



Pesquisa de clima organizacional em um hospital filantrópico

Organizational climate research in a philanthropic hospital

Gabriela Rizzo Perossi¹, Wallace dos Santos Thomaz de Aquino²

Palavras-chave

Clima organizacional
Recursos humanos
Motivação
Cultura organizacional
Gestão de recursos

Keywords

Organizational climate
Human resources
Motivation
Organizational culture
Resources management

RESUMO

O objetivo deste estudo consiste em identificar as causas de constantes pedidos de demissão, especialmente na enfermagem, em um hospital filantrópico de média complexidade do interior do estado de São Paulo. Em face desta proposição, uma pesquisa de clima organizacional foi aplicada com os funcionários da instituição. O instrumento utilizado consistiu em uma adaptação de um modelo de questionário do Centro de Estudos Augusto Leopoldo Ayrosa Galvão (CEALAG). Foram distribuídos 77 questionários para os funcionários contratados pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em atuação no mês de janeiro de 2013. Através da análise das respostas das questões objetivas e subjetivas, embora em âmbito geral o hospital tenha sido bem avaliado, destacam-se avaliações negativas relacionadas às políticas salariais e oportunidades de treinamentos e cursos. A alta recorrência desses temas indica a necessidade de a instituição abordar esses assuntos de forma primordial. As respostas dadas às questões abertas fornecem informações a respeito de ações específicas que podem interferir positivamente na motivação dos trabalhadores e, conseqüentemente, na diminuição dos pedidos de demissão.

ABSTRACT

The objective of this study was to identify the causes of constant resignations requests, especially by those who exercised positions in nursing in an average complexity hospital of the state of São Paulo. In view of this proposition, an organizational climate research was applied to employees of the institution. The instrument used consisted of model questionnaire adapted from Ayrosa Leopoldo Augusto Galvão Studies Center (CEALAG). Seventy seven questionnaires were distributed to employees hired under the regime of the Consolidation of Labor Laws (CLT) in action in January 2013. Through analysis of the responses of objective and subjective questions, although the hospital has been well evaluated at the general ambit, there were negative evaluations related to salary policies and opportunities for training and courses. The high recurrence of these topics indicates the need for the institution to approach these issues in primordial order. The answers to open-ended questions provide information about specific actions that can positively affect the motivation of workers and consequently the decrease in resignations if they are deployed.

Recebido em:
14/02/2013

Aprovado em:
27/03/2013

Conflito de interesse:
nada a declarar

Fonte de financiamento:
nenhuma

Trabalho realizado na Sociedade Beneficente de Cravinhos (Santa Casa de Cravinhos) – Cravinhos (SP), Brasil.

1. Graduada em Psicologia pela Universidade Estadual Julio de Mesquita Filho (UNESP) – Bauru (SP), Brasil; Psicóloga da Prefeitura Municipal de Cravinhos – Cravinhos (SP), Brasil.

2. Graduado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) – Natal (RN), Brasil; Especialista em Gestão de Serviços de Saúde pela União das Faculdades dos Grandes Lagos (UNILAGO) – São José do Rio Preto (SP), Brasil; Administrador hospitalar autônomo.

Endereço para correspondência: Gabriela Rizzo Perossi – Rua Tiradentes, 976 – CEP: 14140-000 – Cravinhos (SP), Brasil – E-mail: grperossi@gmail.com

INTRODUÇÃO

Em determinado momento do ano de 2012, um hospital geral filantrópico de média complexidade do interior do estado de São Paulo encontrava-se com um grande problema: a alta rotatividade de funcionários, especialmente no setor de enfermagem.

A partir da constatação desse fato, buscou-se entender a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente em que estavam inseridos, como prerrogativa básica para avaliar suas ações dentro do ambiente organizacional, inclusive o motivo dos constantes pedidos de demissão.

A cultura organizacional, concretizada após um determinado período, através de um conjunto de crenças, valores e atitudes amplamente difundidas e aceitas pela coletividade, sofre influência do clima organizacional, que é uma espécie de “fotografia” do comportamento reproduzido pelas pessoas da organização, em função de algum fenômeno novo, positivo ou negativo, que modifica um cenário de normalidade anteriormente estabelecido.

O clima organizacional é compreendido como a qualidade ou propriedade do ambiente institucional percebido ou experimentado pelos membros e que influencia o comportamento das pessoas na organização, estando relacionado com o grau de motivação e satisfação dos colaboradores^{1,2}, ou seja, é uma condição interna percebida pelas pessoas e que influencia seus comportamentos³. Também pode ser descrito como as propriedades motivacionais do ambiente interno, aquelas características que produzem diferentes espécies de motivação⁴.

Saber lidar com a questão da motivação dos trabalhadores, em função da busca pela produtividade e a excelência na prestação de serviços de saúde, mantendo a vontade desses trabalhadores em continuar na organização, torna-se, portanto, um desafio aos gestores de saúde.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta que pode fornecer informações muito importantes para identificação das opiniões dos funcionários em relação às condições de trabalho, política salarial da organização, liderança, entre outros fatores relevantes. Com isso, é possível utilizar tais informações no processo decisório do hospital, visando diminuir as barreiras existentes entre a situação real do momento e a situação idealizada para a instituição.

Diante do exposto, o hospital em questão aplicou um questionário de clima organizacional para os seus empregados, cujos resultados são apresentados a seguir.

OBJETIVO

O presente estudo teve como finalidade identificar a percepção dos funcionários a respeito do ambiente institucional e, conseqüentemente, discriminar os motivos da alta rotatividade dos colaboradores por intermédio de pesquisa de clima organizacional.

MATERIAL E MÉTODOS

Sujeitos

Participaram da pesquisa de clima organizacional todos os funcionários da organização que possuíam contrato sob regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) com essa entidade filantrópica e exerciam suas atividades profissionais na própria instituição. Profissionais cedidos ou emprestados pela prefeitura ou outros órgãos e colaboradores afastados, em férias ou de licença, não foram incluídos.

Instrumento

A identificação e a análise do clima organizacional da instituição foram realizadas por meio de uma adaptação da pesquisa de clima organizacional fornecida pelo Centro de Estudos Augusto Leopoldo Ayrosa Galvão (CEALAG) como parte de um material do Programa de Apoio às Santas Casas e Hospitais Filantrópicos. O instrumento conta com uma parte introdutória de caracterização do funcionário nos seguintes aspectos: sexo; faixa etária; nível de escolaridade; tempo de serviço no hospital; local de trabalho; ocupação/função. A segunda parte foi composta por frases a serem avaliadas em ótimo, bom, regular ou ruim sobre os seguintes temas: salário; realização/satisfação profissional; reconhecimento profissional; treinamento/capacitação profissional; comunicação; condições de trabalho; liderança; relacionamento; condição de saúde; regras e normas; caráter participativo; avaliação de desempenho; confiabilidade na instituição; percepção da visão do usuário. Na parte final, foram dispostas três questões abertas a respeito de aspectos positivos, negativos e sugestões para tornar a instituição um lugar melhor e, ainda, um espaço para comentários.

Ressalta-se que não havia identificação dos funcionários na pesquisa de clima organizacional

aplicada, visto que a preservação da identidade do participante favorece a expressão das opiniões reais a respeito da instituição.

Procedimento e análise de dados

Após elaboração e estruturação da pesquisa de clima organizacional, os questionários foram entregues em um envelope e foi solicitado que a devolução ocorresse para a psicóloga responsável ou, em sua ausência, para o administrador. No período noturno, a entrega ocorreu da mesma forma que nos horários matutino e vespertino, mas a devolução pôde ser realizada em um caixa lacrada, apenas com uma abertura para o envelope, disponibilizada na recepção. Esse procedimento foi adotado devido ao fato de o setor administrativo ficar fechado durante a noite, impossibilitando a devolução à psicóloga ou ao administrador. O controle de entrega e devolução dos questionários foi realizado por meio de uma lista dividida nos seguintes setores: administrativo, laboratório, recepção, enfermagem, nutrição e dietética, manutenção, farmácia e limpeza.

Após a devolução das pesquisas, procedeu-se à categorização e análise dos dados, que foram divididos em: 1) dados de caracterização dos funcionários; 2) dados provenientes das frases classificadas em ótimo, bom, regular e ruim; 3) dados oriundos das perguntas abertas (foram consideradas para análise as perguntas a respeito de aspectos positivos e negativos da instituição). As informações provenientes do questionário foram contabilizadas em porcentagem para facilitar a visualização da concentração de respostas. Nas questões abertas, as respostas foram divididas em categorias pelo tema central para facilitar a análise e fornecer informações de recorrência de alguns temas.

RESULTADOS

A pesquisa de clima organizacional foi entregue a 77 funcionários; no entanto, 66 questionários foram respondidos e devolvidos, o que corresponde a uma taxa de adesão de 86% ao instrumento utilizado de investigação das percepções dos colaboradores.

Caracterização dos colaboradores

Considerando-se os 66 questionários entregues, houve predominância do sexo feminino, com 88%, enquanto o sexo masculino correspondeu a 12% da população estudada. Os funcionários que participaram da pesquisa

concentraram-se na faixa etária dos 25 aos 44 anos, totalizando 65%, e no nível de escolaridade de Ensino Médio completo, com 48,8%.

No que diz respeito a dados de caracterização do colaborador em seu exercício profissional, foram investigados o tempo de serviço, local de trabalho e ocupação/função. Os dados de tempo de serviço no hospital demonstraram que 29% dos participantes trabalhavam na instituição há um período que variava entre 1 e 3 anos, 26% há mais de 5 anos, 17% entre 3 e 5 anos, 14% até 6 meses, 10% entre 6 meses e 1 ano. Três participantes (4%) não responderam a respeito de seu tempo de serviço na instituição. Em relação ao local de trabalho, 47% dos funcionários trabalhavam na assistência. Houve uma divisão igualitária entre os colaboradores que atuavam no administrativo e no apoio, apresentando um percentual de 24% em cada local de trabalho. Esse item também não foi respondido por 4% dos participantes. Já em relação à ocupação/função, 38% são da parte operacional, 33% são técnicos e 12% são encarregados. Apesar de existir uma nota de rodapé explicativa a respeito dos termos operacional, técnico e encarregado, 17% não responderam a esse item.

Dados provenientes das frases classificadas em ótimo, bom, regular e ruim

As frases que avaliavam as percepções dos funcionários a respeito da instituição por meio dos critérios avaliativos ótimo, bom, regular e ruim foram analisadas individualmente em termos percentuais (Tabela 1). De acordo com os dados apresentados na tabela, nota-se a predominância de avaliações positivas (ótimo e bom) em detrimento das negativas (regular e ruim) na maior parte das frases. Ao se considerar a soma das avaliações positivas (ótimo e bom) em cada frase, o item melhor avaliado pelos funcionários foi a frase 23 (“O meu relacionamento com os colegas de trabalho é”), com 96% de avaliações positivas, apresentando apenas 4% de avaliações negativas (regular e ruim). Além do relacionamento entre colegas de trabalho, a frase 1 (“Trabalhar aqui é”) foi avaliada positivamente por 92% dos funcionários, além de não apresentar nenhuma avaliação ruim.

Ao se considerar a soma das avaliações negativas (regular e ruim), os itens que foram avaliados negativamente foram as frases 2, 21 e 31, que se referem à política salarial da instituição, e a frase 10, que retrata

Tabela 1. Frequência de respostas em porcentagem fornecidas em cada frase da pesquisa de clima organizacional.

Frases a serem avaliadas		Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Não responderam
1.	Trabalhar aqui é	36%	56%	8%	0%	0%
2.	O salário que recebo diria que está	0%	39%	35%	20%	6%
3.	O acolhimento de minhas ideias e sugestões pelo hospital é	3%	62%	20%	9%	6%
4.	O compartilhamento de informações no hospital é	0%	44%	33%	17%	6%
5.	As condições do ambiente físico para a realização de meu trabalho são	9%	53%	24%	11%	3%
6.	As decisões tomadas pelo meu chefe são	29%	53%	14%	3%	2%
7.	O relacionamento das pessoas de minha equipe é	35%	48%	15%	2%	0%
8.	Considero o espaço físico onde trabalho	12%	52%	30%	5%	2%
9.	O reconhecimento e a valorização do meu trabalho neste hospital são	11%	44%	27%	17%	2%
10.	As oportunidades de treinamento, cursos, capacitação profissional são	3%	24%	39%	26%	8%
11.	Em relação à segurança para dizer o que penso aos colegas de trabalho, avalio como	6%	41%	33%	11%	9%
12.	Em relação à clareza e objetividade sobre as orientações dadas sobre o meu trabalho, avalio como	12%	65%	11%	9%	3%
13.	Sua expectativa sobre a implantação de sugestões e mudanças	20%	53%	18%	6%	3%
14.	Considero a preocupação com o funcionário nesta empresa como	8%	52%	27%	8%	6%
15.	A sistemática de avaliação de meu desempenho pelo seu superior é	14%	67%	12%	2%	6%
16.	A minha participação nas decisões tomadas pelo hospital	3%	45%	29%	17%	6%
17.	Considero que a organização e o funcionamento do meu setor estão	15%	47%	23%	9%	6%
18.	Em relação à frequência que recebo elogios quando faço um bom trabalho, considero	11%	38%	23%	21%	6%
19.	Em relação à confiança que tenho em minha chefia imediata	27%	58%	9%	5%	2%
20.	A visão do usuário sobre este hospital é	3%	47%	30%	15%	5%
21.	Em relação ao salário de meus colegas de trabalho, avalio que o meu está	2%	35%	33%	26%	5%
22.	O meu grau de satisfação com o trabalho é	27%	58%	6%	5%	5%
23.	O meu relacionamento com os colegas de trabalho é	41%	55%	2%	2%	2%
24.	Quanto à adequação das regras e normas estabelecidas pelo hospital	12%	64%	12%	8%	5%
25.	A minha saúde física está	50%	32%	11%	3%	5%
26.	A minha saúde psíquica está	45%	41%	6%	6%	2%
27.	Quanto à liderança de minha chefia imediata	29%	53%	12%	5%	2%
28.	O nível de respeito por minha atividade profissional é	24%	47%	15%	11%	3%
29.	Quanto à segurança para dizer o que penso aos meus superiores, avalio como	21%	48%	23%	6%	2%
30.	Avalio meu ritmo de trabalho como	32%	55%	6%	5%	3%
31.	Meu salário em relação ao mercado é	0%	32%	39%	23%	6%
32.	Em termos de realização profissional com o meu trabalho, sinto-me	36%	41%	17%	2%	5%
33.	A autonomia que eu tenho para propor melhorias na execução do meu trabalho é	20%	55%	17%	8%	2%
34.	Sua expectativa em relação ao hospital daqui a dois anos	39%	42%	11%	2%	6%
35.	A clareza sobre os resultados esperados do meu trabalho é	24%	58%	14%	3%	2%
36.	O relacionamento entre o superior imediato e os subordinados de minha equipe é	20%	67%	8%	3%	3%
37.	Em relação à clareza das normas e regras, considero que está	11%	58%	21%	9%	2%

as oportunidades de capacitação profissional. A frase 10 (“As oportunidades de treinamento, cursos, capacitação profissional são”) foi a pior avaliada, com 65% de avaliações negativas (regular e ruim). A frase 31 (“O meu salário em relação ao mercado é”) foi a segunda com pior avaliação dos funcionários, apresentando 62% de opiniões regular e ruim, seguida pela frase 21 (“Em relação ao salário de meus colegas de trabalho, avalio que o meu está”), com 59%. A frase 2 (“O salário que recebo diria que está”) foi avaliada negativamente por 55% dos funcionários.

Alguns itens apresentaram valores de avaliações positivas e negativas semelhantes. No que diz respeito ao compartilhamento de informações no hospital e à segurança para dizer o que pensa, os índices apresentados não são substancialmente diferentes. Na questão 4 (“O compartilhamento de informações no hospital é”), 44% dos funcionários avaliaram positivamente a comunicação na instituição, enquanto 50%, negativamente. Todavia, nenhum dos funcionários avaliou como ótimo o compartilhamento de informações. A frase 11 (“Em relação à segurança para dizer o que penso aos colegas de trabalho, avalio como”) apresentou 47% de avaliações positivas e 44% de avaliações negativas. Os índices de avaliações positivas e negativas da frase 18 (“Em relação à frequência que recebo elogios quando faço um bom trabalho, considero”) totalizaram 50% e 44%, respectivamente. A visão do usuário (frase 20: “A visão do usuário sobre este hospital é”) também apresentou índices semelhantes nas avaliações, totalizando 50% de avaliações positivas e 45% negativas.

Dados provenientes das perguntas abertas

As respostas fornecidas nas perguntas abertas que se assemelhavam quanto ao tema central foram separadas por categorias para facilitar a análise e fornecer informações de recorrência de alguns temas. Foram consideradas, na análise, as questões “Na sua opinião, quais são três pontos positivos desta instituição?” e “Na sua opinião, quais são três pontos negativos desta instituição?”.

Em relação aos aspectos positivos da instituição, foram identificadas dez categorias para as respostas dadas pelos funcionários, sendo elas: qualidades da instituição; condições de trabalho; gestores e chefias; relacionamento interpessoal; aspectos da atuação profissional; assistência; alimentação; relacionamento instituição e funcionários; política salarial; regras e normas. Ao se considerar todas

as respostas fornecidas quando solicitados os aspectos positivos da instituição, 32% dessas respostas foram a respeito de qualidades da instituição, isto é, características positivas identificadas. As condições de trabalho foram o segundo índice mais retrado (21%), seguido por gestores e chefias, com 9% (Gráfico 1).

No que diz respeito aos aspectos negativos retratados pelos funcionários, identificaram-se as seguintes categorias: características negativas; política salarial; condições de trabalho; relacionamento interpessoal; valorização profissional; recursos humanos; segurança; aspectos da atuação profissional; gestão; assistência; regras e normas; treinamentos; alimentação; desaparecimento de alimentos na geladeira. O item com mais avaliações negativas foram as características negativas da instituição, com 28%, seguido por política salarial, com 19%, e condições de trabalho, com 13% (Gráfico 2).

DISCUSSÃO

A pesquisa de clima expressa a forma como a organização lida com os funcionários, o que influencia o comportamento das pessoas⁵. Por conseguinte, o estudo do clima permite a identificação de indicadores de oportunidades e ameaças da instituição, fomentando ações de melhorias para que haja equilíbrio entre desempenho da organização, satisfação profissional e alcance dos objetivos institucionais⁶.

De maneira geral, nas frases avaliadas em ótimo, bom, regular e ruim, houve a predominância de avaliações positivas (ótimo e bom). Não obstante, todas as frases relacionadas à política salarial da instituição foram avaliadas negativamente, principalmente na comparação da remuneração recebida com a paga pelo mercado de trabalho.

O oferecimento de benefícios inovadores, além dos concedidos tradicionalmente (vale-alimentação, seguro de vida e assistência médica), contribui com a melhoria do clima e se constitui como uma eficiente estratégia de recrutamento, seleção e retenção de talentos¹. A instituição estudada não oferece nenhum tipo de benefício ao funcionário, seja tradicional ou inovador, o que pode contribuir com a percepção pejorativa dos colaboradores e com os constantes pedidos de demissão.

Outro aspecto a ser destacado, que foi avaliado primordialmente de maneira negativa, são as oportunidades de treinamentos e cursos. Essa avaliação dos funcionários é justificada pelo fato de o hospital não contar com nenhuma política de aprimoramento em

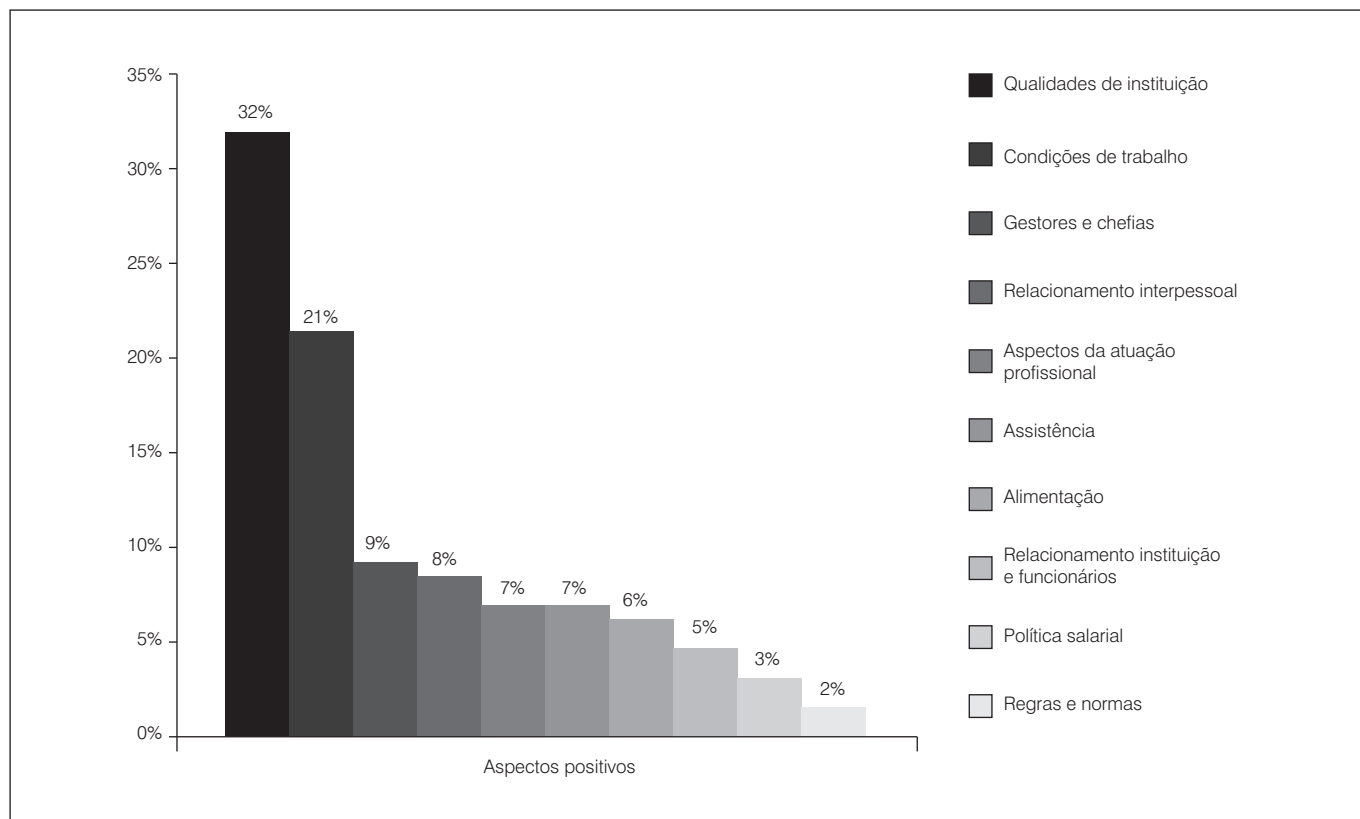


Gráfico 1. Aspectos positivos da instituição retratados pelos funcionários na questão “Em sua opinião, quais são três pontos positivos desta instituição?”.

serviço com educação permanente ou mesmo continuada no momento da pesquisa.

As frases que possuíram índices de avaliações positivas e negativas semelhantes sinalizam situações que demandam atenção. Apesar de não serem considerados predominantemente positivos ou negativos, os índices estão próximos de ambas as avaliações e podem alterar-se positiva ou negativamente com facilidade, dependendo das ações empregadas.

A recorrência de respostas nas perguntas abertas indica os principais aspectos que os funcionários identificam como positivos e negativos da instituição. A presença desse tipo de questão amplia as informações e os temas contidos nas frases, possibilitando um espaço para que o colaborador relate suas impressões sobre a instituição em que trabalha de maneira mais livre. Ademais, as questões abertas são importantes na identificação de possíveis ações de mudança adequadas

à realidade institucional, visto que se referem às informações objetivas da condição do hospital sobre aspectos materiais, pessoais e administrativos.

Os aspectos positivamente identificados, como as qualidades da instituição, as condições de trabalho, os gestores e as chefias, demonstram potencialidades da organização e podem auxiliar no processo de busca por melhorias no hospital, enquanto as menções às características negativas da instituição fazem referência a aspectos institucionais problemáticos. Esses fatores contribuem com a percepção pejorativa do ambiente de trabalho e precisam ser modificados para a melhoria da qualidade de vida em serviço e, conseqüentemente, do clima organizacional.

Ressalta-se a recorrência da política salarial nos aspectos negativos identificados nas questões abertas, reafirmando as avaliações predominantemente negativas nas frases a respeito desse tema. Desse modo,

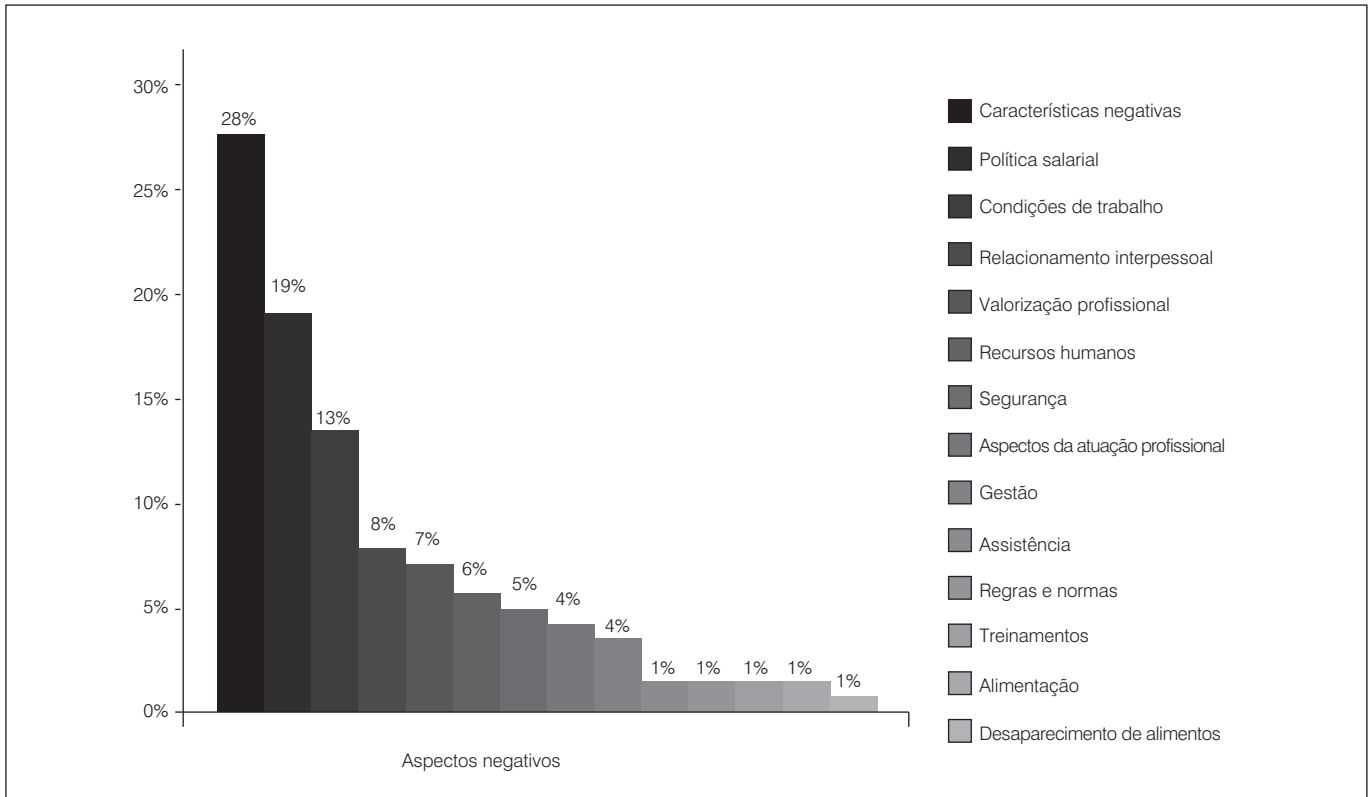


Gráfico 2. Aspectos negativos da instituição retratados pelos funcionários na questão “Em sua opinião, quais são três pontos negativos desta instituição?”.

evidencia-se a importância da reestruturação salarial dos funcionários, tanto em relação ao reajuste da remuneração como ao oferecimento de benefícios com o objetivo de reduzir os pedidos de demissão, além de manter e atrair profissionais qualificados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao considerar que o clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma organização, estando relacionado com o grau de motivação⁷, evidencia-se a importância de sua identificação no processo de compreensão da alta rotatividade de funcionários na instituição, isto é, quais possíveis aspectos ambientais estão favorecendo a saída dos colaboradores.

A pesquisa de clima organizacional realizada aponta que, apesar da condição inicial identificada no período anterior à aplicação da pesquisa — a constante saída de funcionários —, os colaboradores relataram ter

satisfação em trabalhar nesta instituição. A satisfação não exclui os problemas reais e presentes, mas fornece um ambiente propício para ações de mudança e melhoria do ambiente de trabalho, visto que indica a presença de aspectos positivos identificados pelos funcionários. Destaca-se a questão salarial e a falta de oportunidades de aprimoramento em serviço como aspectos possivelmente relevantes nos pedidos de demissão da organização em estudo.

Ademais, evidencia-se que a pesquisa de clima organizacional refere-se a um recorte da realidade em um tempo histórico específico, isto é, diz respeito à identificação da percepção dos colaboradores em determinado momento da instituição, a qual está em constante processo de mudança. Portanto, com o decorrer do tempo, existe a necessidade de reaplicação da pesquisa de clima, identificando as mudanças ocorridas e a nova condição da organização.

REFERÊNCIAS

1. Tachizawa T, Ferreira VCP, Fortuna AAM. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV; 2001.
2. Tachizawa T, Andrade RO. Gestão de instituições de ensino. 4. ed. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas; 1999.
3. Knapik J. Gestão de pessoas e talentos. 2. ed. Curitiba: Ibpex; 2006.
4. Chiavenato I. Administração Geral e Pública. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2006.
5. Matos GG. Comunicação empresarial sem complicação. 2. ed. São Paulo: Manole; 2009.
6. Périco FDN. Pesquisa de clima organizacional: ferramenta de apoio às organizações [trabalho de conclusão de curso]. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes, Curso de Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos; 2005.
7. Matos JGR, Matos RMB, Almeida JR. Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento. Rio de Janeiro: E-papers; 2007.



Exija qualidade na saúde
