

Reuna

CLIMA ORGANIZACIONAL EM HOSPITAL: UM ESTUDO NO SUDOESTE DO PARANÁ

ORGANIZATIONAL CLIMATE IN HOSPITAL: A CASE STUDY IN THE SOUTHWEST OF PARANA

Adilson Carlos da Rocha

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Brasil

Endereço: Rua Maringá, 1200, Vila Nova - Caixa-postal: 371 - CEP 85605010 Francisco Beltrão, PR - Brasil Fone: 55(46) 35204807

Email: adilson28@hotmail.com – Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5196739058449363>

Gilberto Francisco Ceretta

Endereço: Rua Maringá, 1200, Vila Nova - Caixa-postal: 371 - CEP 85605010 Francisco Beltrão, PR - Brasil . Fone: 55(46) 35204807

Email: gilbertoceretta@gmail.com – Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8644109287623187>

Janete Ângela de Lima

Endereço: Rua Maringá, 1200, Vila Nova - Caixa-postal: 371 - CEP 85605010 Francisco Beltrão, PR - Brasil Fone: 55(46) 35204807

Email: jane_angela09@hotmail.com – Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6911633321528947>

Submissão: 06 Dez. 2013 **Aprovação:** 02 Mar. 2014. **Publicação:** 30 Jun. 2014. **Sistema de avaliação:**

Double blind review. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil.

Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Co editora Profª. Dra. Wanyr Romero Ferreira.

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:

<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/581>

Resumo

O clima organizacional é considerado um importante fator para o sucesso das organizações. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar o clima organizacional no âmbito da Gestão Administrativa do Hospital Regional do Sudoeste do Paraná (HRS). Para a concretização do estudo, utilizou-se a abordagem qualitativa com características exploratória e descritiva. Como procedimentos para coleta de dados, foi utilizado um instrumento de pesquisa desenvolvido por Martins (2008), o qual possibilita verificar a percepção dos servidores quanto ao clima organizacional, baseado em um escala psicométrica que considera os fatores: (i) apoio da chefia e da organização; (ii) recompensa; (iii) conforto físico, (iv) controle e pressão; e (v) coesão entre colegas. A coleta de dados ocorreu em agosto de 2013, no próprio ambiente de trabalho na instituição de saúde.

Participaram do estudo todos os 50 servidores que atuam na área administrativa da organização hospitalar, obtendo-se, assim, respostas de toda população pretendida para análise. Diante dos resultados analisados, podem-se ressaltar algumas considerações. Constatou-se que o clima organizacional não é o "ideal", pois em apenas um fator (pressão e controle) o clima foi considerado bom. Esse resultado pode estar atrelado à cultura gerencial reconhecida na instituição, ou seja, os gerentes têm contribuição significativa na maneira de atuação dos integrantes de uma equipe e nos resultados verificados. Outros três fatores foram considerados indiferentes, e outro fator (recompensa) foi considerado ruim na percepção dos participantes.

Palavras-chave: Gestão. Clima organizacional. Instituição Pública.

Abstract

The organizational climate is considered an important factor for the success of organizations. In this context, the present study aimed to analyze the organizational climate within the framework of the Administrative Management Regional Hospital of Southwest Parana (HRS). In carrying out the study, we used a qualitative approach with exploratory and descriptive features. As procedures for data collection was used a survey instrument developed by Martins (2008) , which enables you to check the perception of the organizational climate as servers , based on a psychometric scale that considers the following factors: (i) support the leadership and organization , (ii) reward , (iii) physical comfort, (iv) control and pressure , and (v) cohesion between colleagues. Data collection took place in August 2013 in their own work environment in the health facility. The study included all 50 servers working in the administrative area of the hospital organization, thus obtaining answers to any desired population for analysis. Given the results analyzed, one can highlight some considerations. It was found that the organizational climate is not the "ideal", because in only one factor (pressure control) the weather was considered good. This result may be linked to managerial culture recognized in the institution, in other words, managers have significant contribution in the way of action of the members of a team and the results verified. Three other factors were considered indifferent and other factor (reward) was considered bad in the perception of the participants.

Key-words: Management. Organizational climate. Public Institution.

1. Introdução

Avaliar a percepção de empregados sobre o clima organizacional tem sido uma preocupação das organizações modernas, sempre com a finalidade de se adotar medidas de intervenção para melhorar o ambiente organizacional. O clima organizacional é importante para a produtividade da organização, na medida em que interfere diretamente na satisfação, na motivação e na criatividade dos trabalhadores.

Os estudos já realizados nessa área são particularmente úteis, pois fornecem um diagnóstico da organização, bem como indicações de áreas que necessitem de atenção diferenciada e, conseqüentemente, de políticas de gestão de pessoas com o objetivo de atender às necessidades dos trabalhadores. Embora existam vários estudos sobre clima organizacional, a maioria caracteriza-se como diagnóstico isolado e pontual, servindo, portanto, para uma organização, num determinado momento (MARTINS, 2008).

Clima organizacional é um conceito essencial para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes dos trabalhadores, tanto no ambiente organizacional quanto fora dele, sua qualidade de vida e o desempenho da organização.

Geralmente menciona-se clima organizacional para referir-se às influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano. Devido às rápidas mudanças que vêm ocorrendo nas últimas décadas, há muito interesse em conhecer melhor a dinâmica da vida organizacional, buscando identificar como trabalhadores expostos a uma série de estímulos oriundos da organização e do ambiente de trabalho têm percepções similares e atribuem significados semelhantes aos aspectos importantes da vida organizacional.

Para Martins (2008), a satisfação e a motivação dos colaboradores com as organizações tem sido um dos assuntos mais abordados no mundo acadêmico e corporativo. Um dos motivos é porque, mesmo com todo o avanço tecnológico, grande parte da produção dentro das organizações ainda depende da responsabilidade do capital humano.

Considerando os elementos que envolvem a comunicação, a coesão, o suporte da gerência, a recompensa, a autonomia, a orientação das tarefas, a pressão no trabalho, a clareza das tarefas, o controle, a inovação e o conforto físico possam interferir no clima organizacional, emerge o seguinte questionamento: Como os servidores do setor administrativo de uma organização hospitalar pública avaliam o clima organizacional, por meio de suas percepções? Buscando responder a este questionamento, o presente estudo tem como objetivo analisar o clima organizacional no âmbito da Gestão Administrativa do Hospital Regional do Sudoeste do Paraná.

2. Clima Organizacional

Clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas nesse ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização.

Menezes e Gomes (2010) fizeram um resgate sobre o desenvolvimento histórico do clima organizacional e constataram a existência de uma preocupação que perpassa os momentos de investigação do construto. De acordo com esses pesquisadores, iniciou-se, em 1930, uma busca pela elaboração de definições constitutivas, passando pela diferenciação entre clima e cultura. Nos anos 1970,

chegou-se aos estudos de validade discriminante. A partir dos anos 1990, o conjunto de esforços despendidos nesse período tem sido destinado ao conhecimento da estrutura dimensional do construto e à organização de uma fundamentação teórica mais clara e precisa para o clima organizacional.

De acordo com Martins (2008), menciona-se clima organizacional para referir-se às influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano. Devido às rápidas mudanças que vêm ocorrendo nos anos da globalização, as empresas têm tentado conhecer melhor a dinâmica da vida organizacional, buscando identificar como trabalhadores expostos a uma série de estímulos oriundos da organização e do ambiente de trabalho têm percepções semelhantes e atribuem significados parecidos aos aspectos importantes da vida organizacional.

A produtividade não é consequência apenas da alteração em máquinas ou processos de produção, sendo também da qualificação das pessoas que trabalham na organização, da satisfação, suas necessidades e anseios, que devem ser avaliados pela equipe de gestão de clima organizacional o qual é medido através da pesquisa de clima, um termômetro que indica o grau de satisfação dos empregados naquele momento na organização (DIAS, 2010).

Rizzatti (2002) destaca que o clima organizacional não é responsabilidade de um só indivíduo ou de um único departamento, mas, sim, de todos, e deve orientar a maneira de pensar e agir de toda a instituição. Desta forma, todos devem participar e desenvolver esforços na direção dos objetivos institucionais, na busca da melhoria do clima organizacional.

Um dos aspectos que influencia a melhoria do clima organizacional nas organizações é a participação dos colaboradores na definição da sua política, dos objetivos e da estratégia de gestão. Quando esta participação é reduzida, constata-se uma queda na qualidade do clima organizacional. Por isso é importante que todos se envolvam na definição das políticas e estratégias de melhoria do clima organizacional na instituição. A participação, quando não adequada, tem provocado momentos de incerteza e instabilidade na condução dos processos organizacionais (RIZZATTI, 2002).

De acordo com Martins *et al.* (2004), uma das confusões conceituais do construto de clima organizacional refere-se ao foco de pesquisa. Alguns teóricos preocupados com as percepções individuais voltam seus estudos para clima psicológico, enquanto os preocupados com a organização focalizam clima organizacional.

A diferença entre esses dois construtos tem sido um grande problema para a área. Evidentemente, a organização é a unidade básica de teoria nas pesquisas sobre clima organizacional. A distinção entre clima psicológico e clima organizacional faz com que os estudiosos reconheçam a existência de diferentes unidades teóricas para ambos os construtos. Enquanto clima organizacional parece ser constituído por elementos cognitivos, clima psicológico parece constituir-se de elementos afetivos (MARTINS *et al.*, 2004).

A pesquisa de clima organizacional, segundo Bekin (1995), pode ser um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de dados de acordo com suas necessidades, nos aspectos críticos que traduzem o momento motivacional dos funcionários da organização, por meio da apuração de seus pontos fortes e deficiências, abrangendo informações nos aspectos positivos e negativos que influenciam no clima organizacional e, posteriormente, direcionam os planos de ação para melhoria das atividades na organização.

Os estudos sobre clima organizacional devem seguir o planejamento estratégico da organização, mas abrangendo todas as variáveis dos diversos níveis organizacionais, a curto, médio e longo prazo. Independentemente da área responsável, as diretrizes, estratégias de implantação e o seu desenvolvimento devem basear-se na missão, na visão e nos objetivos gerais da empresa (BEKIN, 1995).

De acordo com Luz (2003), a literatura trata clima e cultura como sendo conceitos semelhantes, e, quando falam de cultura, referem-se ao clima, isso porque a cultura influencia o clima de uma organização. Sendo consideradas faces de uma mesma moeda, são questões complementares. Portanto, pode-se afirmar que clima e cultura se manifestam de forma concreta, são complementares, um depende do outro. A cultura é a causa e o clima, a consequência.

Com a pesquisa do clima organizacional pode-se estabelecer um trabalho de construção de mecanismos para que estrategicamente aconteça a valorização e a segurança de pessoas e proporcionar aos colaboradores a motivação por meio de reconhecimento, assegurando benefícios contínuos para a empresa e seus colaboradores.

De acordo com Puente-Palácios (2002), ainda que exista relativa semelhança quanto aos aspectos gerais que compõem o clima organizacional, o mesmo não acontece com relação aos fatores ou às dimensões constitutivas, visto que são observadas divergências nem sempre decorrentes de dimensões teóricas ou compreensão do fenômeno em questão. Ainda conforme o mesmo autor, o clima organizacional pode ser considerado um fenômeno complexo, pois é composto por variáveis que interagem entre si, e somente a partir dessa interação é que o clima organizacional se constrói.

A compreensão e a análise do conceito de clima organizacional têm despertado o interesse de muitos estudiosos do comportamento humano no setor das organizações há várias décadas, mas a dúvida do uso desse conceito persiste até hoje. O clima organizacional surge, então, a partir da percepção de aspectos organizacionais como tamanho, divisão hierárquica, centralidade, tipo de tecnologia e regras do controle do comportamento (PUENTE-PALÁCIOS, 2002).

Puente-Palácios (2002) define o clima organizacional como um conjunto de características que descrevem a organização e que a distinguem de outras, relativamente duráveis ao longo do tempo e que influenciam o comportamento das pessoas na organização. Ao citar essa definição, a autora conclui que o clima constitui um atributo ou uma característica da organização, pois

existe independente da percepção dos membros, aos quais é outorgado um papel passivo, dada a sua participação secundária nesse processo.

Martins (2008) argumenta que este conceito sofre interpretações diversas, principalmente por parte das organizações de trabalho que, frequentemente, o confundem com satisfação no trabalho. Ou seja, clima organizacional diz respeito apenas ao que é percebido pelo empregado sobre características da organização.

2.1 A Importância do Clima Organizacional

O clima organizacional é importante tanto para as pessoas como para a organização. Os gestores tendem a concentrar-se na realização de diagnósticos e planos de ações que visam ajustar essa relação entre organização e indivíduo, ou seja, por meio de um estudo de clima organizacional.

Santos (1999) defende que uma melhor integração entre a organização e o indivíduo poderá ocorrer com a criação de condições para a melhoria do clima organizacional, o qual proporcionará efeitos significativos na motivação e satisfação individual.

Segundo Martins *et al.* (2004), os conceitos de clima e cultura organizacional também foram tratados como similares por Katz e Khan (1966). A evolução dos estudos mostra uma distinção nítida entre os construtos. Eles utilizam métodos de pesquisa diferentes. Enquanto os estudos sobre cultura apelam para métodos mais qualitativos e para o estudo de casos, pesquisadores de clima utilizam com mais frequência os "surveys". Estudiosos de cultura organizacional atentam mais para a compilação de dados e para as "nuances de sua etnometodologia", enquanto os estudiosos de clima possuem uma tradição mais psicométrica (SCHNEIDER, 1985).

Para Schneider (1985), cultura é um construto muito mais profundo do que clima. Clima está relacionado às percepções e interpretações comuns das dimensões das atividades, do ambiente e das políticas que caracterizam a organização.

A cultura, por sua vez, está mais voltada para a compreensão e para o compartilhamento do sistema de normas e de valores que dão origem às políticas e às atividades da organização e para os modos através dos quais eles são comunicados e transmitidos. (MARTINS *et al.* 2004). Desta forma, cultura seria formada por padrões de referência criados por um dado grupo que influenciarão o modo de perceber, pensar e sentir dos membros deste grupo.

Segundo Menezes *et al.*, 2009, a cultura organizacional é definida como uma variável mais profunda do que o clima, entretanto, enquanto a cultura de uma organização refere-se às práticas adotadas que norteiam os trabalhadores de uma organização, concedendo-lhe uma identidade própria, o clima é a atmosfera presente no ambiente, a qual surge mediante as práticas, os procedimentos e

recompensas percebidos pelos trabalhadores, as quais são relacionadas ao comportamento dos gestores e às ações por estes recompensadas.

Apesar das sobreposições conceituais entre os temas, é praticamente consensual que cultura e clima organizacionais se inter-relacionam (MENEZES, et al., 2009). Diagnosticar clima organizacional parece ser um importante meio para avaliar o comportamento humano no ambiente de trabalho.

De acordo com Martins *et al.* (2004), duas vertentes metodológicas têm sido utilizadas para o estudo e avaliação do clima organizacional: uma quantitativa e a outra, qualitativa. Em ambas as abordagens, a maioria dos estudos na área do comportamento organizacional tem medido clima a partir da percepção do trabalhador. As escalas, instrumentos de medida mais estruturados, permitem o acesso a um número maior de aspectos de natureza muito importante.

Para Menezes e Gomes (2010), o clima organizacional é um dos construtos de maior centralidade dentro do campo do comportamento organizacional e têm sido uma das variáveis psicológicas mais investigadas em organizações. O construto está diretamente relacionado com o estudo das percepções que os trabalhadores constroem acerca de diferentes aspectos do seu trabalho. O clima organizacional corresponde a um dos atributos mais relevantes à verificação dos elementos reguladores e orientadores do comportamento humano dentro de organizações.

Gonzalez (2002) enfatiza que, por meio da análise de clima organizacional, é possível identificar as forças e as fraquezas da organização, oportunizando a participação dos colaboradores na concepção, no processo e na implantação de soluções, e também desenvolver condições para a motivação pessoal, o que poderá contribuir para o cumprimento das metas estabelecidas no processo de gestão e, diretamente, terá reflexos na satisfação dos clientes ou usuários e no êxito dos objetivos organizacionais.

O grande uso de pesquisas de clima organizacional por parte das organizações deve-se à abrangência teórica do construto e à capacidade de avaliar características complexas, como liderança, relacionamento interpessoal, reconhecimento, recompensa, entre outras, com base nas percepções dos trabalhadores da organização.

3. Método

O estudo tem uma proposta de abordagem qualitativa, que, de acordo com Richardson (2008), é caracterizada por compreender detalhadamente os significados e características que são apresentadas pelo fenômeno analisado. Conforme o mesmo autor, os estudos que utilizam a pesquisa qualitativa descrevem a complexidade dos problemas, analisando as variáveis que interagem, compreendendo e classificando os processos vividos pelo grupo pesquisado, o que contribui no processo de mudanças com um maior nível de profundidade e entendendo as suas particularidades.

Quanto ao objetivo proposto, o estudo teve uma característica exploratório-descritiva, pois a sua intenção é proporcionar ao pesquisador maior conhecimento sobre um determinado fenômeno, no qual o pesquisador parte de pressupostos e hipóteses e aprofunda seus estudos nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes e conhecimentos para torná-lo explícito (TRIVINOS, 1987).

A unidade de análise, em conformidade com o objetivo da pesquisa em termos dos itens integrantes e dos índices de precisão dos fatores da Escala de Clima Organizacional, foram os servidores do setor administrativo da instituição de saúde, objeto deste estudo. A decisão pela abordagem somente com os servidores do setor administrativo da organização deve-se à conveniência e acessibilidade junto ao universo pesquisado.

Para este procedimento, foi aplicado um questionário para identificar a percepção dos servidores quanto ao clima organizacional. O referido instrumento aplicado foi desenvolvido por Martins (2008). Cabe ressaltar que não houve necessidade de realizar um pré-teste para instrumento, pois o mesmo já foi testado cientificamente por seu autor, tendo sido comprovada, portanto, sua eficácia enquanto instrumento de coleta.

A coleta de dados ocorreu no mês de agosto de 2013, no próprio ambiente de trabalho na organização de saúde. O Hospital possui nesse período 50 servidores efetivos que atuam na área administrativa da organização hospitalar e todos participaram do estudo.

3.1 Escala de Clima Organizacional (ECO)

A Escala de Clima Organizacional (ECO) foi aplicada de forma individual. Os participantes da pesquisa foram orientados com instruções sobre a forma de indicar suas percepções por meio de suas respostas.

A ECO é uma escala composta por 5 fatores (multifatorial), e seus resultados são apurados por fator. Assim, tem-se um resultado (ou média fatorial) para cada um dos fatores, ou seja, o diagnóstico do clima organizacional será realizado baseando-se em cinco aspectos (fatores da ECO).

Martins (2008) ressalta que essas características psicométricas só permanecem se a ECO for utilizada sem alteração de qualquer de suas partes. As denominações, as definições, os itens integrantes e os índices de precisão dos fatores da ECO são apresentadas no Quadro 01.

Conforme orientações de Martins (2008, p. 36), a apuração dos dados coletados por meio do instrumento será realizada somando os valores marcados pelos respondentes em cada item de cada fator e dividindo o total pelo número de itens. Desse modo, por exemplo, para o fator 1 (*apoio da chefia e da organização*), somam-se os valores das respostas aos itens 1 até 21 e divide-se o resultado por 21. Depois, somam-se as médias de cada respondente em cada fator e divide-se

pelo número de respondentes e, assim, sucessivamente. Os resultados das médias fatoriais deverão ser sempre um número entre 1 e 5, que é a amplitude da escala de respostas utilizadas no questionário (escala tipo *Likert* de 5 pontos).

Quadro 1.

Denominações, Definições, Itens Integrantes E Índices De Precisão Dos Fatores Da Eco.

Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO		
Denominações	Definições	Itens
Apoio da chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47
Controle/ pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63

Fonte: Adaptado De Martins (2008, P. 35).

Para interpretação do resultado, Martins (2008) orienta que se deve considerar que, quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é a percepção do clima organizacional. Além disso, valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 a apontar clima ruim. Porém, isto é inverso no caso do fator 4 (*controle/pressão*). Neste caso, quanto maior o resultado, pior será o indicador de clima porque maior será o controle e a pressão exercidos sobre os colaboradores. Para o fator 4, os valores maiores que 4 apontam clima ruim (porque existe muita pressão e controle excessivo) e os menores que 2,9, bom clima (existe pouca pressão e baixo controle). Isto deve ser considerado sempre no contexto de cada fator.

De acordo com Martins (2008), o desenvolvimento da Escala de Clima Organizacional é resultado de um longo estudo empírico que demonstrou sua validade (qualidade psicométrica que verifica se a escala realmente mede o que se

propõe a medir) e sua fidedignidade (cálculos do *alfa* de *Cronbach* na verificação da confiabilidade, outra qualidade psicométrica que avalia se a escala mede com precisão).

4. Apresentação e Análise dos Resultados

4.1 Caracterização da Organização Estudada

O Hospital Regional do Sudoeste (HRS) está localizado no município de Francisco Beltrão – PR, e caracteriza-se por ser uma instituição pública de saúde, totalmente voltada para o atendimento dos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS). O HRS integra a rede de hospitais públicos, tendo como mantenedor o Governo do Estado do Paraná e com recursos provenientes do orçamento da Secretaria de Estado da Saúde – SESA.

A instituição conta com um total de 12 mil m² de área construída, disposta num terreno de 50 mil m². O HRS possui atualmente 146 leitos, que estão distribuídos entre clínica médica, clínica cirúrgica, obstetrícia, pediatria e unidade de terapia intensiva (UTI).

Esta estrutura é destinada a atender às necessidades de saúde dos 42 municípios pertencentes às microrregiões dos municípios de Francisco Beltrão e Pato Branco, cuja população é de aproximadamente 650 mil habitantes.

Além dos 146 leitos disponíveis para internamento, o HRS presta atendimento em vinte e uma especialidades médicas, sendo cirurgia geral, cirurgia pediátrica, cirurgia plástica, cirurgia torácica, cirurgia vascular, gastroenterologia, ginecologia, neurocirurgia, neurologia, obstetrícia, ortopedia, otorrinolaringologia, urologia, oftalmologia, clínica geral, anestesiologia, cardiologia, odontologia, buco maxilo, radiologista, endoscopista e intensivista.

Para essa estrutura, o hospital dispõe de um corpo clínico composto atualmente por 106 profissionais médicos, além de 28 enfermeiros e 187 técnicos de enfermagem. Com base na pesquisa desenvolvida na instituição do Hospital Regional de Francisco Beltrão, verifica-se que constam, no seu quadro funcional, 539 servidores concursados e outros 80 colaboradores terceirizados, totalizando 619 trabalhadores.

4.2. Perfil Demográfico dos Participantes da Pesquisa

Os participantes da pesquisa que trabalham na área administrativa da instituição ocupam cargos de chefia, auxiliar administrativo, técnico administrativo, financeiro, faturamento, compras, recepcionistas, entre outros.

Com relação ao tempo de trabalho dos servidores na área de saúde, observou-se que há uma maior concentração em 50%, ou seja, 25 servidores estão na instituição em um período entre dois e três anos. Outros 24% correspondem a 12 servidores que estão na instituição num período entre três e quatro anos.

Os servidores que estão atuando há menos tempo na área de saúde representam apenas 2% do total da amostra. Outros 6% dos pesquisados atuam de 1 a 2 anos nessa área. Outra parcela da amostra, representada por 14% dos participantes, atua há mais de 10 anos, demonstrando que, mesmo sendo uma instituição nova, em seu quadro de servidores há uma parcela significativa de servidores com experiência na área administrativa em organizações de saúde.

Os resultados obtidos evidenciam um elevado nível de qualificação, tendo em vista que 40% da amostra dos servidores, possuem formação de nível superior, com graduação completa ou Pós-Graduação, conforme apresenta a TAB 1.

TABELA 1 – Formação Dos Servidores Participantes Do Estudo

Formação	Qtde.	%
Ensino Fundamental	1	2,0%
Ensino Médio incompleto	0	0,0%
Ensino Médio	7	14,0%
Graduação incompleta	8	16,0%
Graduação	14	28,0%
Pós-Graduação incompleta	4	8,0%
Pós-Graduação	16	32,0%
Total	50	100%

Fonte: Dados Da Pesquisa (2013)

Observa-se a existência de uma minoria composta por 8 servidores que correspondem a 16% da amostra os quais possuem apenas a formação básica. Essas evidências podem refletir no comportamento desses servidores durante o exercício de suas atividades laborais.

4.3 Resultados da ECO Por Fatores

Os resultados serão apresentados para cada fator que compõe a Escala de Clima Organizacional desenvolvida por Martins (2008), sendo estes: (i) apoio da

chefia e da organização; (ii) recompensa; (iii) conforto físico, (iv) controle e pressão; e (v) coesão entre colegas.

4.3.1 Fator - Apoio da Chefia e da Organização

Esse fator refere-se ao apoio da chefia e da organização e é composto por 21 questões abordando o suporte afetivo estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos servidores no desempenho diário de suas atividades no ambiente de trabalho. O Gráfico 1 apresenta os resultados para esse fator.



Gráfico 1 – Apoio Da Chefia E Da Organização

Fonte: Dados Da Pesquisa (2013)

Os resultados para o fator apoio da chefia e da organização atingiram uma média de 3,38. De acordo com Martins (2008), esse resultado assume uma posição intermediária (3,00 a 3,99) na escala aplicada. Nesse caso, não se pode concluir que o clima organizacional quanto a esse fator é bom ou ruim.

Cabe observar nos resultados, quando analisados de forma individualizada para esse fator, que 11 (22%) dos servidores pesquisados apresentaram médias menores que 2,99, ou seja, para esses servidores, o fator apoio da chefia e da organização não é satisfatório. Diante disso, pode-se concluir que esses

servidores classificaram o apoio da chefia como ruim ou péssimo, o que significa que não contam com apoio nenhum da chefia.

4.3.2 Fator – Recompensa

O fator recompensa avaliado pelos servidores foi abordado pelas questões nº 22 a 34, as quais abrangem as diversas formas de recompensa usadas pela instituição para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho dos seus servidores. O Gráfico 2 apresenta os resultados de acordo com a percepção dos participantes da pesquisa.

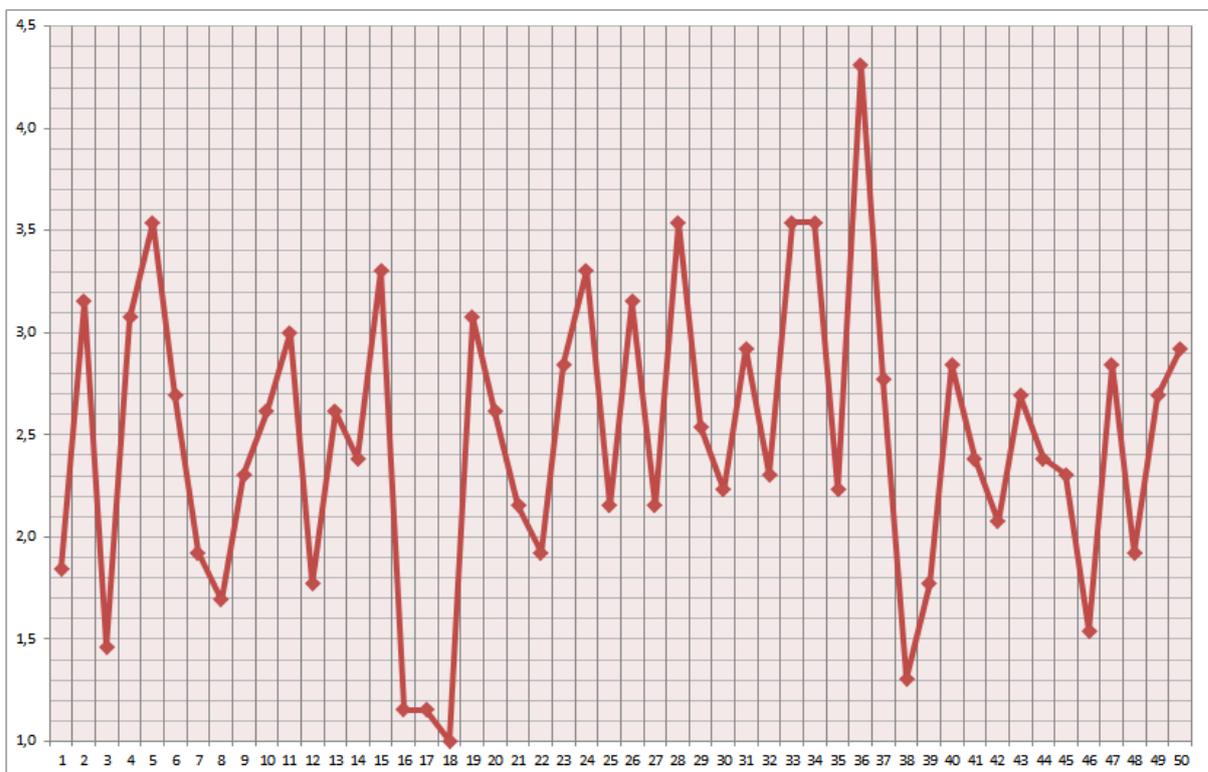


Gráfico 2 – Recompensa

Fonte: Dados Da Pesquisa (2013)

Os resultados para o fator recompensa apresentados no Gráfico 4 evidenciam uma média de 2,47. Segundo Martins (2008), esse resultado - entre 1,0 e 2,9 na escala – indicado por 38 (76%) servidores indica que estes estão insatisfeitos quanto a esse fator, expresso por uma média considerada pelo modelo como ruim ou péssima.

Verificando os resultados para esse fator de forma individualizada, observa-se que somente 2 (4%) dos servidores participantes da pesquisa indicaram estarem satisfeitos (média entre 4,0 e 5,0) com as recompensas oferecidas pela instituição.

4.3.3 Fator – Conforto Físico

O fator conforto físico dos servidores considerou aspectos que estão relacionados com o ambiente físico, a segurança e o conforto proporcionado pela instituição aos servidores. Esses aspectos foram abordados pelas questões 35 a 47, e os resultados são apresentados pelo Gráfico 3.

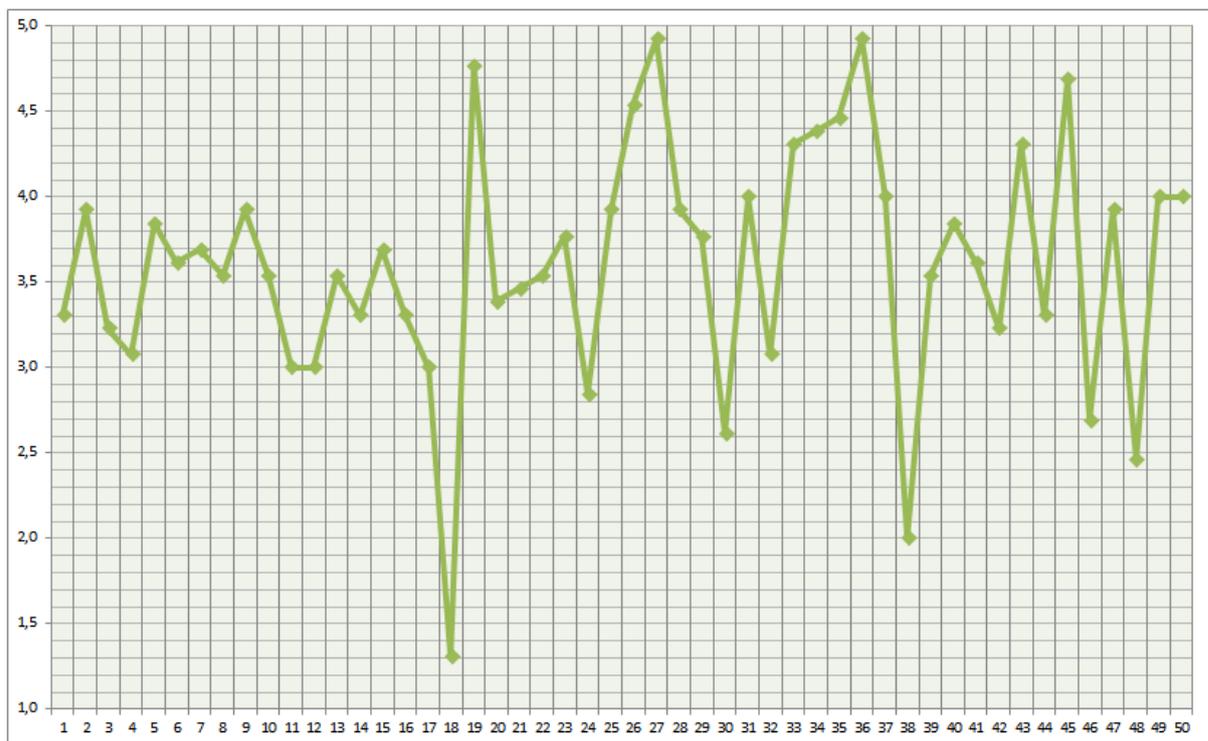


Gráfico 3 – Conforto Físico

Fonte: Dados Da Pesquisa (2013)

O resultado apurado para o fator conforto físico apresentou média de 3,60. Segundo Martins (2008), esse resultado indica uma indiferença para 31 (62%) dos servidores pesquisados com relação às questões que envolvem o ambiente físico, segurança e conforto disponibilizados na instituição.

No entanto observa-se que outros 6 (12%) dos servidores pesquisados indicaram que esses aspectos não estão a contento na instituição, ou seja, para esse grupo de servidores, os aspectos condicionantes para o conforto físico utilizados pelo modelo (ECO) não são satisfatórios, sugerindo que o fator conforto físico não contribui para um bom clima na instituição.

4.3.4 Fator – Controle/Pressão

O fator referente a controle/pressão foi abordado por meio das questões nº 48 a 56, relacionadas ao controle e à pressão exercidos pela instituição e pelos níveis gerenciais sobre o comportamento e o desempenho dos servidores subordinados. O Gráfico 4 representa a percepção dos servidores quanto a esse fator.

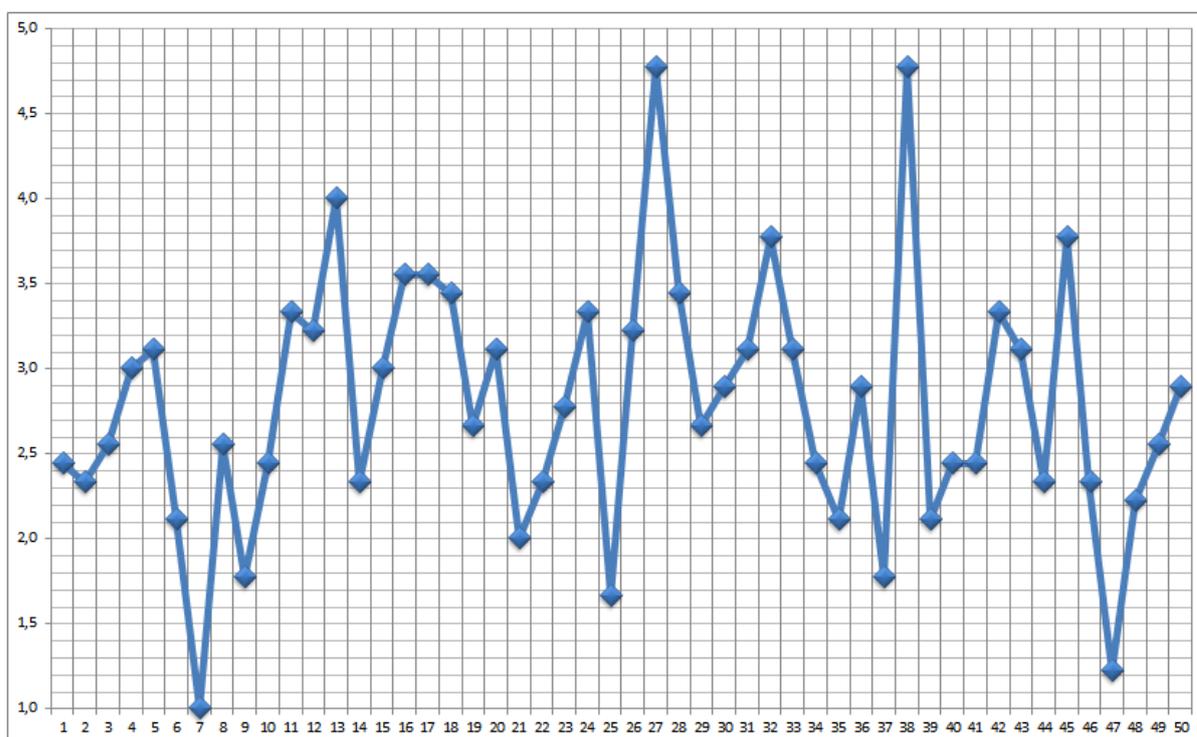


Gráfico 4 – Controle E Pressão

Fonte: Dados Da Pesquisa (2013)

De acordo com Martins (2008), a média resultante nesse fator tem sua interpretação inversa à das médias dos demais fatores que compõem a ECO. Para o fator controle/pressão, quanto mais alta a média, pior é a percepção dos pesquisados em relação ao clima organizacional.

No presente estudo, o resultado para esse fator teve média 2,78, ou seja, o resultado ficou entre 1 e 2,99, indicando, então, que o clima organizacional é bom, quando considera aspectos que exercem pressão e controle no desenvolvimento das atividades na instituição.

Como observado nos demais fatores, realizando uma análise individual das médias por respondentes para o fator controle/pressão, é possível verificar que 3 (6%) dos servidores apontaram que existem, sim, controle e pressão significativa no

seu ambiente de trabalho, principalmente pelas gerências. Dessa forma, mesmo o fator sendo considerado bom, não há uma unanimidade na percepção dos servidores que desenvolvem atividades administrativas na instituição.

3.5 Fator – Coesão entre Colegas

O fator coesão entre colegas, composto pelas questões 57 a 63, abordou elementos relacionados a assuntos como a união, os vínculos e a colaboração entre os colegas de trabalho. A percepção dos servidores respondentes é apresentada no Gráfico 5.

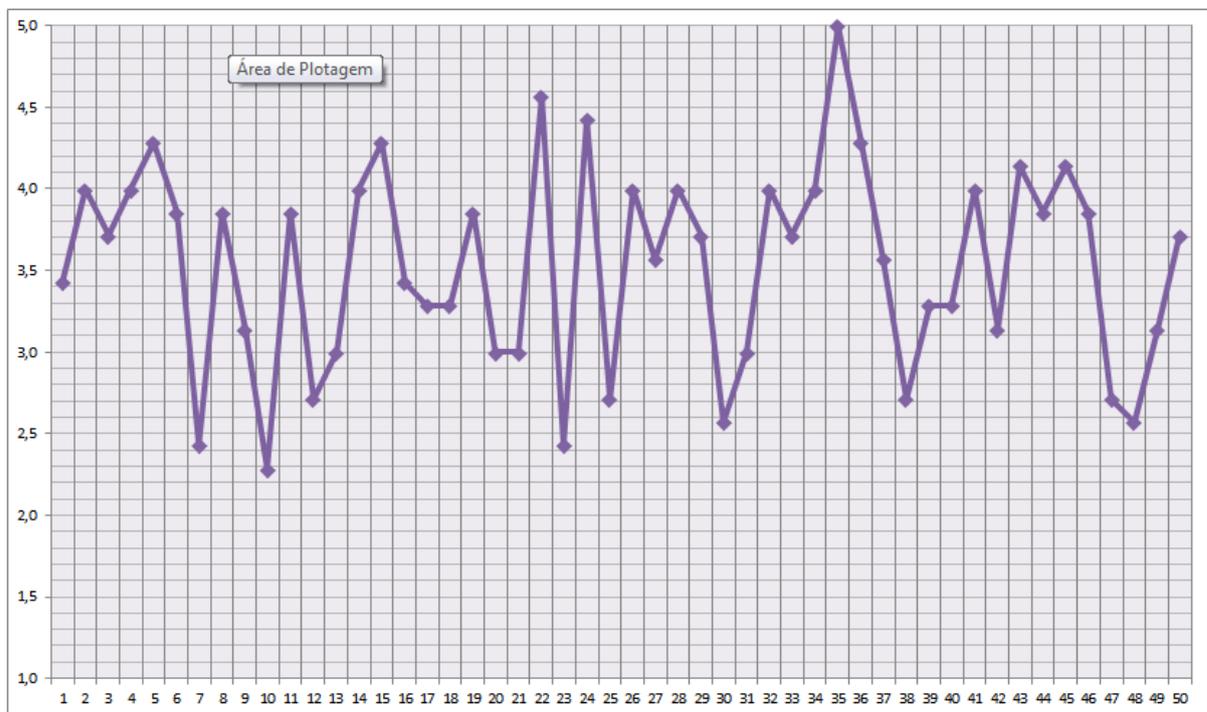


Gráfico 5 – Coesão Entre Colegas

Fonte: Dados Da Pesquisa (2013)

Os resultados apurados para o fator coesão entre colegas apresentaram uma média de 3,53. Para Martins (2008), esse resultado significa que, na percepção dos servidores, há uma indiferença nos aspectos que envolvem a colaboração entre eles.

Analisando os resultados de forma individualizada (por respondente), verifica-se que 8 (16%) servidores apresentaram médias entre 1 e 2,9. De acordo com o autor da ECO, esses trabalhadores têm a percepção de que os elementos

relacionados à união, aos vínculos e à colaboração não estão contribuindo para um bom clima organizacional, ou seja, para esses servidores, o clima organizacional está ruim quando se trata da coesão entre os trabalhadores na área administrativa da instituição.

4.4. Análise Geral do Clima Organizacional

Em uma análise geral, considerando os cinco fatores de análise adotados pelo modelo apresentado por Martins (2008), a TAB 2 apresenta os seguintes resultados: apoio da chefia e organização (média fatorial 3,38), os fatores conforto físico (média fatorial 3,60) e coesão entre colegas (média fatorial 3,54), os quais indicaram um clima organizacional indiferente na percepção dos participantes do estudo.

TABELA 2 – Resultado Geral

Fator da ECO	Média Fatorial	S
Apoio da chefia e da organização	3,381905	0,8614
Recompensa	2,473846	0,7121
Conforto físico	3,601538	0,7065
Controle/ pressão	2,788889	0,7610
Coesão entre colegas	3,537143	0,6287

Fonte: Dados Da Pesquisa (2013)

Para o fator recompensa (média fatorial 2,47), constata-se um indicador ruim para o clima organizacional. Verificou-se, neste fator, que as questões vinculadas à remuneração foram as que mais contribuíram para a média fatorial abaixo da média. Diante desse resultado, pode-se concluir que as políticas vinculadas aos planos de cargos e salários podem não estar contribuindo para um clima organizacional saudável na instituição em estudo.

Para o fator controle/pressão, a média fatorial foi 2,79. Conforme orienta Martins (2008), esse resultado evidencia que os servidores não sofrem controles e pressões no ambiente de trabalho na instituição, portanto, indica clima organizacional bom.

Pode-se inferir que a pesquisa apresentou uma perspectiva organizacional onde os fatores avaliados foram analisados como indiferente (3/5), ruim (1/5) e apenas um fator (1/5) bom. Os resultados considerados como indiferentes pela Escala de Clima utilizada neste estudo podem ser influenciados pelo tempo de existência da organização, pois o hospital é recente, ou seja, sua cultura encontra-se em um processo de formação. Conforme Menezes *et al.* (2009), é consenso no

campo de estudo que a cultura e o clima organizacionais se inter-relacionam e contribuem para a caracterização de ambos no ambiente organizacional.

No entanto, essa diversidade nos resultados sugere que a gestão da instituição precisa reavaliar suas políticas de forma que catalisem ações em prol de uma melhora no clima organizacional, principalmente na área administrativa, a qual foi fonte de análise neste estudo.

5. Considerações Finais

Pesquisar e buscar compreender o clima organizacional como forma de orientação e apoio à gestão na organização torna-se pertinente e de grande importância. Pode-se considerar a pesquisa de clima organizacional uma ferramenta estratégica de apoio às decisões e à gestão das organizações.

Vinculados a esses aspectos, encontra-se um ambiente institucional que apresenta transformações que podem influenciar de forma positiva ou negativa os comportamentos e as ações dos servidores inseridos num contexto corporativo ou institucional.

Este estudo teve como objetivo analisar o clima organizacional no âmbito da Gestão Administrativa do Hospital Regional do Sudoeste do Paraná. A avaliação permite identificar, por meio da percepção dos servidores, alguns aspectos negativos, positivos ou em equilíbrio da instituição, podendo-se, assim, diagnosticar possíveis motivos que contribuem para a percepção dos servidores quando ao clima no ambiente de trabalho.

É importante ressaltar que, no ambiente de trabalho, com cooperação e dedicação dos servidores do HRS que prestam serviços aos cidadãos, muitos desses fragilizados pela condição de envolvimento com doenças, é preciso existir um clima organizacional favorável para o desempenho de suas atividades.

De modo geral, na pesquisa realizada, mediante os resultados apresentados e analisados, podem-se ressaltar algumas considerações. Constatou-se que o clima organizacional não é o ideal, pois em apenas um fator (pressão e controle) o clima foi considerado bom. Esse resultado tem contribuição da cultura gerencial reconhecida na instituição, ou seja, os gerentes têm contribuição significativa na maneira de atuação dos integrantes de uma equipe e nos resultados verificados.

Observa-se ainda que, para a conservação de um clima em estado elevado, é importante que as organizações compreendam que atender somente a interesses individuais não é o suficiente para a realização dos objetivos desejados, mas que deve haver um conhecimento dos interesses daqueles que também integram suas equipes e de quais são as necessidades que desejam satisfazer.

Os resultados verificados pelo estudo podem ter relevância para a instituição estudada, pois revelam a presença de um alto grau de indiferença e também

resultado ruim para um dos fatores analisados. Esses resultados podem servir como orientação para os gestores no sentido de observarem o desenvolvimento de políticas voltadas para a gestão de pessoas e, com isso, alavancarem ações de melhoria no clima organizacional tanto para os servidores de forma individual como para a instituição.

Cabe ressaltar que o estudo apresenta limitações, pois ele se concentrou somente entre os servidores que atuam nas áreas administrativas do Hospital. Portanto, os resultados não devem ser generalizados para as demais áreas. Como sugestão para futuras pesquisas, indica-se a ampliação do estudo para outras áreas, a fim de verificar se os resultados se repetem e propor um direcionamento para que os gestores possam propor medidas visando à melhoria no desempenho institucional tendo como base aspectos do clima organizacional. Ressalta-se também a importância de estudos comparativos com outras instituições de saúde.

Referências

BEKIN, S. F. *Conversando sobre Endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.

DIAS, J. G. G. *Endomarketing? Uma ferramenta indispensável para a gestão de pessoas nas organizações*. São Paulo: Livro Pronto, 2010.

GONZALEZ, A. L. *Clima organizacional: antessala del aseguramiento de la calidad*. Ingeniería & Desarrollo, Colômbia, n. 8, p. 25-32, 2000.

LUZ, R. *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2003.

MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MARTINS, M. C. F. *et al.* Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *Revista Psicologia*, v. 4, n. 1, Florianópolis, 2004.

MENEZES, I. G. *et al.* Escala de clima organizacional em organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial. *Estudos de Psicologia (Campinas)*. v. 26, n. 3, p. 305-316, 2009.

MENEZES, I. G; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Revista Psicologia*, 2010, v.16, n.1, p. 158-179, 2010.

PUENTE-PALÁCIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *Revista de Administração*. São Paulo, v.37, n.3, p.96-104, jul./set., 2002.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RIZZATTI, G. *Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras*. 305 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SANTOS, N. M. B. F. *Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico*. São Paulo: Stiliano, 1999.

SCHNEIDER, B. Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, Palo Alto, CA, v. 36, p. 573-611, Jan. 1985.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.