da administração pública hospitalar priorizar os médicos e isso faz parte da cultura hospitalar. A cultura do hospital é uma cultura extremamente médica, a cultura médica é muito heurística. Diz-se que como o médico é o responsável pelo paciente, ele tem uma visão meio autoritária e totalitária (VAITSMAN, 2001).

O preceito ético pode dificultar a implantação de certas mudanças organizacionais, como o discurso de que uma vida é uma vida e daí não se deve levar em consideração os custos para isso. Por isso que o processo de mudança é complicado no hospital público. Quando as pessoas vêm de fora, querendo mudar a instituição, elas acabam sendo aculturadas; isto é histórico na administração pública. Esta tem valores, crença e pressupostos de cultura organizacional muito arraigados e cristalizados (COSTA; RIBEIRO; SILVA, 2000).

A cultura organizacional do servidor público também é prejudicial, devido a falta de compromisso com a qualidade de serviço, favorece um clima organizacional de comodismo e inércia. Segundo Paladini (2010), sobre a cultura do servidor público:

(...) a estabilidade do servidor público é uma cultura ainda comum e, ao mesmo tempo, um conceito e uma prática nociva à qualidade. (...) desestimula o movimento rumo à melhoria, incentiva à acomodação e corrói o investimento que a concorrência naturalmente produz nas pessoas e nos setores. (PALADINI, 2010, p 206).

Pode-se concluir que a hegemonia da profissão médica no hospital impõe uma cultura médica. Características da formação médica, do relacionamento médico/paciente, suas particularidades (a heurística, o poder total sobre o paciente, a lentidão na absorção das novidades, o poder médico sendo o maior de todos etc) acabam incorporando nos demais processos de trabalho do hospital, inclusive nos processos gerenciais (VAITSMAN, 2001).

O preceito ético de lidar com vidas, a visão do hospital como algo diferente de uma empresa que busca racionalidade econômica, em função de suas especificidades, fazem do hospital uma instituição que dá tratamento diferenciado e são esses fatores que impactam os processos de mudança, tornando-os mais lentos e complicados (FREIDSON, 1998).

Outro ponto é o não-estabelecimento de políticas claras e bem definidas de atuação por parte da administração superior, o que dificulta o trabalho nas demais esferas da organização, inclusive na área operacional. Pode-se constatar que, também, é a própria cultura da administração pública, que tem valores, crenças e pressupostos muito arraigados através de sua longa história, o que dificulta o processo de mudança, na medida em que este impõe valores e crenças ainda não cristalizados, prejudicando o clima organizacional (BARBOSA, 1999).

## **4 ESTUDO DE CASO**

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento que aproxima empregado e empregador (clientes internos). A implantação de uma metodologia de pesquisa de clima organizacional nos ambientes hospitalares proporciona melhor avaliação e possibilita revisão das estratégias utilizadas para o alcance da satisfação dos seus profissionais. Valorizar os profissionais da equipe e mantê-los informados sobre todos os aspectos inerentes instituição é condição fundamental para que haja comprometimento, desenvolvimento e prestação de serviços com qualidade aos pacientes (clientes externo) (VAITSMAN, 2001).

### **4.1 Cenário da Pesquisa**

O Hospital Regional Antônio Dias (HRAD), localizado em Patos de Minas – MG, é a principal instituição que atende a macrorregião do Noroeste de Minas Gerais, funcionando 24 horas com ambulatório e internação atendendo as especialidades de Clínica Médica, Ginecologia e Obstetrícia, Pediatria, Psiquiatria, Ortopedia, Neurologia, Unidade de Terapia Intensiva Adulta e Unidade de Terapia Intensiva Neonatal, Cirurgia Plástica e Geral, Atendimento de urgências e emergências Odontologia e Doenças Infecto-Contagiosas, que é o local onde será realizado o presente estudo, após a autorização do Comitê de Ética em pesquisa com seres humanos (FHEMIG, 2011).

O Hospital Regional Antônio Dias pertence à rede FHEMIG – Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais é mantida pelo Sistema Único de Saúde (SUS). Foi inaugurado em 1930 e entre 1975 e até 1977 era administrado pela fundação Ezequiel Dias e a partir desta data tornou uma unidade da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais. Passou por reformas físicas e atualmente presta atendimento com assistência integral e humanizada em urgência/emergência, serviços de diagnose internações, procedimentos cirúrgicos eletivos referenciados, de forma regionalizada e hierarquizados, garantindo acessibilidade e segurança na assistência aos usuários do SUS. (FHEMIG, 2011)

O hospital é caracterizado como médio porte, composto de 120 leitos, e no momento encontrar-se com 107 operacionais, sendo que 09 leitos são destinados a Unidade de Terapia Intensiva Adulta e 06 leitos de UTI Neonatal. É conveniado exclusivamente ao SUS – Sistema Único de Saúde na cidade de Patos de Minas.

## **4.2 Sujeitos da Pesquisa**

São profissionais da equipe multidisciplinar do Hospital Regional Antônio Dias, de diferentes funções e cargos, escolhidos aleatoriamente para responderem ao questionário.

## **4.3 Metodologia da Pesquisa**

Avaliou-se dez categorias de satisfação dos funcionários para identificar o grau de Clima Organizacional do Hospital Regional Antônio Dias. As categorias são:

- Vida Profissional
- Estrutura Organizacional
- Incentivos Profissionais
- Remuneração
- Segurança Profissional
- Nível Sociocultural
- Transporte dos Funcionários
- Ambiente de Trabalho
- Burocracia
- Cultura Organizacional

De maneira aleatória, a pesquisadora entrevistou 13 pessoas num período de uma semana por meio de um questionário, sendo que cada questionário é composto de 26 afirmativas (APÊNDICE). As afirmativas eram avaliadas pelos entrevistados por meio de três respostas: sim, mais ou menos, e não. A pesquisadora leu as afirmativas de cada categoria de forma pausada e clara, sem comentários tendenciosos, os quais poderiam influenciar as avaliações.

## 4.4 Resultados e Análises

Os dados foram reunidos, por categoria, da seguinte forma:

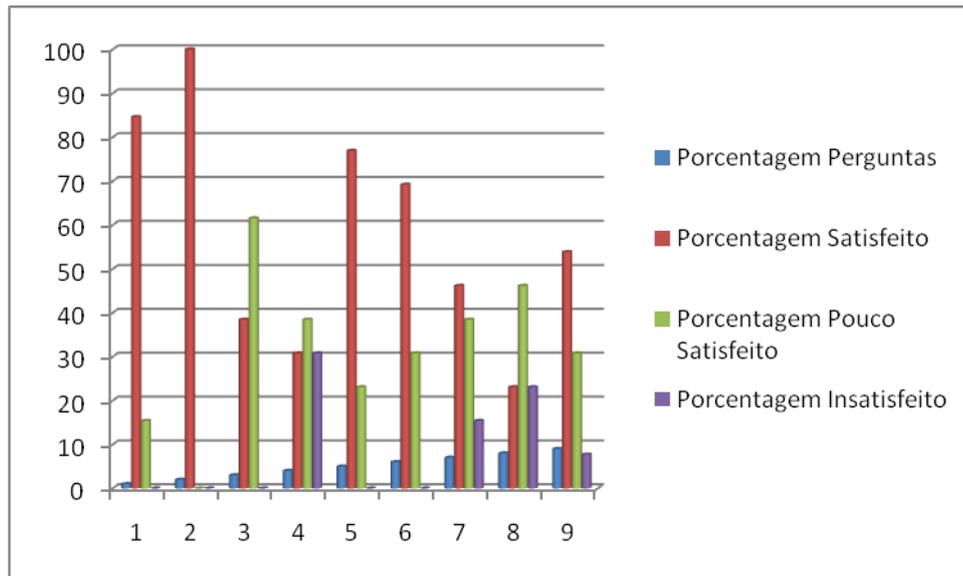
### 4.4.1 Vida Profissional (APÊNDICE A)

Pesquisas	Afirmativas								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	mais/menos	sim	mais/menos	não	sim	mais/menos	não	sim	mais/menos
2	sim	sim	mais/menos	não	sim	sim	sim	não	não
3	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	mais/menos	mais/menos
4	sim	sim	mais/menos	sim	sim	sim	sim	mais/menos	sim
5	sim	sim	mais/menos	não	sim	sim	não	não	sim
6	sim	sim	sim	não	sim	sim	sim	sim	sim
7	sim	sim	mais/menos	mais/menos	mais/menos	mais/menos	mais/menos	mais/menos	sim
8	sim	sim	mais/menos	mais/menos	mais/menos	sim	mais/menos	mais/menos	sim
9	sim	sim	mais/menos	mais/menos	sim	mais/menos	mais/menos	mais/menos	sim
10	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim		sim
11	mais/menos	sim	mais/menos						
12	sim	sim	sim	mais/menos	sim	sim	mais/menos	sim	mais/menos
13	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	não	

**TABELA 1: resultados da satisfação em relação à Vida Profissional**

Porcentagem			
Perguntas	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito
1	84,62	15,39	0
2	100	0	0
3	38,47	61,54	0
4	30,77	38,47	30,77
5	76,93	23,08	0
6	69,24	30,77	0
7	46,16	38,46	15,38
8	23,08	46,16	23,07
9	53,85	30,77	7,69

**TABELA 2: porcentagem da satisfação em relação à Vida Profissional**



**GRÁFICO 1: porcentagem da satisfação em relação à Vida Profissional relativo às nove perguntas abaixo**

Conforme o APÊNDICE A, segue abaixo a análise de acordo com os resultados obtidos relativo a cada afirmação:

- 1) **“Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa”**; um pouco mais de 80% dos entrevistados orgulham-se do seu trabalho na organização. Tal indicador é excelente, pois há valorização no sentido do trabalho realizado elevando, assim, em muito o nível do Clima Organizacional.
- 2) **“Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa”**; 100% dos entrevistados sentem-se orgulhosos, reforçando os resultados da afirmativa nº 01.
- 3) **“Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira”**; um pouco mais de 60% dos pesquisados não estão satisfeitos com seu plano de carreira. Isso demonstra uma contraposição entre a valorização do trabalho realizado e a valorização oferecida pela organização.
- 4) **“Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes”**; quase 70% dos entrevistados estão entre pouco satisfeitos e insatisfeitos, relacionando com os resultados da terceira afirmativa, o plano de carreira pode ser o fator que condiciona

o fato das pessoas não quererem indicar a organização às pessoas próximas de sua vida.

- 5) **“Eu me preocupo com o futuro desta empresa”**; por volta de 75% dos entrevistados preocupa com a empresa, isso pode significar pela importância dada ao seu trabalho na organização, conforme resultados das afirmativas nº 1 e nº 2.
- 6) **“Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional”**; há certa contradição em relação aos resultados da afirmativa nº 3, já que praticamente 70% dos entrevistados acreditam esta obtendo sucesso na carreira. Por isso, tal contradição poderá não existir se analisarmos o fato que, devido à valorização em relação ao trabalho desempenhado na instituição, os pesquisados estão mais referindo a vida profissional em si do que às condições de carreira oferecida pela organização.
- 7) **“Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa”**; há certa indecisão e, novamente contradição, mas em relação aos resultados da afirmativa nº 04. O Clima Organizacional nos parece aqui confuso e contraditório em relação ao futuro da empresa e seu plano de carreira.
- 8) **“Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa”**; quase 70% estão entre menos satisfeitos e insatisfeitos. Ou seja, não concordam com essa afirmativa pois percebem a necessidade de apoio, estrutura, organização e valorização da organização frente os esforços dos funcionários.
- 9) **“Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades”**; um pouco mais da metade dos pesquisados demonstram estar satisfeitos. Isso é um indicador que há cursos e treinamentos oferecidos pela organização, porém deve intensificar muito mais para a melhoria profissional dos funcionários.

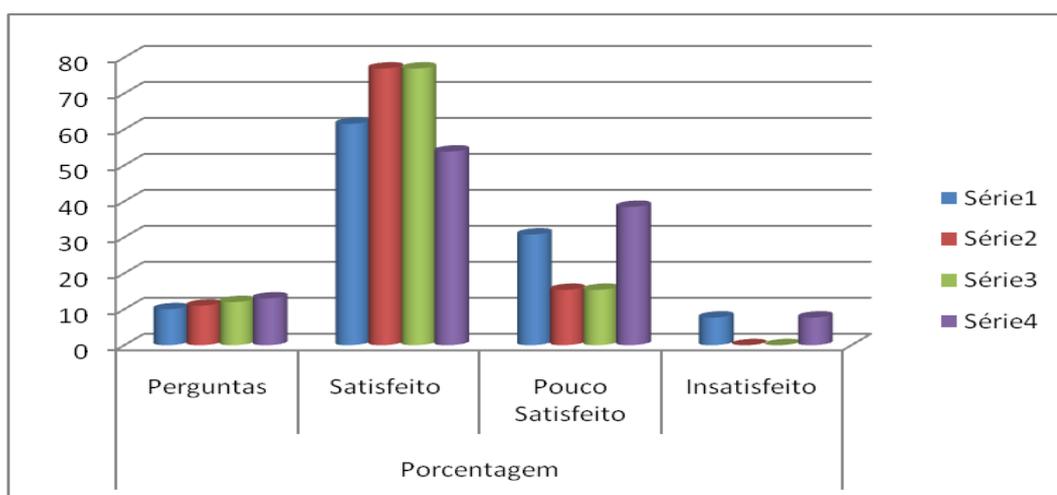
#### 4.4.2 Estrutura Organizacional

Pesquisas	Afirmativas			
	10	11	12	13
1	mais/menos	mais/menos	mais/menos	mais/menos
2	não	sim	sim	sim
3	sim	sim	sim	mais/menos
4	sim	sim	sim	mais/menos
5	sim	sim	sim	sim
6	mais/menos	sim	sim	mais/menos
7	sim	sim	sim	sim
8	sim	mais/menos	mais/menos	sim
9	sim	sim	sim	sim
10	mais/menos			sim
11	mais/menos	sim	sim	não
12	sim	sim	sim	mais/menos
13	sim	sim	sim	sim

**TABELA 3: resultados da satisfação em relação à Estrutura Organizacional**

Porcentagem			
Perguntas	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito
10	61,54	30,76	7,69
11	76,92	15,38	0
12	76,92	15,38	0
13	53,84	38,46	7,69

**TABELA 4: porcentagem da satisfação em relação à Estrutura Organizacional**



**GRÁFICO 2: porcentagem da satisfação em relação à Estrutura Organizacional. Série 1 relativo a pergunta 10, série 2 relativo a pergunta 11, série 3 relativo a pergunta 12 e série 4 relativo a pergunta 13.**

Conforme o APÊNDICE A, segue abaixo a análise de acordo com os resultados obtidos relativo a cada afirmação:

- 10) **“Eu confio plenamente no meu chefe imediato”**; um pouco mais de 60% dos entrevistados estão satisfeitos com sua chefia. Porém, os resultados indicam que há muito no que avançar na melhoria do relacionamento hierárquico da organização.
- 11) **“O meu chefe imediato é um líder”**; 76% dos entrevistados reconhecem um grau de liderança satisfatório em sua chefia. Isso reforça a confiança deposita conforme resultados da afirmativa anterior.
- 12) **“O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa”**; novamente percebe-se que, a partir do nível de 76% de satisfação, o que foi demonstrado nas afirmativas anteriores.
- 13) **“Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado”**; pouco mais de 50% dos entrevistados estão realmente satisfeitos com essa afirmativa. Isso pode demonstrar que a organização hierárquica, apesar da satisfação da maioria com sua chefia, possui contradições e falhas, como por exemplo, excesso de autoritarismo ou falta de decisão adequada de hierarquias superiores às chefias imediatas.

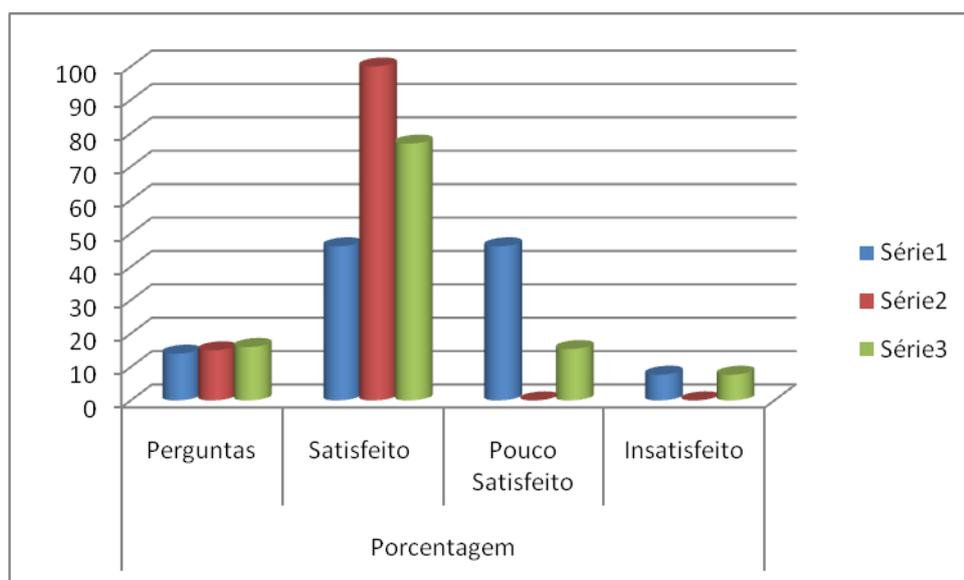
#### 4.4.3 Incentivos Profissionais

Pesquisas	Afirmativas		
	14	15	16
1	não	sim	sim
2	sim	sim	sim
3	sim	sim	sim
4	mais/menos	sim	sim
5	mais/menos	sim	sim
6	sim	sim	sim
7	sim	sim	sim
8	mais/menos	sim	mais/menos
9	mais/menos	sim	sim
10	mais/menos	sim	mais/menos
11	mais/menos	sim	não
12	sim	sim	sim
13	sim	sim	sim

**TABELA 5: resultados da satisfação em relação ao Incentivos Profissionais**

Porcentagem			
Perguntas	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito
14	46,15	46,15	7,69
15	100	0	0
16	76,92	15,38	7,692

**TABELA 6: porcentagem da satisfação em relação aos Incentivos Profissionais**



**GRÁFICO 3: porcentagem da satisfação em relação aos Incentivos Profissionais. Série 1 relativo a pergunta 14, série 2 relativo a pergunta 15 e série 3 relativo a pergunta 16.**

Conforme o APÊNDICE A, segue abaixo a análise de acordo com os resultados obtidos relativo a cada afirmação:

- 14) **“Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa”**; há certa indecisão dos funcionários pesquisados, pois a grande maioria está entre satisfeito ou pouco satisfeito, demonstrando contradição em relação aos resultados da afirmativa nº 3.
- 15) **“Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família”**; 100% confirma essa afirmativa, isso reforça os resultados das afirmativas nº 1 e 2, a de que o exercício do trabalho em si é fonte de orgulho para o funcionário, estendendo-se à sua família.
- 16) **“Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes”**; 76% dos pesquisados acreditam na valorização do seu trabalho pelas pessoas próximas de sua vida, reforçando a afirmativa anterior.

#### 4.4.4 Remuneração

Pesquisas	Afirmativas	
	17	18
1	não	mais/menos
2	sim	sim
3	mais/menos	não
4	sim	sim
5	mais/menos	não
6	sim	mais/menos
7	mais/menos	mais/menos
8	não	mais/menos
9	não	mais/menos
10	mais/menos	
11	mais/menos	mais/menos
12	mais/menos	mais/menos
13	mais/menos	mais/menos

**TABELA 7: resultados da satisfação em relação à Remuneração**

Porcentagem			
Perguntas	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito
17	23,07	53,84	23,07
18	15,38	61,53	15,38

TABELA 8: porcentagem da satisfação em relação à Remuneração

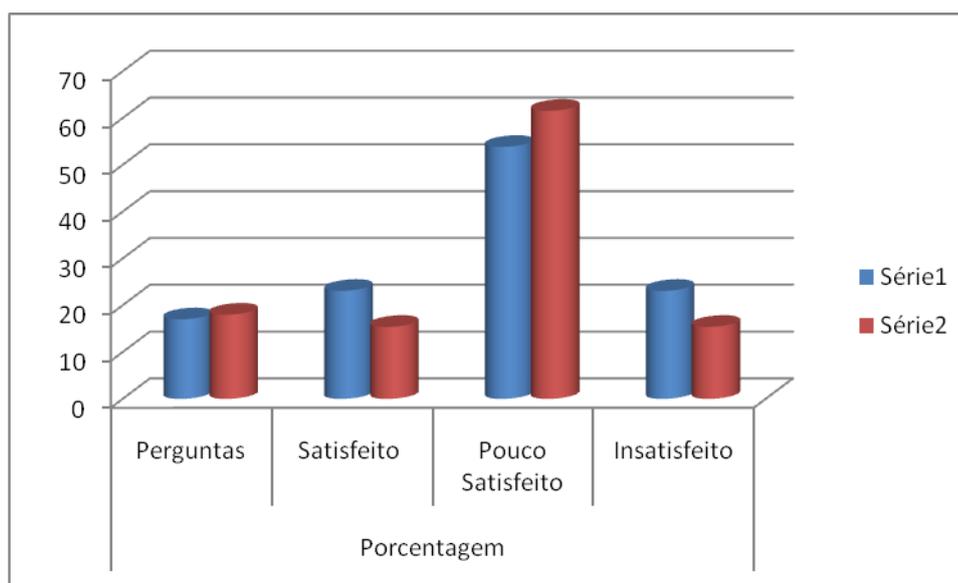


GRÁFICO 4: porcentagem da satisfação em relação à Remuneração. Série 1 relativo a pergunta 17 e série 2 relativo a pergunta 18

Conforme o APÊNDICE A, segue abaixo a análise de acordo com os resultados obtidos relativo a cada afirmação:

- 17) **“Acho justo o meu salário atual”**; cerca de 77% dos entrevistados estão entre pouco satisfeitos e insatisfeitos com o salários. Isso confirma um plano de carreira não satisfatório às necessidades dos funcionários da organização.
- 18) **“O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa”**; um pouco mais de 60% dos funcionários estão pouco satisfeito com essa afirmativa. Isso demonstra que a maioria deve atuar em outra organização ou exercer outra atividade para complementar sua remuneração e/ou patrimônio.

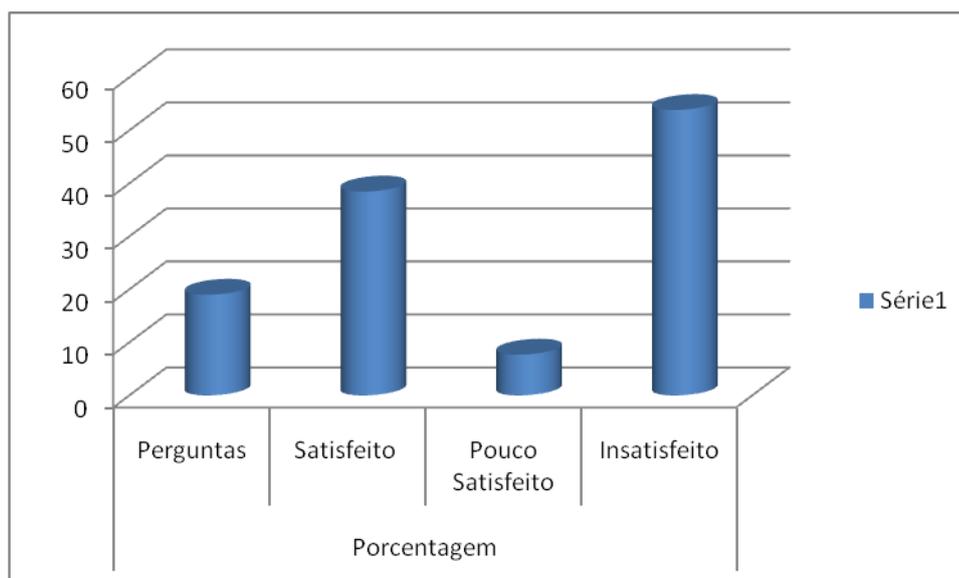
#### 4.4.5 Segurança Profissional

Pesquisas	Afirmativas
1	não
2	sim
3	sim
4	sim
5	sim
6	não
7	não
8	não
9	não
10	não
11	não
12	mais/menos
13	sim

**TABELA 9: resultados da satisfação em relação à Segurança Profissional**

Porcentagem			
Perguntas	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito
19	38,46	7,69	53,84

**TABELA 10: porcentagem da satisfação em relação à Segurança Profissional**



**GRÁFICO 5: porcentagem da satisfação em relação à Segurança Profissional**

Conforme o APÊNDICE A, segue abaixo a análise de acordo com os resultados obtidos relativo a cada afirmação:

19)“**Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo**”; pouco mais da metade dos entrevistados não se sentem seguros na organização. Isso pode indicar que boa parte dos pesquisados podem ser contratados, contrastando com quase 40% dos entrevistados que podem ser concursados.

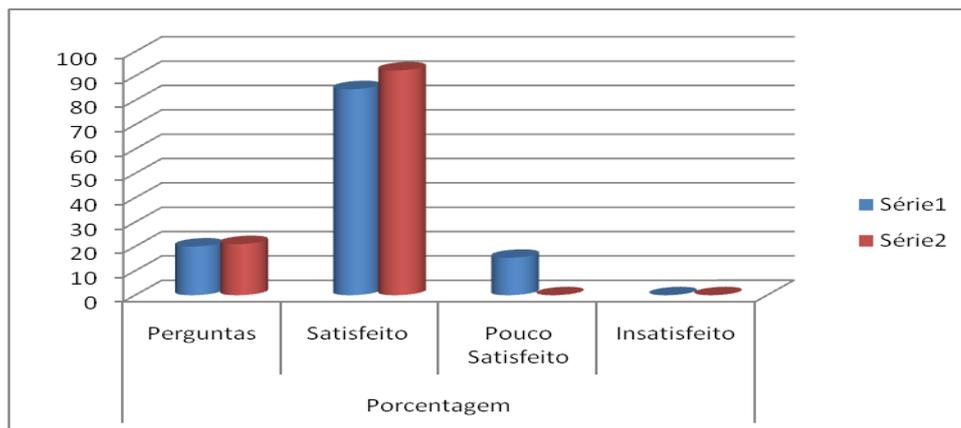
#### 4.4.6 Nível Sociocultural

Pesquisas	Afirmativas	
	20	21
1	sim	sim
2	sim	sim
3	sim	sim
4	sim	sim
5	sim	sim
6	mais/menos	sim
7	sim	sim
8	sim	sim
9	sim	sim
10	sim	
11	sim	
12	mais/menos	sim
13	sim	sim

**TABELA 11: resultados da satisfação em relação ao Nível Sociocultural**

Porcentagem			
Perguntas	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito
20	84,61538462	15,38461538	0
21	92,30769231	0	0

**TABELA 12: porcentagem da satisfação em relação ao Nível Sociocultural**



**GRÁFICO 6: porcentagem da satisfação em relação ao Nível Sociocultural. Série 1 relativo a pergunta 20 e série 2 relativo a pergunta 21**

Conforme o APÊNDICE A, segue abaixo a análise de acordo com os resultados obtidos relativo a cada afirmação:

20) **“O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa”**; quase 85% dos entrevistados se dizem preparados e capacitados a exercer sua função na empresa. Isso demonstra autoconfiança e formação profissional adequada às atividades da empresa.

21) **“O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa”**; mais de 90% se dizem satisfeitos com a relação entre relacionamento social e as atividades exercidas.

Ambos os resultados das afirmativas são importantes para diagnosticar um grau de Clima Organizacional satisfatório na organização.

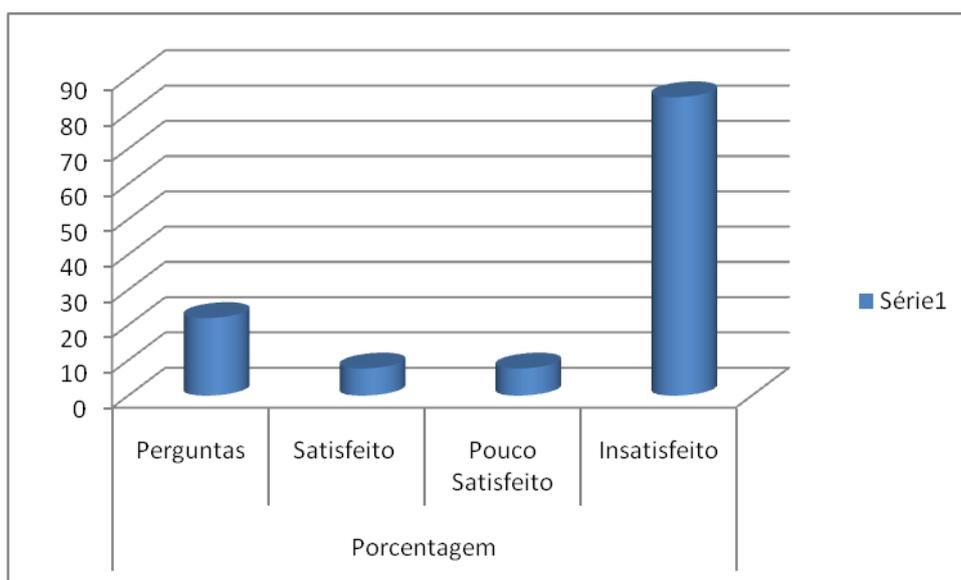
#### 4.4.7 Transporte de Funcionários

Pesquisas	Afirmativas
	22
1	não
2	não
3	não
4	mais/menos
5	não
6	não
7	não
8	não
9	não
10	sim
11	não
12	não
13	não

**TABELA 13: resultados da satisfação em relação ao Transporte de Funcionários**

Porcentagem			
Perguntas	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito
22	7,69	7,69	84,61

**TABELA 14: porcentagem da satisfação em relação ao Transporte de Funcionários**



**GRÁFICO 7: porcentagem da satisfação em relação ao Transporte de Funcionários**

Conforme o APÊNDICE A, segue abaixo a análise de acordo com os resultados obtidos relativo a cada afirmação:

22)“Tenho tido problemas com o transporte casa–empresa/empresa–casa”; quase 85% dos funcionários estão insatisfeitos com o transporte para o trabalho e do trabalho para casa. Pode-se, inferir, diversos fatores tais como: falta de incentivo remuneratório para transporte da organização, organização não oferecer transporte adequado ao exercício das funções, a cidade não oferecer transporte público adequado e/ou a remuneração não ser suficiente para aquisição de veículo de transporte. A insatisfação ao chegar e sair do trabalho impacta diretamente no Clima Organizacional da empresa.

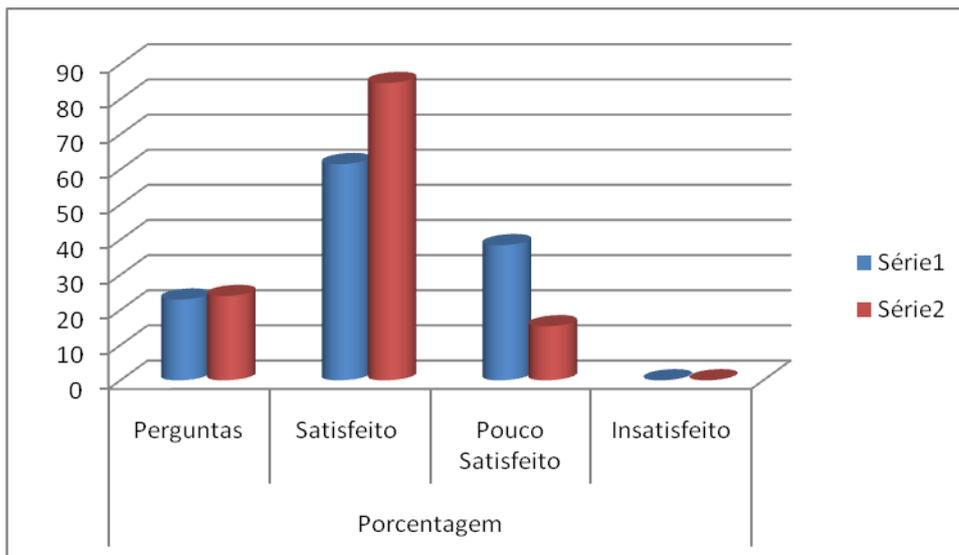
#### 4.4.8 Ambiente de Trabalho

Pesquisas	Afirmativas	
	23	24
1	mais/menos	mais/menos
2	sim	sim
3	sim	sim
4	sim	sim
5	sim	sim
6	mais/menos	sim
7	sim	sim
8	mais/menos	sim
9	sim	sim
10	sim	sim
11	mais/menos	mais/menos
12	mais/menos	sim
13	sim	sim

TABELA 15: resultados da satisfação em relação ao Ambiente de Trabalho

Porcentagem			
Perguntas	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito
23	61,53846154	38,46153846	0
24	84,61538462	15,38461538	0

TABELA 16: porcentagem da satisfação em relação ao Ambiente de Trabalho



**GRÁFICO 8: porcentagem da satisfação em relação ao Ambiente de Trabalho. Série 1 relativo a pergunta 23 e série 2 relativo a pergunta 24**

Conforme o APÊNDICE A, segue abaixo a análise de acordo com os resultados obtidos relativo a cada afirmação:

23) **“O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa”**; um pouco mais de 60% dos pesquisados estão satisfeitos com o ambiente de trabalho. Mas os resultados demonstram que a empresa deve avançar ainda mais na adequação de um ambiente favorável ao exercício das funções.

24) **“O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa”**; quase 85% dos entrevistados estão satisfeitos com o relacionamento de equipe. Esse fator é importantíssimo, pois demonstra trabalho de equipe favorável ao desempenho das atividades da organização.

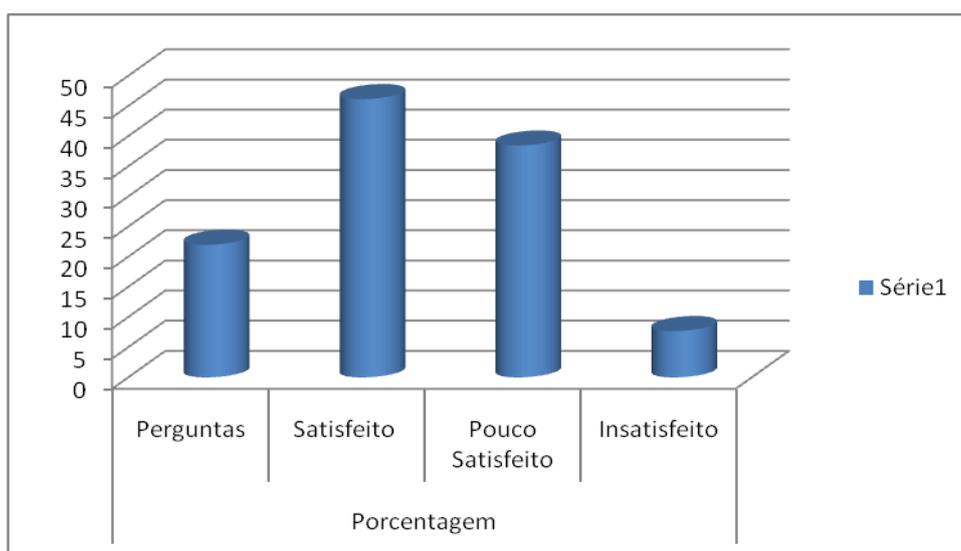
#### 4.4.9 Burocracia

Pesquisas	Perguntas*
	25
1	não
2	mais/menos
3	sim
4	sim
5	sim
6	não
7	sim
8	mais/menos
9	sim
10	mais/menos
11	mais/menos
12	mais/menos
13	sim

**TABELA 17: resultados da satisfação em relação à Burocracia**

Porcentagem			
Perguntas	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito
25	46,15	38,46	7,69

**TABELA 18: porcentagem da satisfação em relação à Burocracia**



**GRÁFICO 9: porcentagem da satisfação em relação à Burocracia**

Conforme o APÊNDICE A, segue abaixo a análise de acordo com os resultados obtidos relativo a cada afirmação:

25)“A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa”; quase 85% dos entrevistados estão entre satisfeitos e pouco satisfeitos. Isso pode indicar que os processos administrativos da empresa estão em conformidade com as atividades desempenhadas, porém necessitam se adequarem de maneira melhor.

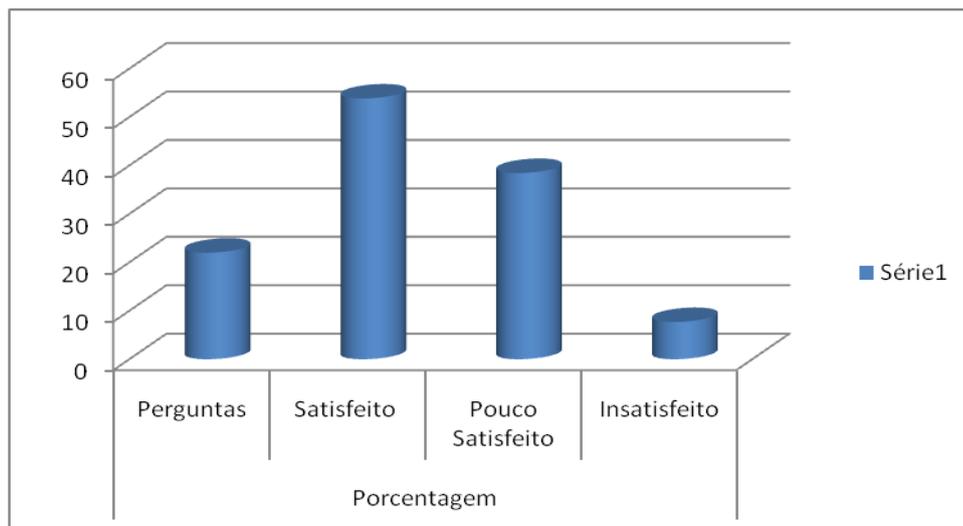
#### 4.4.10 Cultura Organizacional

Pesquisas	Perguntas*
	26
1	mais/menos
2	mais/menos
3	sim
4	sim
5	sim
6	mais/menos
7	sim
8	mais/menos
9	sim
10	não
11	mais/menos
12	sim
13	sim

**TABELA 19: resultados da satisfação em relação à Cultura Organizacional**

Porcentagem			
Perguntas	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito
22	53,84	38,46	7,69

**TABELA 20: porcentagem da satisfação em relação à Cultura Organizacional**



**GRÁFICO 10: porcentagem da satisfação em relação à Cultura Organizacional**

Conforme o APÊNDICE A, segue abaixo a análise de acordo com os resultados obtidos relativo a cada afirmação:

26) **“A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa”**; pouco mais de 90% estão, também, entre satisfeitos ou pouco satisfeitos. Isso demonstra que, as práticas adotadas, os hábitos adquiridos pela rotina das atividades executadas e as tradições e/ou regras que perduram a determinado tempo, fornecem praticidade, agilidade e eficácia, em parte, no cotidiano das funções desempenhadas pelos entrevistados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurou-se neste presente trabalho tratar sobre a definição de Clima Organizacional, sua condição social e psicológica que, ao ser medida e apresentada por meio de indicadores, fornece-nos a percepção do nível de satisfação dos “clientes internos”, ou seja, membros da organização. Se o Clima Organizacional for marcado por uma generalidade de conflitos o nível de satisfação destes funcionários tende a cair, assim, a motivação de trabalho da equipe também despenca, sendo extremamente prejudicial à organização, comprometendo o serviço prestado a população. Tentou-se demonstrar que, apesar da imagem de um hospital público em nosso país ser marcado por conceitos como precariedade, desorganização, ineficiência etc, constatou-se, neste estudo de caso que, em particular, o Hospital Regional Antônio Dias, em geral, parece refletir, a partir dos questionários respondidos pelos seus próprios funcionários, um Clima Organizacional mais equilibrado do que se esperou encontrar, devido tratar-se de um hospital público. A insatisfação ficou marcada pelo segurança no trabalho, transporte e plano de carreira oferecido pela organização na maioria das pesquisas. As outras sete categorias demonstram índices de satisfação na maioria dos pesquisados, demonstrando que em pelo menos 70% dos pesquisados estão satisfeitos, portanto, motivados a trabalho nesta organização pública.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, L., 1999. **Igualdade e Meritocracia: A Ética do Desempenho nas Sociedades Modernas**. 2a Ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

COSTA, N.; RIBEIRO, J. M. & SILVA, P. L. B., 2000. **Reforma do Estado e mudança organizacional**: Um estudo de hospitais públicos. *Ciência & Saúde Coletiva*, 5:427-442.

FHEMIG – **Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais**. Disponível em: < <http://www.fhemig.mg.gov.br/pt/atendimento-hospitalar/complexo-de-hospitais-gerais/hospital-regional-antonio-dias> >. Acesso em: 14 abr. 2011.

FREIDSON, E., 1998. **Renascimento do Profissionalismo**. São Paulo: Edusp.  
GOMES, M. T. Como nascem as melhores empresas. **Guia Exame** - As melhores empresas para você trabalhar, 695, p. 8-9. São Paulo, Editora Abril. Agosto, 1999.

HAMILTON, D. M. ; BRITO, J., 1999. Análise Estratégica da Fundação Oswaldo Cruz Visando sua Qualificação como Agência Executiva. **Relatório Institucional**. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz.

LIMA, Súi M. Barcelos; ALBANO, Adriana Gaffée Burns. **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores**. *Rev. CCEI - URCAMP*, v.6, n.10, p.33-40 - ago, 2002.

LUZ, Janine Pacheco. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <HTTP://www.estela.ufsc.br/defesa/pdf/10805/pdf> Aceso em: 15/05/2011

MALIK, A. M. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1998.

MILKOVICH, G.T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.  
MINTZBERG, Henry; e QUINN, James Brian **O processo da Estratégia** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOREIRA, Daniel. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira, 2000.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2º Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

RITZMAN, Larry P. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentia Hall, 2004.

VAITSMAN, J., 2000. Cultura de organizações públicas de saúde - Notas sobre a construção de um objeto. **Cadernos de Saúde Pública**, 16:847-850. São Paulo

VAITSMAN, J., 2001. Gerencialismo, cultura e expectativas entre servidores públicos de saúde. **Revista de Administração Pública**, 35:29-48. São Paulo  
XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Competência para o sucesso**. 2 Ed. , São Paulo: Atlas, 2001.

# APÊNDICE A

## QUESTIONÁRIO CLIMA ORGANIZACIONAL SATISFAÇÃO DO FUNCIONÁRIO

**Este questionário deverá ser aplicado de maneira individual aos servidores de diferentes categorias profissionais do Hospital Regional Antônio Dias de Patos de Minas.**

**NOME:** \_\_\_\_\_ **CARGO:** \_\_\_\_\_

**SETOR:** \_\_\_\_\_

### **Vida Profissional**

1. Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.  
( ) sim ( ) mais ou menos ( ) não
2. Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.  
( ) sim ( ) mais ou menos ( ) não
3. Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira.  
( ) sim ( ) mais ou menos ( ) não
4. Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.  
( ) sim ( ) mais ou menos ( ) não
5. Eu me preocupo com o futuro desta empresa.  
( ) sim ( ) mais ou menos ( ) não
6. Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.  
( ) sim ( ) mais ou menos ( ) não
7. Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa.  
( ) sim ( ) mais ou menos ( ) não
8. Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.  
( ) sim ( ) mais ou menos ( ) não
9. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.  
( ) sim ( ) mais ou menos ( ) não

### **Estrutura Organizacional**

10. Eu confio plenamente no meu chefe imediato.  
( ) sim ( ) mais ou menos ( ) não

11. O meu chefe imediato é um líder.

sim  mais ou menos  não

12. O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.

sim  mais ou menos  não

13. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.

sim  mais ou menos  não

### **Incentivos Profissionais**

14. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.

sim  mais ou menos  não

15. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.

sim  mais ou menos  não

16. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes.

sim  mais ou menos  não

### **Remuneração**

17. Acho justo o meu salário atual.

sim  mais ou menos  não

18. O meu património é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa.

sim  mais ou menos  não

### **Segurança Profissional**

19. Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.

sim  mais ou menos  não

### **Nível Sociocultural**

20. O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.

sim  mais ou menos  não

21. O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.

sim  mais ou menos  não

### **Transporte dos Funcionários**

22. Tenho tido problemas com o transporte casa–empresa/empresa–casa.

sim  mais ou menos  não

### **Ambiente de Trabalho**

23. O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

sim  mais ou menos  não

24. O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

sim  mais ou menos  não

### **Burocracia**

25. A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

sim  mais ou menos  não

### **Cultura Organizacional**

26. A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

sim  mais ou menos  não