

CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL PRIVADO, SEM FINS LUCRATIVOS, DO INTERIOR DO CENTRO-OESTE DE MINAS GERAIS

Daniela Batista Carvalho¹, Eliezer Carneiro de Oliveira^{2,3}

¹ *Bacharel em Administração pela Faculdade de Filosofia Ciências e Letras do Alto São Francisco – FASF. E-mail: danybcarvalho@hotmail.com*

² *Professor-orientador, Faculdade de Filosofia Ciências e Letras do Alto São Francisco – FASF.*

³ *Autor correspondente: oliveira.eliezer@gmail.com*

RESUMO

Este estudo objetiva analisar o clima organizacional conforme a percepção dos colaboradores de um hospital privado, sem fins lucrativos, do interior do Estado de Minas Gerais, no ano de 2016, para identificar os aspectos positivos e negativos que influenciam na formação desse clima. A base metodológica trata de abordagem quantitativa e qualitativa, específica a um estudo de caso de caráter exploratório e descritivo, onde foi aplicado um questionário fechado a 43 colaboradores e um questionário aberto a 2 gestores. Com os dados tratados, chegou-se aos resultados: o clima prevalece favorável; os colaboradores consideraram a organização um bom lugar para trabalhar, há satisfação quanto às condições físicas de trabalho e fatores como dedicação, alegria e comprometimento como componentes do ambiente de trabalho; os gestores têm percepções diferentes do clima na instituição e mostraram-se conscientes sobre a importância de se manter um clima de trabalho agradável. Portanto, conclui-se que, os colaboradores se mostram satisfeitos e motivados quanto ao ambiente hospitalar e que a variável salário mostrou-se com menor índice de satisfação, demandando mais atenção dos gestores. Apesar de prevalecer o clima favorável, não se pode descartar os percentuais das respostas indicadoras de clima desfavorável e neutro, fato que merece um estudo aprofundado.

Palavras-chave: clima organizacional, satisfação, motivação, ambiente hospitalar.

ABSTRACT

This study aims to analyze the organizational climate according to the perception of employees of a private, non-profit hospital in the interior of the state of Minas Gerais, in the year 2016, to identify the positive and negative aspects that influence the formation of this climate. The methodological basis deals with a quantitative and qualitative approach, specific to an exploratory and descriptive case study, where a closed questionnaire was applied to 43 employees and a questionnaire open to 2 managers. With the data treated, the results were reached: the climate prevails favorably; The employees considered the organization a good place to work, there is satisfaction regarding the physical conditions of work and factors such as dedication, joy and commitment as components of the work environment; Managers have different perceptions of the climate in the institution and have been aware of the importance of maintaining a pleasant working climate. Therefore, it is concluded that the employees are satisfied and motivated about the hospital environment and that the salary variable was shown with a lower satisfaction index, demanding more attention from the managers. Although the favorable climate prevails, it is not possible to discard the percentages of the indicators of unfavorable and neutral climate, a fact that deserves an in-depth study.

Keywords:organizational climate, satisfaction, motivation, hospital environment.

INTRODUÇÃO

As pessoas e as organizações, diante de uma realidade econômico-mercadológica tão mutável, têm buscado constantemente se ajustarem a esse ambiente dinâmico e incerto. Mais do que nunca, os indivíduos precisam trabalhar em equipe, usar a interdisciplinaridade e se preparar para afrontar as mudanças internas e externas que afetam as organizações.

Do ponto de vista organizacional, a evolução das teorias administrativas revelou consideráveis avanços em termos de gestão, inclusive demonstrou a necessidade das empresas voltarem suas atenções para seus colaboradores e para a análise do clima organizacional no local de trabalho. Os resultados da pesquisa de clima possibilitarão desenvolver projetos específicos para adoção de políticas internas e melhorias nos processos de trabalho.

No setor da saúde, especialmente, as relações entre o cliente e a equipe de trabalho são importantes para que sejam alcançados os objetivos da organização, pois os profissionais precisam estar motivados, preparados, e serem capazes de desenvolver suas tarefas, haja vista que eles lidam diariamente com vidas de pessoas.

O condicionante estratégico está voltado hoje no desenvolvimento dos colaboradores, considerando que o seu desempenho reflete nos resultados da organização. Nesse contexto, emerge o conceito de clima organizacional. Para Chiavenato (2016), clima organizacional trata de aspectos internos da organização que influenciam de maneira diferente na motivação dos colaboradores.

Nesse sentido, este estudo versa sobre o tema Clima Organizacional, buscando responder a seguinte questão de investigação: Como os colaboradores de um hospital do interior do Estado de Minas Gerais, percebem os aspectos formadores do Clima organizacional?

O objetivo geral é analisar o clima organizacional de acordo com a percepção dos colaboradores de um hospital privado, sem fins lucrativos, localizado no interior do Estado de Minas Gerais, no ano de 2016, a fim de identificar os aspectos positivos e negativos que influenciam na formação desse clima. Os objetivos específicos são verificar os fatores que contribuem de forma positiva e negativa para a formação do clima organizacional; verificar o nível de satisfação dos colaboradores no ambiente organizacional pesquisado e avaliar o resultado do Clima Organizacional identificado na organização pesquisada, a fim de

caracterizar o clima favorável ou não favorável.

Para tanto, a base teórico-metodológica deste estudo foi elaborada mediante a classificação proposta por Silva e Menezes (2005), cuja abordagem do problema trata de uma pesquisa qualitativa com apoio quantitativo; quanto aos objetivos, trata de pesquisa descritiva e exploratória; e quanto aos procedimentos técnicos, trata de um estudo de caso, elaborado através de pesquisa bibliográfica. Quanto à base conceitual, teve a contribuição de Luz (2012) com abordagens sobre o clima organizacional e Chiavenato (2016) com a motivação e sua relação com o clima organizacional.

DESENVOLVIMENTO

Neste capítulo, será apresentada uma revisão teórica acerca do tema proposto no trabalho, abordando o conceito Clima Organizacional e seus aspectos principais, além da Motivação e suas teorias.

A seção inaugural, como citado, trata do Clima Organizacional.

1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Luz (2012, p. 12) “Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”.

Chiavenato (2016) afirma que o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima se eleva e traduz-se em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração etc. No entanto, quando há baixa motivação, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a diminuir, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, etc.

Assim como Chiavenato (2016), para Stadler e Pampollini (2014) o clima de uma empresa sempre estará ligado ao grau de satisfação dos colaboradores com seu ambiente interno. Os autores acrescentam que tem relação direta com motivação, lealdade, colaboração, identidade, interesse, aptidão para realizar o trabalho, facilidade nas comunicações, relacionamentos interpessoais, sentimentos e emoções; além da necessária integração dos níveis estratégico, tático e operacional e do respeito entre as pessoas e a equipe. Logo, o clima é diretamente impactado pelo ambiente que é criado e mantido pela empresa, pois este influencia comportamentos e condutas, tanto favorável quanto desfavoravelmente.

Souza (2014) argumenta que o clima organizacional é algo perceptual e mutável dentro de uma organização, e que é influenciado também pela cultura organizacional. A autora ainda comenta que o clima é um dos principais fatores na determinação da qualidade de vida no trabalho.

Johann (2013) reafirma as conceituações anteriores e acrescenta que a variação do grau de satisfação das pessoas é resultante tanto de questões materiais quanto de aspectos emocionais presentes no ambiente de trabalho. Além disso, argumenta que esse fator é consequência da percepção coletiva dos funcionários, em geral, sobre a aceitação, ou não, da atmosfera emocional que predomina na empresa e do nível de receptividade a fatores materiais, relativas ao trabalho em si.

Na seção seguinte descreve-se os tipos de clima organizacional.

1.1 Tipos de Clima Organizacional

Esta seção versa sobre os tipos de Clima Organizacional, sob a ótica dos autores Luz (2012), Stadler e Pampolini (2014), Bispo (2006), Chiavenato (2016) e Kanaane (2011).

Luz (2012) ressalta que são várias as expressões utilizadas para classificar o clima, como, por exemplo: clima realizador, clima de harmonia, clima construtivo, clima sadio, clima tenso, clima de confiança etc. Entretanto, o importante é a sintética classificação do clima em favorável, desfavorável ou neutro em relação ao alcance dos objetivos da organização e das pessoas.

Stadler e Pampolini (2014) explicam que quando um clima organizacional é positivo, as pessoas são mais criativas e proativas, partilham conhecimentos, confiam em seus superiores, colegas e subordinados, inovam, são animadas, confiantes e interessadas, além de apresentarem um forte sentimento de pertença.

Bispo (2006) explica que o clima desfavorável é caracterizado pela frustração, desmotivação, falta de integração entre empresa e funcionários, improdutividade, pouco aproveitamento nos treinamentos e falta de envolvimento nos negócios; quando o clima é neutro percebe-se a indiferença, apatia, baixa integração entre empresa e funcionários, médio aproveitamento nos treinamentos e pouco envolvimento nos negócios; já em um clima favorável, o panorama é inverso, há satisfação, motivação, alta integração entre empresa e funcionários, produtividade, maior aproveitamento nos treinamentos e maior envolvimento nos negócios.

Luz (2012) explica que a diferença entre clima prejudicado e clima ruim está na

intensidade com que as situações negativas se manifestam, sendo os dois, desfavoráveis aos objetivos das organizações e dos indivíduos que ali trabalham.

Chiavenato (2016) aponta a diferença acerca do alcance dos objetivos em uma organização. Conforme o autor, os objetivos organizacionais são aqueles que a organização pretende alcançar como lucro, produtividade, qualidade nos produtos\serviços, redução de custos, dentre outros; por outro lado, os objetivos individuais estão relacionados ao que as pessoas almejam alcançar, sendo eles melhores salários, benefícios sociais, segurança e estabilidade no emprego, crescimento profissional etc.

Kanaane (2011) enfatiza que quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma.

Na próxima seção aborda-se os fatores que compõem e afetam o clima organizacional.

1.2 Fatores que compõe e afetam o Clima Organizacional

Stadler e Pampolini (2014) apontam que os fatores que influenciam o clima positivamente são o companheirismo entre os colaboradores, o trabalho em equipe, o reconhecimento, oportunidade de ascensão na profissão, respeito etc.; contudo, os fatores negativos são caracterizados pela individualidade dos colaboradores, surgimento de intrigas, fofocas, falta de companheirismo, falta de incentivo, dentre outros.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2011) descrevem fatores que podem alterar o clima organizacional de uma empresa, comprometendo assim seus resultados. Tais fatores são: adoção de modernas tecnologias que dispensam pessoas, a contenção nas políticas de salários e benefícios e a exigência maior da empresa aos empregados.

Conforme Luz (2012), o clima organizacional, embora seja algo abstrato, materializa-se nas organizações através de indicadores que dão sinais sobre a sua qualidade, são eles: elevada rotatividade de pessoal, excesso de faltas e atrasos, pichações nos banheiros, execução de programas de sugestões malsucedidos, as informações da avaliação de desempenho, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdício de material e até queixas ao serviço médico.

O autor ressalta que esses indicadores não fornecem os elementos necessários para descoberta das causas que mais afetam positiva ou negativamente o clima, todavia servem como alerta quando algo não está bem ou quando o clima está muito bom.

Visto os fatores que compõem e afetam o clima, a próxima seção abordará a pesquisa de clima organizacional.

1.3 Pesquisa de Clima Organizacional

Johann (2013) aponta que o clima organizacional pode ser mensurado e traduzido por indicadores. Para tanto, é necessário que a empresa realize uma pesquisa junto ao público interno, identificando o grau de satisfação das pessoas no trabalho.

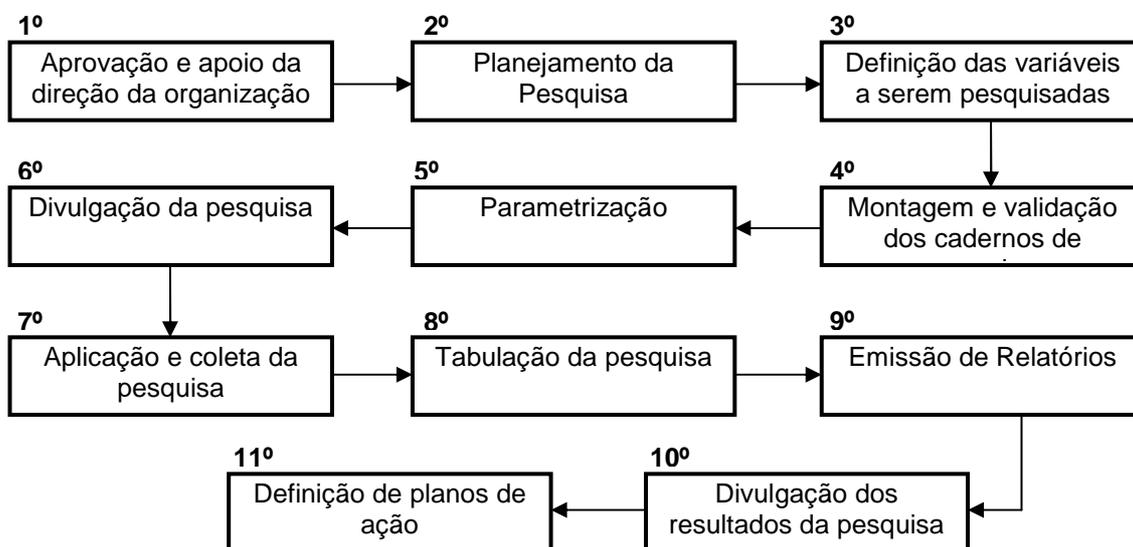
Luz (2012) ressalta que a pesquisa de clima identifica tanto problemas reais no campo das relações de trabalho como problemas potenciais, permitindo sua prevenção através do aprimoramento ou adoção de determinadas ações. O autor acrescenta que a pesquisa representa uma oportunidade para que os funcionários expressem seus pensamentos e sentimentos em relação à organização.

Para Bispo (2006), a análise, o diagnóstico e as sugestões proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. O autor acrescenta que os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. A recíproca também é verdadeira, ou seja, todos perdem com um clima organizacional desfavorável.

A pesquisa de clima busca fornecer informações sobre a atitude do público interno com relação à organização, suas expectativas e integração num determinado contexto. Além disso, deve abordar o entendimento da missão; as crenças e valores; chefia e liderança; relações interpessoais; salários e benefícios. A avaliação desses elementos deve ser vista como um importante instrumento estratégico para o planejamento eficaz das organizações (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2011).

Luz (2012) sugere 11 (onze) etapas para a montagem e aplicação de uma pesquisa de clima organizacional, conforme demonstra a **Figura 1**.

Figura 1 – Etapas para pesquisa de clima.



Fonte: Adaptado de Luz (2012).

Através da análise das etapas para pesquisa de clima, abordadas nesta seção, é possível perceber que o apoio dos gestores prevalece desde o momento em que se decide realizar a pesquisa até o momento de definição dos planos de ação e execução dos mesmos.

Quanto às variáveis a serem pesquisadas, Gil (2011) sugere os seguintes elementos para mensurar o clima organizacional: conformismo, responsabilidade, condições de trabalho, remuneração, estilo gerencial, recompensas, clareza organizacional e calor e apoio.

De maneira mais detalhada, Luz (2012) enumera as variáveis a serem pesquisadas: salário, benefícios, segurança, progresso profissional, integração interdepartamental, comunicação, trabalho em equipe, valorização/reconhecimento, gestão, imagem da empresa, clareza de objetivos, trabalho realizado, condições físicas de trabalho, dentre outras.

A seção que se inicia a seguir versa sobre um aspecto importante que influencia no clima organizacional, a motivação.

1.4 Motivação

Chiavenato (2016) observa que a motivação é um importante campo do conhecimento humano e da explicação do comportamento. Para compreender este último, é necessário conhecer sua motivação. O autor ainda acrescenta que não é fácil conceituar exatamente a

motivação, considerando que é utilizada com diferentes sentidos.

Gil (2011) observa que a motivação refere-se à força que estimula as pessoas a agirem, sendo geradas pelas necessidades distintas das pessoas. Desta forma, os gerentes são incapazes de motivar os colaboradores, mas podem satisfazer ou não suas necessidades, usando de conhecimentos e habilidades para despertar ou manter a motivação no trabalho. Ou seja, os gestores precisam atentar-se à motivação de seus empregados, identificando as necessidades dos mesmos e criando condições para que as tarefas atribuídas e o ambiente de trabalho sejam capazes de satisfazê-los.

Chiavenato (2016, p. 117) salienta que as pessoas são diferentes no que se refere à motivação: “as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes, assim como as capacidades para atingir objetivos; e assim por diante.”.

Salu (2013) afirma que no ambiente hospitalar em particular, algumas áreas se caracterizam pelo constante estresse, pois o colaborador permanece muito tempo em local de terapia intensiva, convivendo com pacientes em estado vegetativo e estável; trabalha continuamente em ambiente sem luz natural ou confinado e constantemente sob risco de contaminação; todos esses fatores prejudicam o nível de motivação dos colaboradores.

Na próxima seção será tratado sobre as teorias motivacionais.

1.4.1 Teorias Motivacionais

Barboza (2014) observa que a partir da década de 50, conceitos relacionados à motivação no trabalho começaram a surgir, caracterizando as teorias tradicionais, representadas pela teoria das necessidades humanas, de Maslow; teoria X e Y, de McGregor; e teoria de dois fatores, de Herzberg.

As teorias tradicionais são base para formulação das demais teorias que a sucederam, todavia estas últimas representam um avanço na capacidade de explicação do fenômeno da motivação. A teoria ERG, de Alderfer; teoria das necessidades, de McClelland; teoria da avaliação cognitiva; da fixação dos objetivos; teoria do reforço; do planejamento do trabalho; da equidade; e da expectativa são consideradas teorias contemporâneas da motivação (BARBOZA, 2014).

Gil (2011) salienta que a complexidade do fenômeno da motivação determinou o surgimento de diferentes teorias para a explicação desse fenômeno. Neste estudo, será abordada a hierarquia das necessidades de Maslow e a Teoria dos dois fatores de Herzberg.

Chiavenato (2016) cita em seus estudos a Teoria motivacional da “hierarquia das necessidades” desenvolvida por Abraham Maslow, concebida pelo fato do homem expandir suas necessidades no decorrer da vida. À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tornam o predomínio do seu comportamento.

A Teoria de Maslow está dividida de maneira crescente em necessidades primárias, referentes às necessidades fisiológicas e de segurança; e necessidades secundárias compostas pelas necessidades sociais, de estima e de autorrealização (CHIAVENATO, 2016).

As necessidades Fisiológicas, de acordo com Gil (2011), está no primeiro nível da teoria e referem-se às necessidades básicas para sobrevivência, tais como: alimento, roupa e moradia. As necessidades de Segurança, no segundo nível, levam a pessoa a se proteger contra qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato, considerando quando ambiente organizacional, as pessoas buscam proteção quanto à permanência no emprego.

Já as necessidades Sociais, no terceiro nível, referem-se à necessidade de associação, participação, de aceitação, de troca de sentimento entre o indivíduo e outras pessoas. A necessidade de estima, no quarto nível, envolve a autoapreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social, de reconhecimento, de status, de prestígio e de consideração, ou seja, a forma como a pessoa se vê e se avalia. Após a satisfação do quarto nível, as pessoas sentem necessidade de se tornarem aquilo que têm potencial de serem, ou seja, necessitam de realização pessoal, sendo este potencial variante de pessoa para pessoa (GIL, 2011).

Gil (2011) ressalta a importância da Teoria de Maslow para o ambiente organizacional, pois essa Teoria mostra aos gestores que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros. Desta forma, ao distribuírem as tarefas, se faz necessário que os gestores criem condições de trabalho e definam estruturas organizacionais considerando a satisfação das necessidades expostas por Maslow, para que a organização obtenha melhores resultados com a ação de seus empregados.

Além da hierarquia das necessidades, Chiavenato (2009) observa em seus estudos a teoria dos dois fatores de Herzberg. Enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo, ou seja, os fatores higiênicos e motivacionais.

Para Lacombe (2005), os fatores higiênicos referem-se a fatores externos que dizem respeito ao ambiente de trabalho, como tipo de supervisão, conforto, salário, benefícios, status e segurança. Já os fatores motivacionais estão relacionados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho, como gosto pelo trabalho, aumento de conhecimentos, responsabilidade, reconhecimento pelos resultados, realização pessoal e

profissional.

Segundo Chiavenato (2009), Herzberg concluiu que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. O autor ainda acrescenta que, para introduzir maior motivação no trabalho, Herzberg sugere o enriquecimento de tarefas, no qual consiste em ampliar os objetivos, a responsabilidade e os desafios das tarefas do cargo.

Conforme Newstrom (2008), as semelhanças entre os modelos são bem aparentes, embora também haja importantes contrastes. Maslow enfoca as necessidades internas dos funcionários, ao passo que Herzberg também identifica e diferencia as condições – conteúdo e contexto do trabalho – que podem ser oferecidas para a satisfação das necessidades. O autor acrescenta ainda que as teorias sugerem que, antes de distribuir recompensas, o gerente deverá pesquisar e descobrir quais são as necessidades mais relevantes para o funcionário em particular naquela ocasião.

Na seção seguinte, apresenta-se a metodologia adotada neste estudo.

2 METODOLOGIA

A pesquisa, sob o ponto de vista da abordagem do problema, foi realizada de forma quantitativa e qualitativa.

Silva e Menezes (2005) argumentam que a pesquisa quantitativa consiste em traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Já a pesquisa qualitativa, segundo os autores, é aquela que utiliza da subjetividade do pesquisador para interpretar, discutir e analisar os dados.

Neste estudo, a abordagem quantitativa foi evidenciada através do tratamento dos dados que foram coletados a partir da aplicação dos questionários; e qualitativa por meio da interpretação, análise dos dados e análise de conteúdo relacionada às repostas dos questionários abertos aplicados aos gestores.

A forma de abordagem do estudo, sob o ponto de vista dos objetivos, foi uma pesquisa exploratória e descritiva.

A pesquisa exploratória, para Silva e Menezes (2005), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo explícito ou para construir hipóteses.

Segundo Bertucci (2011), a pesquisa descritiva, embora transmita a ideia de relatar ou descrever uma situação, tem como objetivo principal estabelecer relações entre as variáveis

analisadas e levantar hipóteses para explicar essas relações.

A abordagem exploratória foi evidenciada com a realização da pesquisa bibliográfica sobre o assunto abordado neste estudo durante a fase do projeto; e a descritiva foi utilizada como um estudo de caso para descrever o clima organizacional através da percepção que os colaboradores têm quanto às variáveis que formam a organização.

Os procedimentos técnicos adotados neste estudo foram a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso.

De acordo com Silva e Menezes (2005), pesquisa bibliográfica é aquela elaborada a partir de material já publicado.

O estudo de caso, de acordo com Gil (2010, p. 37), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Neste estudo, foram utilizados livros, artigos e materiais da internet, além disso, o estudo de caso foi delineado em um hospital privado, sem fins lucrativos, localizado no interior do Estado de Minas Gerais, conforme a descrição a ser apresentada na próxima seção.

A unidade de análise trata de um hospital localizado no interior do Estado de Minas Gerais, sendo os sujeitos da pesquisa 70 colaboradores e 3 diretores.

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi o questionário fechado, estruturado construído a partir dos objetivos da pesquisa e do conteúdo constante no referencial teórico, que foi adaptado do modelo de Luz (2012), aplicado aos colaboradores; e o questionário aberto, apresentado com base nos assuntos abordados no referencial teórico deste estudo, aplicado aos diretores técnico, clínico e geral.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), questionário refere-se a um instrumento de coleta de dados, constituído por perguntas ordenadas a serem respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador.

Segundo Campos (2008), o questionário fechado é aquele em que as perguntas são objetivas, diretas e com alternativas definidas para o entrevistado. O questionário aberto é aquele em que as perguntas são objetivas, porém com opções de respostas livres ao questionado.

Para que os colaboradores pudessem representar suas percepções quanto aos itens pesquisados, formadores do clima organizacional, foi disponibilizada a escala de *Lickert*, onde poderiam se posicionar no contínuo de “totalmente satisfeito” a “totalmente insatisfeito”.

O tratamento dos dados do questionário fechado foi realizado por meio uma análise

estatística em que os dados foram tabulados, e posteriormente fez-se a discussão e interpretação. Já as respostas do questionário aberto, utilizou-se da análise de conteúdo como também sua discussão e interpretação. As análises serão apresentadas na seção dos resultados e discussão deste estudo.

Com a finalidade de obter certeza da clareza e objetividade das questões, um pré-teste do questionário fechado foi elaborado e aplicado para dois colaboradores da instituição, e a uma pessoa que atua na área da saúde nos dias 5 e 13 de setembro. Em seguida, um dos participantes do pré-teste sugeriu diminuir o número de itens da questão 14, alegando que o colaborador poderia se contradizer. Após a análise do professor orientador, este salientou que não haveria necessidade de alterar a questão, permanecendo a totalidade de itens da questão.

Realizado o pré-teste, e comprovada a sua eficácia, o questionário fechado foi aplicado a 43 colaboradores da instituição, no período de 16 a 22 de setembro de 2016, considerando que 3 estavam de férias e o restante não respondeu. O questionário aberto foi aplicado no mesmo período, dos 3 aplicados, a pesquisadora obteve retorno de 2. Estes últimos foram denominados R1 e R2.

Portanto, o universo da pesquisa compreendeu 43 colaboradores e 2 diretores.

É importante ressaltar também que o diretor administrativo da instituição assinou uma Ficha de Consentimento Livre e Informado para a participação na pesquisa.

Na próxima seção, serão apresentados os resultados e as análises dos dados coletados.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Análise dos dados do questionário fechado

Neste estudo, foram tratados os dados coletados através de um questionário fechado aplicado aos colaboradores e um questionário aberto aplicado aos diretores da instituição. Primeiramente analisou-se o questionário fechado, que foi dividido em 14 questões para avaliar o clima organizacional da instituição investigada e atender aos objetivos do estudo. Os resultados de cada questão foram tabulados e apresentados através de uma tabela onde foi possível analisar cada variável mais detalhadamente.

Considerando os conceitos “Totalmente satisfeito” a “Totalmente insatisfeito”, a **Tabela 1** apresenta os resultados das questões 1 a 8 e da questão 11:

Tabela 1 – Porcentagem dos conceitos abordados.

Questão	0	1	2	3	4	5
1) Aspectos sobre o trabalho	1,7	1,7	9,9	15,7	55,5	14,0
2) Aspectos sobre salário	5,2	13,4	19,8	22,7	30,8	5,8
3) Aspectos sobre relacionamento	-	-	8,9	23,6	51,6	15,1
4) Aspectos sobre o estilo de gestão	2,5	1,7	2,8	17,7	51,8	21,4
5) Aspectos sobre o desenvolvimento profissional	3,1	3,1	7,0	20,2	46,5	17,8
6) Sobre as condições físicas de trabalho, considerando qualidade e conforto	0,6	1,2	6,4	12,2	60,5	18,6
7) Aspectos sobre o reconhecimento e valorização dos funcionários	1,7	2,3	12,2	25,0	46,5	8,1
8) Aspectos sobre os benefícios oferecidos	17,4	1,2	2,3	12,2	40,7	26,2
11) Índice de Satisfação Geral - Questão 11	1,9	0,5	5,6	18,6	51,2	20,0

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Legenda: 0 = Não se aplica; 1 = Totalmente insatisfeito; 2 = Insatisfeito; 3 = Nem satisfeito nem insatisfeito; 4 = Satisfeito; 5 = Totalmente satisfeito.

Através da **Tabela 1** é possível visualizar que, de todos os fatores analisados, os itens: aspectos sobre salário (30,8%), sobre o desenvolvimento profissional (46,5%), reconhecimento e valorização dos funcionários (46,5%) e benefícios oferecidos (40,7%), mantiveram-se com percentuais abaixo de 50%.

Vale ressaltar que os aspectos relacionados ao salário, os conceitos “Totalmente insatisfeito” e “Insatisfeito” somam 32,2%; todavia o índice de satisfação geral, analisado na questão 11, soma 71,2% ao considera-se satisfeitos e totalmente satisfeitos.

Johann (2013) avalia que o grau de satisfação das pessoas é intrínseco ao nível de receptividade aos fatores relacionados ao trabalho em si.

Chiavenato (2016) menciona que as pessoas almejam satisfazer os objetivos individuais na organização, o que inclui o aspecto salário. Nessa mesma linha de raciocínio,

Kanaae (2011) observa que quando a organização consegue satisfazer essas necessidades, o clima torna-se propício, elevando sua eficácia.

Stadler e Pampolini (2014) comentam também que um dos fatores influenciadores do clima diz respeito às oportunidades de crescimento profissional oferecidos pela organização.

Chiavenato (2016) afirma que o crescimento profissional é um dos objetivos individuais buscado pelas pessoas dentro da organização.

Quanto ao quesito reconhecimento e valorização, Lacombe (2005) salienta que o reconhecimento é um dos fatores motivadores, e segundo a teoria de Herzberg, atua positivamente no aumento da produtividade e dos resultados.

De acordo com Stadler e Pampolini (2014) um dos fatores positivos influenciadores do clima está relacionado ao reconhecimento pelas atividades.

No que diz respeito aos benefícios, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2011) sugerem a abordagem deste na pesquisa de clima organizacional, uma vez que é um dos fatores que pode alterar o clima e comprometer os resultados da organização.

Na questão 9, que avalia as principais razões pelas quais o colaborador trabalha na organização, destacou-se em 1º lugar com 41% o indicador trabalho que realiza; em 2º (17,9%) o ambiente de trabalho; em 3º (14,3%) também o ambiente de trabalho e a possibilidade de treinamento; em 4º lugar (18,4%) destaca-se novamente o trabalho que realiza e em último com 20%, o reconhecimento que recebe.

Chiavenato (2016) relaciona o clima à motivação, o que justifica a escolha de se abordar, neste estudo, os fatores motivacionais do ambiente hospitalar, e de se abordar ainda, não apenas os principais fatores, mas também os doze fatores mencionados, uma vez que, o autor explica que aquilo que parece positivo para um funcionário, pode não ser para o outro. Deste modo, aquilo que parece motivador para um, pode não o ser para outro.

Na questão 10, que avalia os fatores que causam insatisfação no ambiente de trabalho, constatou-se que o fator mais insatisfatório, é o salário (50%); em 2º lugar destaca-se a falta de reconhecimento (26,5%); em terceiro, também com (26,5%), a quantidade insuficiente de colaboradores; em 4º lugar destaca-se o horário de trabalho (15,2%) e em última posição, com (23,5%), ressalta-se outros fatores não identificados na questão.

Conforme dito anteriormente, Chiavenato (2016) relaciona o clima com a motivação do colaborador, justificando a escolha de se mencionar neste estudo os fatores desmotivadores do ambiente hospitalar.

Salu (2013) também cita em seus estudos fatores que podem prejudicar a motivação, tais como: trabalho em ambiente insalubre sujeito à contaminação, horário de trabalho, dentre

outros.

Na questão 12, onde foi solicitado ao respondente que marcasse três opções nas quais a organização poderia melhorar, as opções “Pagasse melhores salários” e “Oferecesse mais benefícios” destacaram-se com (27,2%) e (20,2%) das respostas, respectivamente.

Lacombe (2005) avalia que o salário é considerado um fator higiênico segundo a teoria motivacional de Herzberg, ou seja, refere-se a um fator externo e constitui o contexto do cargo. Além disso, quando são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, contudo, quando são precários, provocam insatisfação, sendo chamados por esse motivo de insatisfacientes.

Como já foi mencionado na questão 2 e na questão 10, o fator salário é que mais incomoda os colaboradores da instituição, demandando mais atenção dos gestores quanto as suas políticas de remuneração.

Na questão 13, foi solicitado ao respondente que avaliasse em uma perspectiva futura, como se imagina daqui a 2 anos, as opções “Trabalhando no mesmo cargo” e Sem opinião” obtiveram porcentagens de (37,2) e (27,9), respectivamente.

Na questão 14, foi solicitado que o respondente marcasse os cinco principais itens que compõem o ambiente de trabalho, sendo os cinco principais: alegria com 13,9%; dedicação com 13,4%; comprometimento com 10,9%; confiança com 8,9% e orgulho em trabalhar na organização com 7,9%.

Para Stedler e Pampolini (2014), em um clima organizacional positivo, as pessoas são mais criativas, animadas, confiantes, interessadas e apresentam forte sentimento de pertença.

3.2 Análise dos dados do questionário aberto

Após o tratamento e interpretação dos dados, foi analisado o questionário aberto, onde através da análise de conteúdo das 6 respostas dos respondentes R1 e R2, relacionou-se com os dados coletados no instrumento aplicado aos colaboradores, a fim de avaliar a visão dos diretores em relação ao clima organização em relação à dos colaboradores.

Observa-se que os diretores estão alinhados com seus colaboradores em aspectos como o ambiente de trabalho e possibilidade de crescimento. Contudo, percebe-se que é necessário melhorar outras questões como reconhecimento, que foi apontado pelos diretores como um fator que mantém o clima agradável, e considerado pelos colaboradores o 2º fator mais insatisfatório; e o número de pessoas para desenvolver os trabalhos, também apontado na questão 10, como o 3º mais insatisfatório.

É possível perceber que os respondentes têm opiniões diferentes quanto ao clima na instituição. R2 avalia-o, de uma forma geral, positivo e destaca que os fatores que prejudicam o clima são de ordem psicológica e emocional pelo fato de tratar-se de um hospital; R1 já percebe de maneira negativa apontando que há certa dificuldade em lidar com os colaboradores, principalmente quando se trata de remuneração.

Em uma análise geral das questões, constatou-se que os diretores estão alinhados com seus colaboradores em aspectos como o ambiente de trabalho, possibilidade de crescimento e insatisfação quanto às políticas remuneração. Percebe-se também que têm consciência da importância de manter um clima agradável e das dificuldades para tal.

A próxima seção trará as conclusões deste estudo.

CONCLUSÃO

Neste trabalho foi abordado sobre o clima organizacional de acordo com a percepção dos colaboradores de um hospital privado, sem fins lucrativos, do interior do Estado de Minas Gerais, no ano de 2016, a fim de identificar os aspectos positivos e negativos que influenciam na formação desse clima. Para tanto, o presente estudo buscou responder à seguinte questão de investigação: Como os colaboradores de um hospital do interior do Estado de Minas Gerais, percebem os aspectos formadores do clima organizacional?

Atendendo ao primeiro objetivo específico deste trabalho, ou seja, verificar os fatores que contribuem de forma positiva e negativa para a formação do clima organizacional, através dos resultados apresentados, observa-se, principalmente, os aspectos sobre trabalho, na questão 1, com índice de satisfação de 55,5%; aspectos sobre relacionamento, na questão 3, com índice de satisfação de 51,6%; as condições físicas de trabalho, na questão 6, com percentual de satisfação de 60,5%; aspectos sobre reconhecimento e valorização, na questão 7, com percentual de satisfação de 46,5%; o trabalho que realiza, está em 1º lugar como mais motivador, conforme os dados da questão 9; e na questão 10, o fator que causa mais insatisfação é o salário, com 50% das respostas.

Portanto, conforme os autores Stadler e Pampolini (2014), pode-se concluir que os aspectos que contribuem, sobretudo, de maneira negativa para o clima são aspectos como reconhecimento, valorização, e a política de remuneração; de forma positiva: aspectos relacionados ao trabalho e as condições físicas.

Desta forma, atendendo ao segundo objetivo específico deste estudo, ou seja, verificar o nível de satisfação dos colaboradores no ambiente organizacional pesquisado, as questões

11 a 14, que visam medir o nível de satisfação dos colaboradores, apontaram que 71,2% avaliam como “satisfeito” e “totalmente satisfeito” as afirmativas: “a organização é melhor que antes, quando comecei a trabalhar”; “estou satisfeito em trabalhar na organização”; “considero a organização um bom lugar para trabalhar”; “o clima de trabalho da organização é bom”; “eu me orgulho do desempenho da organização”. Consideram que a organização poderia melhorar principalmente se pagasse melhores salários (27,2%) e se oferecesse mais benefícios (20,2%); numa perspectiva futura, 37,2% imagina-se trabalhando na organização, no mesmo cargo; além disso, avaliam que o ambiente de trabalho é composto por sentimentos de alegria, confiança, dedicação, comprometimento e orgulho em participar da empresa.

Logo, considerando os estudos de Bispo (2006) e a predominância dos percentuais positivos obtidos nas respostas, conclui-se que o nível de satisfação é favorável.

Atendendo ao terceiro objetivo específico deste estudo, ou seja, avaliar o resultado do Clima Organizacional identificado na organização pesquisada, a fim de caracterizar o clima favorável ou não favorável, considerando a predominância dos percentuais positivos obtidos nas respostas de cada questão e nos estudos de Bispo (2006), como já mencionado anteriormente, pode-se afirmar que o clima resultante se mostrou favorável.

Com base nos resultados e conclusões aqui apresentadas, ratifica-se o alcance dos objetivos específicos propostos, bem como do objetivo geral com o resultado do clima em favorável, conforme a parametrização de Bispo (2006).

Todos os fatores que contribuíram para o resultado do clima favorável, desfavorável e neutro indicam ser decorrentes da forma como o ambiente hospitalar é composto e percebido pelos funcionários.

Deste modo, apesar de prevalecer o clima favorável, não se podem descartar os percentuais das respostas indicadoras de clima desfavorável, neutro e dos que não se manifestaram, formados por insatisfações, desmotivações e imparcialidades quanto ao ambiente de trabalho.

Sugere-se assim, um estudo aprofundado, com o auxílio de um profissional de psicologia organizacional, realizado em um período de tempo maior, para que sejam abordadas todas as variáveis sugeridas por Luz (2012), e para que sejam estudadas as manifestações do clima na organização (absenteísmo, reclamações, conflitos etc), a fim de entender os motivos das insatisfações dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

BARBOZA, Mariana Monfort. Teorias da Motivação. In: WALGER, Carolina (Org.). **Motivação e satisfação no trabalho**: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. Curitiba: InterSaber, 2014, cap. 2, p. 45-68. Disponível em: <http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544301159%20%20%20%20/pa_gpa/5>; Acesso em: 27 ago. 2016.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos (TCC)**: ênfase na elaboração de TCC de Pós-graduação Latu Sensu. 1. ed. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>>; Acesso em: 08 abr. 2016.

CAMPOS, Edson Dr. **TPM - Tensão Pré Monografia**: Monografia sem stress. Manualprático para o desenvolvimento de monografias. Francisco Beltrão. 1. ed. Paraná. 2008. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=A2qNFJCDAoIC&pg=PA114&dq=question%C3%A1rio+fechado&hl=pt-PT&sa=X&ei=J9q-UbvyBuTC0gGqtID4Cw&ved=0CDYQ6AEwAQ#v=onepage&q=question%C3%A1rio%20fechado&f=false>> Acesso em: 08 maio 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 8 ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2016. Disponível em: <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520445525/pages/-18>>; Acesso em: 09 abr. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

JOHANN, Silvio. **Comportamento Organizacional**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional**: o comportamento humano no

trabalho. São Paulo: MacGraw-Hill, 2008.

SALU, Enio Jorge. **Administração hospitalar no Brasil**. 1. ed. Barueri, SP: Manole, 2013. Disponível em: <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520434369/pages/-24>>; Acesso em: 26 maio 2016.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muskat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: InterSaberes, 2014. Disponível em: <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544300053/pages/-2>>; Acesso em: 07 maio 2016.

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Cláudia Patrícia Garcia. **Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**. Curitiba: IterSaberes, 2014. Disponível em: <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544300572/pages/1AAAF>>; Acesso em: 02 abr. 2016.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. 6. reimp. Rio Janeiro: Editora FGV, 2011.