

Avaliação do clima organizacional em um hospital universitário: uma proposta de melhoria

Maria Luciana Teles Fiuza¹
Orientadora: Prof.^a Conceição Barros²

RESUMO

A proposta de melhoria organizacional, objetivando criação de uma proposta de melhoria do serviço, foi baseada na avaliação do clima do Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC), importante ferramenta para o crescimento, e tomadas de decisões, que orientam a Instituição de Ensino Superior (IES). Foi realizada uma pesquisa descritiva, utilizando análise qualitativa e descritiva, por levantamentos bibliográfico e de campo, amostra de servidores que desempenham funções gerenciais, utilizado entrevista com a aplicação de roteiro fundamentado em documentos publicados pela IES, referentes à pesquisa de clima de agosto de 2018, realizada na Instituição e divulgada internamente, tendo seus resultados publicados no site oficial do HUWC. Os dados foram discutidos por análise de conteúdo. Concluiu-se que a padronização de tarefas, processos e protocolos de trabalho, trabalho em equipe, ações de fundamental melhoria e promotoras de sucesso no clima organizacional. Identificamos valores institucionais importantes vivenciados que foram associados às necessidades de bem-estar da gestão.

Palavras-Chave: Cultura; Clima; Equipe.

1 Introdução

1.1 Apresentação

As Instituições de Ensino Superior (IES) são reconhecidas como organizações com cultura organizacional própria, pois possuem caráter educativo, transmitindo seus valores organizacionais aos servidores. Podemos evidenciar como os docentes o quadro técnico-administrativo, e os alunos de uma IES percebem sua cultura organizacional. Essas instâncias condicionadoras de cultura enfrentam dificuldades e conflitos, relacionados tanto à adaptação externa quanto à integração interna (MORO *et al.*, 2014).

Assim, quando se busca a elaboração da identidade, a IES se sustenta no conhecimento da missão, pois, a partir desse conceito, emergem os objetivos da institucionais. Entretanto, seus personagens conseguem defini-los com exatidão a partir de seu conceito (PENTEADO, 1998).

A construção de modelos organizacionais nas IES promove muitas fragmentações internamente, o que possibilita o surgimento de conflitos que refletem a autonomia pautada na tradição e natureza de suas atividades educacionais, implicando na ação, cognição e emoção, causando interdependência entre seus agentes, mesmo com valores e experiências distintas pelos contextos (RIZZATTI; RIZZATTI JÚNIOR; SARTOR, 2004).

Entender a importância dos personagens provém das descobertas de que os fatores psicológicos e sociais influenciam diretamente na produtividade dos trabalhadores, além disso, deve-

¹ Doutora em Enfermagem pela Universidade Federal do Ceará. Servidora Técnico Administrativo HUWC.

² Doutorado em Educação, pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Professora Adjunta UFC.

se observar fatores externos com o ambiente propriamente dito, o que agrega valor ao processo institucional (MONTANA, 2010).

No processo administrativo de qualquer entidade, especialmente nas IES, o papel do gestor, de gerenciamento e tomada de decisão, constitui uma ferramenta para contagiar um grupo liderado. Desse modo, entende-se a importância do líder para aquisição do sucesso, sendo ele o indivíduo que possui conhecimento das necessidades e dos desejos dos colaboradores (DAMETTO, 2008).

A busca por agregar um conjunto de atividades administrativas, processos operacionais e *marketing*, busca e envolvimento das pessoas, ferramentas institucionais e comunicação com a finalidade de garantir a melhoria e atingir o melhor desempenho institucional. Neste contexto, ressalta-se a necessidade da cultura organizacional, pois relaciona-se à geração de conhecimento, como também aos conceitos, que determinam o desenvolvimento da sociedade, influenciando moral e intelectualmente na formação das pessoas.

A cultura organizacional é composta por condições de valores e crenças, que convergem para compartilhamento pelos integrantes da instituição, controlando, aprovando ou proibindo situações, como também ressignificando tais fatos aos integrantes (SANTOS, 2004).

A atitude é um dos temas abordados pela cultura organizacional, podendo ser avaliada com um critério pessoal, assim como uma política de gestão de pessoas na instituição, em que o serviço público pode ser avaliado como um porto seguro, gerando acomodação e viés nas atitudes.

Em meio às constantes mudanças, tanto externas quanto internas nos mais diversos tipos de organizações, é inegável a relação existente entre cultura e organizações nas IES, relação está retratada com popularidade e a procura por tais instituições. Embasados nesta relação, teóricos e praticantes tomavam consciência da importância dos fatores culturais nas práticas de gestão das organizações, fortalecendo a crença que as organizações eram bem-sucedidas.

A partir dessas considerações, esta pesquisa pretende responder a seguinte questão: Qual a percepção de gestores de uma Instituição de Ensino Superior – Hospital Universitário sob a ótica da pesquisa de clima organizacional aplicada pela instituição?

Este trabalho tem como objetivo geral analisar a percepção de gestores de uma Instituição Superior de Ensino – Hospital Universitário sob a ótica da pesquisa de clima organizacional aplicada pela instituição. Foram definidos como objetivos específicos:

- a) Identificar os valores de profissionalismo cooperativo e a associação à satisfação e ao bem-estar na percepção de gestores na Instituição de Ensino Superior – Hospital Universitário;
- b) Discutir aspectos que possibilitem maior satisfação dos gestores na Instituição de Ensino Superior – Hospital Universitário

Considerando que as organizações têm diferentes objetivos e finalidades, cada uma reflete o ambiente ao seu modo, constituindo-se com um formato estrutural único que, na maioria das vezes,

não é uma estrutura mecânica pré-fabricada. As organizações tendem a possuir uma estrutura orgânica, capaz de promover flexibilidade para que as pessoas iniciem mudanças e possam se adaptar às condições variáveis que as cercam.

Nesse contexto, este estudo torna-se relevante por possibilitar a identificação de diferenças e necessidades culturais na organização. Os resultados desta pesquisa podem colaborar para promover a administração da IES, com informações que permitam criar condições relevantes para a melhoria dos objetivos da instituição, inclusive em processos que envolvam mudanças organizacionais e otimização dos processos de trabalho a partir de necessidades individuais da gestão, gerando principalmente processos de mudanças.

Essa pesquisa contemplou uma reflexão sobre como um grupo específico de servidores da gestão em enfermagem do Hospital Universitário Walter Cantídio, analisando os pontos de relevância da instituição na mudança de clima organizacional.

Para a estruturação do artigo, apresenta-se, além da introdução, a fundamentação teórica, a metodologia, a discussão dos resultados, com análise das falas, as considerações finais e, por fim, as referências utilizadas para sustentar a abordagem proposta no estudo.

2. Referencial teórico

Na busca de uma definição de cultura organizacional é necessário basear-se em estruturas denominadas, “pilares de sustentação” do conceito, caracterizando o embasamento nos elementos culturais nas instituições. Observa-se um conceito de cultura organizacional o conjunto de valores, regras, hábitos e crenças praticados pela instituição, exercida pelas ações norteadoras do comportamento dos colaboradores.

Segundo Bertero (1989), a crise econômica americana da década de 70 desencadeou a busca por análises organizacionais iniciadas nos anos 90. Concomitantemente a esse período, as empresas japonesas demonstravam maior competitividade em relação às americanas, causando a impressão de que o desenvolvimento cultural das empresas teria aplicação direta nessa atuação.

Podemos avaliar a cultura organizacional como um dos determinantes da inovação, visto que existem elementos capazes de servir para reforçá-la ou inibi-la, gerando mudanças e agregando valor ao serviço desempenhado (GOMES; MACHADO; ALEGRE, 2015). Alguns desses elementos são a legislação, a burocracia, a cultura e os diversos interesses organizacionais. Nas Instituições de Ensino Superior (IES), podemos observar tais elementos como condição importante da imagem institucional.

Podemos verificar que a cultura organizacional tem representação em um sistema cultural, simbólico e imaginário, com composição de valores e de normas que convergem para o comportamento de seus membros, os quais são desenvolvidos e propagados pelos responsáveis, chegando até os trabalhadores da organização (SCHEIN, 2009).

Segundo Schein (2009), existe a necessidade de diferenciar os níveis em que a cultura se manifesta para efetivamente compreender sua definição, considerando que a cultura organizacional pode ser aprendida a partir de três diferentes níveis: artefatos visíveis, valores das pessoas e pressupostos básicos subjacentes. Podemos avaliar também que as principais características da cultura podem ser percebidas através dos conceitos de crenças, valores, costumes, ritos, cerimônias e redes de comunicação informal (CROZATTI, 1998; FREITAS, 2007).

Como direcionamentos para o comportamento organizacional, podemos estabelecer os valores, que estabelecem padrões de informações e regras para o alcance dos colaboradores, dentro de uma filosofia institucional no processo decisório (FREITAS, 2007). Podemos encontrar valores institucionais reforçados em elementos culturais como normas, rituais ou cerimônias. Tais elementos podem ser caracterizados como atividades que envolvem um planejamento anterior e demonstram situações concretas da organização.

Segundo Santos et al, 2004, as IES, como instituições produtoras, reprodutoras e multiplicadoras de cultura, alavancam importância no cenário por possuírem, em seu projeto educativo, valores que compõem sua cultura organizacional, sendo responsáveis pela construção de saberes e tendências de uma parcela que experiencia tais condições. Acessar estes valores significa conhecer inovação de subordinação de cultura. Avaliando esse comportamento através de depoimentos de seus gestores, professores, funcionários e estudantes, podemos identificar o registro cultural.

A regulamentação exercida externamente às IES pode impor modelos de interferência como, por exemplo, das políticas do ensino público, que possui a tradição, agrega o histórico e a tradição de excelência em ensino. Assim, podemos afirmar a importância das IES na formação cultural e política da sociedade (ZANETIN, 2006).

Outro ponto bastante discutido nos estudos sobre cultura organizacional é a extensão em que os líderes podem criar ou alterar uma cultura. Schein (2009, p. 211) atribui aos líderes um papel central nesse processo: “A cultura é criada por experiências compartilhadas, mas é o líder que inicia esse processo ao impor suas crenças, valores e suposições desde o início”.

O clima organizacional reflete o comportamento da instituição, pois reforça atributos específicos de uma organização, seus valores, crenças e atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho. Nacionalmente, as primeiras pesquisas sobre o tema clima organizacional tiveram enfoque na importância do bem-estar psíquico dos indivíduos dentro das organizações e deram ênfase ao papel da psicologia organizacional nesse processo.

Algumas estruturas organizacionais representam determinados modelos de gestão, configurando, dessa forma, distribuição de poder, autoridade, comunicação e decisão. Na

complexidade de instituições hospitalares e na configuração de conflitos do tipo de serviço, têm-se determinado novas formas de fazer gestão, gerando a necessidade de buscar referenciais teóricos pensando na micropolítica hospitalar (JERICÓ; PERES; KURCGANT, 2008).

Quando realizados debates sobre a mudança das organizações nas estruturas gerenciais com maior flexibilidade, observa-se uma relativa imaturidade, porém, podemos avaliar estudos relevantes do final da década de 80 (ERDMANN, 2007).

Existem evidências de que a cultura de uma organização possui influência direta no tipo de gestão das instituições, direcionando o estilo de gestão adotado e proporcionando modificações organizacionais. Conforme observado anteriormente, existe uma tendência reflexiva, proporcionando a identificação de fragilidades em seu processo de gestão. Tais percepções criam fatores que podem desencadear a mudança para estilos gerenciais mais participativos. Quanto menores a distância e a rigidez na hierarquia, assim como maior a abertura no diálogo entre a alta gestão e gerentes, maior é a facilidade em se implantar a gestão participativa.

Os modelos de estudo de clima têm significativa relevância no contexto de diagnóstico, auxiliando na criação de uma avaliação tendo em vista que pode ser usado no estudo do clima, diretamente ou com os princípios básicos para a elaboração de um modelo articular da instituição que estará sujeita à aplicação (SILVA, 2012).

Em meio a constantes mudanças externamente e internamente nos mais diversos tipos de organizações, é inegável a relação existente entre cultura e organizações, relação está retratada com popularidade desde a década de oitenta por revistas de sucesso que tratavam da cultura corporativa. Nesta relação, teoria e prática tomam importância na base dos fatores culturais nas práticas de gestão das organizações, fortalecendo a crença no fato de a cultura constituir fator de diferenciação das organizações bem-sucedidas, sendo um fator de estratégia que não poderia ser ignorado.

O estudo da cultura organizacional tem relevância nas instituições com o intuito de apontar questionamentos de importância dos modelos que nos permitem compreender e desenvolver as organizações. Observadas as condições encontradas por pesquisadores ao tentar captar a essência de certos fenômenos organizacionais ou os obstáculos enfrentados por gestores na implantação de processos de mudanças, sinalizando a necessidade da adesão das questões da cultura organizacional.

Tais mudanças demonstram a necessidade da mudança de comportamento e atitude organizacional com a queda de paradigmas e de resistências, promovendo os colaboradores para executores que tornam-se os protagonistas das estratégias e ações desenvolvidas pelas organizações (CROZATTI, 1998).

Assim, a Cultura Organizacional torna-se um tema de relevância teórica, trazendo contribuição para o crescimento institucional, o que representa também uma poderosa ferramenta para tomadas de decisões das organizações, pois, ao se identificar os Valores e Práticas que orientam

a Instituição de Ensino Superior (IES), torna-se mais fácil conhecer o impacto que a cultura pode ter no seu dia a dia. Nesse contexto, procuramos identificar, através da avaliação do clima organizacional aplicada na Instituição de Ensino Superior, quais propostas podem ser elencadas para melhoria do serviço.

3. Metodologia da pesquisa

Para o alcance dos objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa qualitativa, uma vez que esta abordagem possibilita expressar o sentimento dos fenômenos do mundo social entre teoria de dados (MINAYO, 2008). Quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva.

O presente estudo aconteceu no ano de 2022, tendo como procedimento um levantamento bibliográfico de campo.

O estudo foi desenvolvido no Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC), caracterizado uma unidade de assistência, ensino e pesquisa, parte do Complexo Hospitalar da Universidade Federal do Ceará (UFC), sob gestão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) e atende gratuitamente a população por meio do Sistema Único de Saúde (SUS). O serviço de enfermagem do Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC) foi elencado pela inserção da autora da pesquisa na gestão de enfermagem da instituição escolhida.

Os sujeitos da pesquisa são 08 (oito) colaboradores com vínculo de servidores públicos lotados Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC) do Complexo Hospitalar da Universidade Federal do Ceará (UFC), todos desempenhando funções gerenciais. É importante destacar o fato da autora principal do presente estudo compor a força de trabalho do órgão supracitado na posição de gestão. Por esse motivo, está se descaracteriza como sujeito da pesquisa, sendo a amostra, desse modo, de caráter censitário, totalizando o número de 07 (sete) indivíduos (GIL, 2008).

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados conforme os seguintes critérios de inclusão:

Quadro 1. Critério de Inclusão dos participantes da pesquisada

Critérios de Inclusão		
Vínculo	Servidor Publico	RJU
Nível de Formação	Superior	Enfermeiro
Tempo na Instituição	De 15 a 25 anos de serviço	HUWC
Função Desenvolvida	Gestão	Serviços de Enfermagem

Fonte: elaborado pela Autora

Na caracterização dos participantes, existem sete servidores efetivos, dentre os quais há totalidade feminina. Entre as pesquisadas, a idade média é de 45 anos. Em relação aos efetivos, o tempo de desenvolvimento de função na gestão tem média de oito anos. Duas servidoras não responderam à pesquisa, assim limitamos a amostra à cinco participantes.

A técnica utilizada foi a realizada pela pesquisadora a partir do mês de setembro de 2022. O instrumento de coleta de informações foi um roteiro de entrevista (APÊNDICE A), fundamentado em documentos publicados pela Instituição de Ensino Superior – Hospital Universitário, referentes a pesquisa de clima aplicada no período de 01 a 28 de agosto de 2018, que foi realizada na Instituição por meio de Formulário Google Forms, a partir de *tablets*, e de Formulários Físicos, sendo divulgada por *e-mail*, *wallpaper*, mídias sociais e internamente na instituição, e teve seus resultados publicados no site oficial do HUWC. Tais documentos têm sua estruturação, aplicação, tabulação e divulgação pela Comissão responsável pela Pesquisa de Clima no Complexo Hospitalar – UFC.

As questões descritas no instrumento de coleta de dados foram descritas das variáveis obtidas no estudo de clima organizacional. Tais variáveis possuem as seguintes características:

- **Motivação:** satisfação em trabalhar no HUWC, realização profissional com atividades que desenvolva quanto recompensas recebidas pelo esforço de suas atividades;
- **Hierarquia:** avalia quanto a participação na tomada de decisão a equipe de trabalho, autonomia em tomar decisões, apoio relacionado a chefia imediata, condução da chefia imediata no alcance dos objetivos de sua área de trabalho;
- **Relações interpessoais:** relações entre os colaboradores de diversos vínculos trabalhistas,
- **Comunicação:** chefia e colaboradores, divulgação de informações, canais de comunicação;

Para a interpretação das informações, foi realizada análise qualitativa que compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretadas voltadas a descrever e desvendar os componentes de um sistema complexo de significado. Objetiva, portanto, traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social, entre teoria e dados, e trata de reduzir a distância entre o pesquisador e o membro investigado (VAN MAANEN, 1979).

Utilizou-se a técnica de análise de conteúdos desenvolvidos na avaliação dos questionários, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, a qual aborda materiais textuais escritos, ou seja, com a materialidade linguística através condições empíricas do texto, esperando assim compreender o pensamento do sujeito através do conteúdo expresso no texto, numa concepção transparente de linguagem e estabelecendo categorias para sua interpretação (BAUER *et al.*, 2000).

Esta técnica de análise compõe-se de três grandes etapas: 1) a pré-análise: fase de organização em que se utilizaram vários procedimentos, tais como leitura flutuante, hipóteses e objetivos; 2) a exploração do material, através do qual os dados são codificados a partir das unidades de registro; e 3) o tratamento dos resultados e interpretação.

A categorização, que consiste na classificação dos elementos segundo suas semelhanças e por diferenciação, com posterior reagrupamento, ocorreu a partir das perguntas bases dos questionários, em função de características comuns. Dessa forma, surgiram as seguintes categorias: Motivação; Relação Hierárquica; Relações Interpessoais; e Comunicação.

Quanto aos aspectos éticos, o estudo atende da Resolução N° 510, de 7 de abril de 2016, que dispõe sobre as normas aplicáveis em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana (BRASIL, 2016).

4. Resultados e discussão

Com relação à caracterização sociodemográfica dos participantes da pesquisa, podemos observar no quadro abaixo:

Quadro 2: Caracterização sociodemográficas dos participantes da pesquisa

Sexo	Feminino (100%)
Faixa Etária	Média 45 anos
Remuneração	Média R\$ 10.000,00
Tempo na Gestão	Média 8 anos

Fonte: elaborada pela Autora

Ao contemplar o objetivo para este estudo, avaliar a percepção de gestores de uma Instituição Superior de Ensino – Hospital Universitário sobre a ótica da pesquisa de clima organizacional aplicada pela instituição, observou-se que, em relação às questões desenvolvidas, o comportamento dos pesquisados se assemelha, uma vez que quase não se visualizou contrapontos nas respostas.

Os participantes são heterogêneos e têm uma vivência em uma instituição parecida, denotando uma transmissão de informações acerca da cultura organizacional de modo a favorecer a troca de informações e experiências conforme o contexto, assim foram relacionadas as categorias.

4.1 Motivação

Observa-se que o amor pela profissão é um fator de relevância, que mostra que existe uma associação à dedicação e ao cuidado, importante característica histórica e da formação profissional da enfermagem, o que avaliamos nas seguintes falas:

"O amor à profissão e ao próximo... Respondente 1

"Cuidar com amor e profissionalismo, dando o meu melhor..." Respondente 2

"...apaixonada pelo que faço e a Motivação... continuar dando meu melhor enquanto enfermeira que lidera outros da enfermagem..." Respondente 3

O cuidado de Enfermagem tem como proposta o alcance da saúde relacionando-se integralmente, buscando conforto e bem-estar físico, mental e social. Entendida como cuidado profissional de Enfermagem, a ação de cuidar caracteriza-se por ser uma dimensão técnica, organizada e sistematizada. Além disso, pode-se entender a subjetividade da relação do profissional com seu foco de atuação, o indivíduo a ser cuidado, buscado uma atuação com vínculo não somente prático, frio e racional. O cuidado, que constitui a essência da Enfermagem, deve agregar diferentes atitudes do profissional em relação ao paciente, como ajuda, respeito, amor, atenção e compreensão

mútua. Tal conceito pode embasar as citações de dedicação, amor e profissionalismo, pois representam a essência da profissão.

Para Espíndola (2015), a profissão de enfermagem tem conotação de responsabilidade, dedicação, que se preocupa com o outro, desempenhando ações promotoras da saúde dos indivíduos, além de exercer suas atividades com despojamento. Características relacionadas ao perfil do enfermeiro, como o amor ao próximo, carinho, respeito e responsabilidade, são percebidas.

Encontramos a necessidade de reconhecimento tanto da comunidade como dos próprios profissionais como um mecanismo importante no fator motivacional dos profissionais entrevistados, o que podemos citar nas seguintes falas:

"...o reconhecimento da comunidade (pacientes e equipe)" Respondente1
"... receber reconhecimento dos próprios profissionais e equipes lideradas, como também dos clientes em atendimento " Respondente4

A enfermagem é uma profissão em que o cuidar do outro faz parte do cotidiano, independentemente de seu nível de atuação. Assim, vemos uma troca contínua com aquele que presta cuidados. Isto é percebido claramente nos depoimentos dos gestores entrevistados, que trazem para sua atuação essa marca. O que significa que devem ser representações adquiridas em momentos anteriores na construção de suas experiências.

Contrapondo-se a essa afirmação, observamos que um servidor coloca a falta de expectativas e embasa na baixa quantidade de profissionais com vínculo RJU, e coloca a alta gestão como a principal produtora desse sentimento.

"...a carreira funcional na instituição, como servidor não vejo expectativas de ascensão. Os poucos funcionários da UFC são rechaçados pela alta gestão. " Respondente5

A fala denota uma expectativa que se perpetua também na iniciativa privada, em que observamos altas taxas de desemprego, perda de direitos trabalhistas, demissões coletivas, mudanças na legislação, assim como a precarização do trabalho público. Deste modo, a motivação, o interesse e o compromisso do servidor aproxima-se das dificuldades vivenciadas nessas situações (ANTUNES; ALVES, 2004).

4.2 Hierarquia

Na opinião de alguns dos participantes, quando avaliada sua participação na tomada de decisão da equipe de trabalho, autonomia de tomadas decisões, assim como o apoio relacionado a chefia, podemos citar que existem dois tipos de sentimentos.

Alguns visualizam uma condição favorável para a autonomia na tomada de decisão, embasando-se nas normativas institucionais, como podemos ver nas seguintes falas:

"... boa autonomia na tomada de decisão para assuntos que envolvem a dinâmica, a equipe e as rotinas do serviço. Divido com minha chefe as tomadas de decisões mais complexas, pontuamos os fatores prós e contras." Respondente1

*“...seguimos normas, protocolos, regimentos. POPS. E dependemos do Comando Diretivo. nossas decisões... todas passam pela coordenação imediata. Temos que casar nossos objetos com os objetivos institucionais.”
Resp. 2*

Porém alguns participantes têm uma visão distinta da sua participação no processo decisório que exercem, denotando dependência e falta de autonomia, além de condições impostas pela superior hierarquia, o que podemos visualizar na leitura das falas:

“Hoje em dia a autonomia não existe. Todas as decisões são vindas de cima. Não se escuta a opinião de ninguém.” Respondente3

“Tenho baixa autonomia as decisões setoriais são acordadas, mas são validadas pessoalmente pela alta gestão. O apoio é baixo e observamos condições autoritárias de gestão.” Respondente4

“A autonomia internamente na unidade hoje as decisões são tomadas a nível de coordenação geral, a chefia imediata é uma mera reprodutora de ordens superiores.” Respondente5

Na análise do perfil do gestor, caracterizamos este como uma pessoa que conduz os trabalhos, bem como a tratativa com seus subordinados, demonstrando características e personalidades, que podem refletir em seu estilo de liderar (STEPHEN, 2000).

Alguns estudos caracterizam estilos de liderança que podem ser divididos entre autocrática, participativa e democrático. Assim, podemos dizer que o gestor democrático promove a participação dos membros na tomada de decisões e pode, como resultado, incidir mais na eficácia do grupo, enquanto o gestor autocrático ocupa uma postura preferencialmente de organização das atividades, determinando o que cada elemento do grupo podia fazer, além de impor proibições aos seus liderados (JAGO 1982; JESUÍNO, 1987).

4.3 Relações Interpessoais

Quando avaliamos as questões do clima organizacional vinculados às relações interpessoais, podemos levar em consideração as relações empáticas e as situações que podem trazer prejuízos ao desenvolvimento das atividades de liderança.

Na análise das relações dos grupos como promotores de colaboração, podemos citar:

“Atualmente sinto-me confortável no convívio com os colaboradores, percebo que viver em comunidade é respeitar o outro e dar a mão no momento de maior dificuldade. Uma hora você ajuda, e depois você será ajudado.” Respondente1

“A minha relação com os colaboradores é muito boa!” Respondente3

“A relação na unidade tento me colocar no lugar do outro e ajudar quando possível, dentro da unidade que trabalho a equipe colaborar uns com os outros.” Respondente5

Podemos avaliar as falas como a capacidade dos colaboradores de promoverem o diálogo entre si e buscarem resolver os problemas da melhor forma para o todo, caracteriza a disciplina da aprendizagem em equipe (SENGE, 2016).

O diálogo e resolução de problemas de forma empática e criteriosa com todos os envolvidos, levam a uma concordância das pessoas que criam vínculos umas com as outras no desenvolvimento de suas atividades. Portanto, o diálogo foi considerado importante, o que sugere existência de propostas e busca por auxílio junto aos colegas de trabalho diante de situações adversas ou inusitadas (MENEZES, FERNANDES, REGO FILHO, 2021).

Em um Hospital Universitário de Curitiba, as respostas de uma pesquisa de clima organizacional abordando as relações interpessoais entre colegas da equipe demonstrou índices de satisfação alto, estando acima de 85% de satisfação. Podemos considerar que tais relações são determinantes para um bom desempenho institucional, assim, os autores concluíram que os colaboradores devem estar satisfeitos com a organização, devendo trabalhar para melhorar os resultados negativos obtidos. (SANTOS et. al., 2012).

Porém, observa-se um problema nas falas sobre as relações interpessoais, encontrado hoje em várias instituições da esfera pública e em especial as IES, no caso os Hospitais Universitários Federais do Brasil, onde a introdução de empregados públicos vem avançando em relação aos servidores públicos. O que podemos ver nas falas:

“Sabemos que vínculos diferentes num mesmo espaço geram conflitos de interesse. O ideal seria se todos fossemos de um mesmo vínculo. Não existiria comparações, nem Gestão tendenciosa. Claro, que tendemos a privilegiar os nossos pares.” Respondente2

“A relação é um pouco conflituosa visto as condições de trabalho distintas nos vínculos entre RJU e Celetista dos funcionários da empresa, onde carga horária, remuneração entre outras condições.” Respondente4

Na legalidade, podemos nos deparar com cinco formas de vinculação direta ao serviço público brasileiro. Conforme consta na Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988) e na Lei n. 8.112 (BRASIL, 1990), o servidor e/ou empregado público são os indivíduos empossados em cargo ou emprego público, respectivamente, que têm o papel de realizar atribuições necessárias às atividades de interesse público, além deles, existem os agentes políticos, empossados através de eleições diretas, e os comissionados, investidos em cargo de livre nomeação e exoneração.

Atualmente, o Complexo do Hospital Universitário Walter Cantídio possui os vínculos de servidor e empregado público, que, na análise dessa categoria, trouxe à tona problemas nas relações interpessoais.

4.4 Comunicação

Frente às transformações tecnológicas e à grande globalização da economia mundial, e além dos rápidos avanços com que as informações se propagam, fatores trazidos pela globalização, nos deparamos com a necessidade de modelagem das organizações a uma nova realidade. Assim, as entidades buscam constantemente se atualizar e inovar, para com isso conseguirem se manter no

mercado (GIARDELLI, 2022). A instituição pública hospitalar parece deixar a desejar nesses avanços, pela priorização à outras ações de saúde, o que podemos observar nas falas abaixo:

“A divulgação das informações poderia ser mais fácil, eficaz e rápida. Os canais são subutilizados e pouco divulgados.” Respondente1

“Vejo a comunicação hoje como totalmente ineficaz.” Respondente3

“Não existe um canal de comunicação seguro e de confiança, a alta gestão apresenta soluções que não são aplicáveis, e não divulgadas, tornando-se assim ineficazes.” Respondente4

“A comunicação se faz através de processos e despachos onde nem sempre são transparentes para os colaboradores.” Respondente5

Quando consideramos as modificações de comunicação e a velocidade que ocorrem nas organizações, existe a necessidade de posicionamento e comunicação com o público-alvo, bem como de cuidado com a comunicação direcionada ao público interno, pois a imagem que seus colaboradores terão da organização depende deste fator. Nessa busca, encontram-se benefícios no processo organizacional como um todo (MARCHION, 2008; MICHEL; MICHEL; PORCIÚNNEULA, 2013).

A melhoria das condições de comunicação pode trazer benefícios para o desempenho nas atividades realizadas, produzem orientação aos funcionários, otimizam a comunicação Inter setorial e trazem envolvimento das equipes, além de divulgar as atividades realizadas (FAGOTTI; BISCOLI, 2012).

Ressalta-se a importância da informação e da comunicação como instrumentos e importantes ferramentas para o aumento das potencialidades estratégicas, além de ampliar e entregar as estruturas organizacionais. Esses instrumentos pretendem ter destaque nas organizações e no desenvolvimento das funções, na tomada de decisão, assim como, estabelecem contatos com clientes, fornecedores e parceiros (CARDOSO, 2016).

5. Considerações finais

O objetivo principal desta pesquisa foi analisar o Clima Organizacional no Hospital Universitário Walter Cantídio, onde elencamos o cenário da gestão em enfermagem com vínculo de servidor público, nas dimensões: motivação, hierarquia, relações interpessoal e comunicação.

Encontramos o amor à profissão como um aspecto motivacional para a gestão, além da necessidade de reconhecimento tanto da comunidade como dos próprios profissionais como um mecanismo importante nessa seara. Em relação à hierarquia, à tomada de decisão da equipe de trabalho e à autonomia de tomadas decisões, assim como ao apoio relacionado a chefia, aparece uma dicotomia de sentimentos, onde a maioria informou a dependência e falta de autonomia, além de condições impostas pela superior hierarquia, porém existem relatos que demonstram uma condição favorável para tomada de decisão, embasando-se nas normativas institucionais.

Quando avaliamos as relações interpessoais considera-se que a empatia pode trazer prejuízos ao desenvolvimento das atividades de liderança, com a capacidade dos colaboradores de promoverem

o diálogo entre si e buscarem resolver os problemas da melhor forma para o todo, caracteriza a disciplina da aprendizagem em equipe. Na análise da comunicação, a instituição pública hospitalar parece deixar a desejar nesses avanços pela priorização às outras ações de saúde, isso promove um déficit nas atividades realizadas, produção de orientação aos funcionários, otimização da comunicação intersetorial e divulgação das atividades realizadas.

A pesquisa de Clima Organizacional aponta a situações vivenciadas pela gestão na enfermagem do servidor técnico administrativo do Hospital Universitário Walter Cantídio, pode-se considerar possibilidades em propostas de melhoria na gestão da instituição.

Podemos sugerir:

- Fatores motivacionais; Melhoria nos processos de trabalho, tirando o foco das pessoas e trazendo para a atividade realizada como padrão;
- Melhoria nas relações hierárquicas, com a realização de momentos de escuta e avaliação das necessidades setoriais, para a criação de tomadas de decisões colegiadas;
- Incentivo em aprimoramento de ações empáticas entre as esferas de trabalho, assim com entre os colaboradores da assistência direta à clientela;
- Análise dos possíveis conflitos entre os profissionais da instituição, em relação ao vínculo servidor e/ou empregado público;
- Incentivar a comunicação efetiva;
- Buscar avanços e priorizar a utilização de meios de comunicação acessíveis a todos os colaboradores;
- Criar um fluxo contínuo de informações para a melhoria das práticas organizacionais.

Assim, podemos classificar a padronização de tarefas, processos e protocolos e o trabalho em equipe ações de fundamental melhoria e promotoras de sucesso no clima organizacional. Identificamos valores institucionais importantes vivenciados e estes foram associados as necessidades de bem-estar da gestão.

6 Referências Bibliográficas

ANTUNES, R; ALVES, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação e Sociedade**, v. 25, n. 87, 2004.

BAUER, M.; VEDHARA, K.; PERKS, P.; WILCOCK, G. K.; LIGHTMAN, S. L.; SHANKS, N. Chronic stress in caregivers of dementia patients is associated with reduced lymphocyte sensitivity to glucocorticoids. **Journal Of Neuroimmunology**, [s.l.], v. 103, n. 1, p. 84-92, fev. 2000.

BERTERO, C. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. *In*: FLEURY, M. T. L. *et al.* **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução no 510, de 7 de abril de 2016. Trata sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa em ciências humanas e sociais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 maio 2016.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p.

BRASIL. **Lei n. 8.112 de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 19 maio 1991.

CARDOSO, A. S. F. **Avaliação de Desempenho de Profissionais de Saúde de Uma Instituição Hospitalar Pública**. Tese de Doutorado - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2016, 114p.

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de Estudos**, [s.l.], n. 18, p. 01-20, ago. 1998.

DAMETTO, A., **Como se tornar um gestor de gestores**. Disponível em: https://www2.cjf.jus.br/jspui/bitstream/handle/1234/11757/N_13_JUL2009.pdf?sequence=1>. Acesso em: 13 fev. 2018.

ERDMANN, A. L., BACKES DS, MINUZZI H. Gerência do cuidado de enfermagem pelo olhar da complexidade. **Rev Bras Enferm**, v. 7, n. 1, p. 1-12, 2007.

ESPÍNDOLA, P. M. **Cultura De Fãs e Redes Sociais**: como a cultura participativa e o capital social atinge as organizações. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUL, 16, 2015, Joinville. **Anais [...]**. Joinville: Intercom, 2015.

FAGOTTI, A. P.; BÍSCOLI, F. R. V.. A Comunicação Interna Como Recurso de Fortalecimento da Cultura Organizacional: um estudo de caso. **Expectativa**, v. 11, n. 11, p.103-122, 2012.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GIARDELLI, G. **Pensando o impensável**: como sobreviver a um presente caótica e preparar-se para um futuro promissor. Porto Alegre: Citadel. 2022

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, G.; MACHADO, D.; ALEGRE, J.. Determinantes da Cultura de Inovação: Estudo na Indústria Têxtil de Santa Catarina. **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 4, p. 105–129, 2015.

JAGO, A. G. Leadership: Perspectives in theory and research. **Journal of management science**, v. 28, n. 3, p. 315-332, 1982.

JERICÓ, M. de C.; PERES, A. M.; KURCGANTT, P. Estrutura organizacional do serviço de enfermagem: reflexões sobre a influência do poder e da cultura organizacional. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 42, n. 3, p. 569-577.

JESUÍNO, J. C.. **Processos de liderança**. Lisboa, Portugal: Livros Horizonte, 1987.

MARCHIORI, M. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, M. (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. Vol. 1 Série Comunicação Organizacional. 2.ed São Caetano do Sul: Difusão, 2008b. p. 205-222.

MENEZES, E. R.; FERNANDES, A. R. P. M.; REGO FILHO, F. S. Inovação na produção científica brasileira em gestão e negócios: mapeamento bibliométrico nas bases Web of Science e Scopus. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.2, p.300-311, 2021.

MICHEL, M.; MICHEL, J.; PORCIÚNCULA, C. G. A Comunicação Organizacional, as redes sociais e seus desafios: afetos e emoções nesse contexto. **Revista Internacional de Relações Públicas**, v.III. n.6, p.117-136, 2013.

MINAYO, M. C. de S. **O Desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 3 ed. São Paulo: Hucitec/Abrasco, 1994.

MORO, A. B.; BALSAN, G. A. L.; COSTA, V. M. F.; SCHETINGER, M. R. C. Clima organizacional: fatores significativos na percepção de docentes e discentes vinculados a programas de pós-graduação. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 7, n. 3, p. 01–21, 2014.

MONTANA, P. J. **Administração**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

PENTEADO, S.T. **Identidade e poder na universidade**. São Paulo: Cortez, 1998.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI JÚNIOR, G.; SARTOR, V. V. B. Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL*, 4, 2004, Florianópolis. **Anais [...]**, Florianópolis, 2004.

SANTOS, B. S.; WILTENBURG, T.D.; COLMENERO, J. C. Pesquisa de clima organizacional: um estudo com os colaboradores de um hospital universitário. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 32, 2012. **Anais [...]**, Bento Gonçalves, ENEGEP, 2012. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STO_160_932_20588.pdf.

SANTOS, N. M. B. F.; ROSSO, M. J. U.; MANCINI, M. Desvendando a cultura organizacional em Instituições de Ensino Superior. **Revista Acadêmica Mutitemática**. São Paulo: PUCSP, 2004.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, A. C. **Modelo de Avaliação do clima Organizacional para Serviço de Nutrição do Hospital Getúlio Vargas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2012.

SENGE, P. M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 31 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2016.

STEPHEN, P. R.. **Administração: mudanças e perspectivas**. Editora: São Paulo: Saraiva, 2000.

TEIXEIRA, S. **Gestão das Organizações**. 3 ed. São Paulo: Escolar Editora, 2018.

VAN MAANEN, J. Reclaiming Qualitative methods for organizational research: a preface. **Administrative Science Quarterly**, v.24, n. 4, dez. 1979.

ZANETIN, R. **Poder, Cultura e instituições de Ensino Superior Particulares (IES): desempenho e comunicação**. Tese de doutorado – Escola de Comunicações e Artes, PUCSP. São Paulo, 2006.

7 APÊNDICE A

Instrumento de Coleta de Dados

1. Qual a sua motivação em trabalhar no HUWC, e qual a sua expectativa profissional com atividades desenvolvidas na instituição?
2. Qual a sua autonomia na tomada de decisão, apoio da gestão e alcance dos objetivos na instituição?

3. Como você entende sua relação entre os colaboradores da instituição?
4. Como você classifica a divulgação de informações e os canais de comunicação da instituição?