

Clima Organizacional na Gestão Hospitalar e seus Impactos: Revisão Bibliográfica

Organizational Climate in Hospital Management and its Impacts: Bibliographic Review

Danielle Cristina Pereira e Silva de Freitas¹ e Aline Patrícia Henz²

1. Médica Ginecologista e Obstetra. Mestre em gestão pelo ISCTE Business School. Coordenadora médica da Ginecologia e Obstetrícia do Hospital Ministro Costa Cavalcanti. Preceptora da Residência Médica de Ginecologia, Obstetrícia e Internato da UNILA.

2. Doutora em Desenvolvimento Regional e Agronegócio pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste). Mestre em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Graduada em Turismo. Professora adjunta e pesquisadora do curso de turismo da Unioeste. Coordenadora do Programa de Extensão Universidade Aberta a Terceira Idade (UnATI), *Campus Foz do Iguaçu*, PR. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3837-3315>

daniellecpsilva@gmail.com e alinepatriciah@yahoo.com.br

Palavras-chave

Clima organizacional
 Gestão hospitalar
 Satisfação do paciente

Keywords

Organizational climate
 Hospital management
 Patient satisfaction

Resumo:

O presente estudo, explora e analisa a literatura sobre clima organizacional e seus impactos na gestão hospitalar, visa entender quais fatores realmente possuem relevância para o clima organizacional no âmbito hospitalar. Para tal objetivo, realizou-se revisão bibliográfica exploratória, com pesquisas de dados em fontes primárias e secundárias, com os seguintes temas “clima organizacional, gestão hospitalar e satisfação do paciente”. Após a revisão da literatura foi possível identificar a relevância do tema, a necessidade de ampliar estudos na área, a importância da relação do clima organizacional com a liderança e desempenho da instituição, assim como outros fatores de impacto para gestão hospitalar, nos cenários variados tais como: Satisfação do Cliente; Segurança do Paciente; Resultados de operações – Indicadores; Turnover de colaboradores e Imagem institucional.

Abstract:

The present study, explores and analyzes the literature on organizational climate and its impacts on hospital management, aims to understand which factors really have relevance to the organizational climate in the hospital environment. For this purpose, an exploratory bibliographic review was carried out, with data research in primary and secondary sources, with the following themes "organizational climate, hospital management and patient satisfaction". After reviewing the literature, it was possible to identify the relevance of the theme, the need to expand studies in the area, the importance of the relationship of the organizational climate with the leadership and performance of the institution, as well as other impact factors for hospital management, in the varied scenarios such as: Customer Satisfaction; Patient Safety; Results of operations – Indicators; Turnover of employees and institutional image.

Artigo recebido em: 21.06.2023.

Aprovado para publicação em: 11.10.2023.

INTRODUÇÃO

Para Gomes e Machado (2018), a gestão da saúde brasileira apresenta, assim como vários outros serviços, diversos desafios. Dentre os principais relacionados à saúde pública, pode-se destacar o fornecimento de serviços de alta qualidade com mínimo de recursos financeiros e as limitações da capacidade operacional.

Outras dificuldades frequentes que tornam a saúde tão desafiante no Brasil são: a escassez de materiais, medicações e equipamentos, falta de capital humano e deficiências nas estruturas físicas.

Os profissionais de saúde além de qualificação técnica, necessitam elevado grau de autonomia para execução de suas atividades, gerando com isso clima organizacional propício a conflitos e favorecendo processo de negociação constante. As empresas que não atingem suas metas geralmente possuem como característica comum ambientes estressantes, onde sentimentos como angústia e ansiedade são predominantes. Falta de satisfação no trabalho, motivação, infraestrutura conveniente, *feedback* de desempenho oportuno e pessoal qualificado, são por vezes questões identificadas em serviços públicos de saúde o que reflete de forma negativa aos usuários do sistema (Manyazewal, 2017).

Os estudos realizados por Magalhães *et al.* (2019), corroboraram com a impressão de que a satisfação no trabalho demonstrou fator positivo entre os colaboradores e o favorecimento na segurança do paciente, o que acaba por traduzir uma maior satisfação do cliente.

Embora a temática clima organizacional já se destaque quanto a sua importância aos gestores, muitas empresas têm negligenciado a importância de estudos relacionados ao assunto. As causas que justificam tal reação baseia-se na complexidade do tema, assim como, a pouca disposição das instituições em permitir acesso aos processos internos. Outro fator de impacto trata-se do campo de pesquisas comportamentais no Brasil ainda necessitar de mais atenção, investimento e investigação (Santos, 2021).

Mas de fato, quais impactos o clima organizacional pode acarretar para a gestão hospitalar? O objetivo central dessa pesquisa, buscou reconhecer os possíveis impactos do clima organizacional na gestão hospitalar. Além da importância do uso dessa ferramenta ao gestor para desenvolvimento de estratégias, visando proporcionar melhorias quando necessárias e ainda analisar os impactos nos resultados organizacionais e satisfação dos colaboradores e clientes hospitalares.

De acordo com Faria (2021), o presente estudo se justifica pelo clima organizacional ser considerado fator de impacto para o desenvolvimento do capital humano nas instituições hospitalares, visto que, suas variáveis influenciarão o comportamento, a qualidade do ambiente de trabalho e este encontra-se diretamente relacionado com o grau de satisfação, as expectativas e as necessidades dos integrantes de uma instituição.

MÉTODO / DELINEAMENTO DA PESQUISA

Trata-se de estudo qualitativo e exploratório, caracterizado como revisão de literatura por apresentar como objetivo principal compreender os conceitos sobre o clima organizacional e os possíveis fatores de impacto e suas consequências para a gestão hospitalar, principalmente no âmbito da satisfação e segurança do paciente.

Foram utilizadas pesquisas publicadas em artigos científicos, livros e dissertações, sobre clima organizacional. As pesquisas foram realizadas no período de julho de 2022 a março de 2023, em *sites* acadêmicos como SciELO, SCOPUS e Google Scholar. O critério de seleção dos artigos foi por meio do uso das pala-

avras-chaves: clima organizacional, gestão hospitalar e satisfação do paciente, e o período de publicação, sendo selecionados as publicações no período dos últimos dez anos, nos idiomas: português, inglês e espanhol.

REVISÃO DE LITERATURA

CLIMA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2018) define o clima organizacional como o ambiente humano, no qual indivíduos de uma instituição executam seus afazeres, sendo possível percebê-lo psicologicamente, e a qualidade com que é percebida ou experimentada influenciará o comportamento dos colaboradores. De acordo com Santos e Paranhos (2017), o clima organizacional poderá ser caracterizado como as percepções formais ou informais das práticas organizacionais, assim como, fator de relevância para alcance de resultados eficientes, pois nos locais onde o clima é considerado favorável, há maior obtenção do potencial do capital humano, tornando as atividades a serem desenvolvidas mais fáceis e produtivas.

O clima organizacional acarreta impacto na motivação e no comportamento dos colaboradores de uma organização. O termo possui origem na sociologia, disciplina na qual o conceito de organização dentro da teoria das relações humanas, enfatiza a importância do ser humano em um sistema social. As organizações são formadas por pessoas oriundas de ambientes complexos e dinâmicos, o que pode ocasionar diversos comportamentos que irão influenciar o funcionamento dos sistemas, que se organizam de forma coletiva. Os estudos de clima organizacional possibilitam analisar a percepção que os colaboradores têm quanto às suas características. A gestão de recursos humanos é fundamental para alcançar os objetivos das unidades, pois através deste é possível estabelecer relações de trabalho harmoniosas e mecanismos de feedback eficaz (Armentero e Sanches, 2015).

O clima organizacional permite, segundo as observações de Johann (2013), analisar a dinâmica do comportamento e relacionamento das pessoas e grupos no âmbito das organizações, além da interação com a própria instituição a qual fazem parte, permitindo assim, estudar a interação humana no ambiente interno da instituição. Acredita-se que através da análise deste, seja possível realizar modelagem do ambiente interno, para que sejam alcançados melhores níveis de desempenho na instituição.

Muitos serviços preocupam-se em melhorar o relacionamento entre a organização e sua clientela, por vezes não desenvolvendo ferramentas para gerenciar o relacionamento interno e com os colaboradores. O clima organizacional apresenta-se como importante ligação entre os níveis individuais e organizacionais, principalmente no sentido de congruência das expectativas individuais e do todo. O clima terá sua influência na qualidade do ambiente da organização, podendo ser percebida pelos envolvidos e determinar o comportamento no contexto grupal (Bispo, 2006). Ainda de acordo com o autor, a pesquisa de clima organizacional busca identificar os problemas relacionados à gestão de pessoas, sendo considerada ferramenta segura, objetiva, com alta aplicabilidade e como instrumento valioso para promoção de melhorias da qualidade e medidas internas de gestão. Proporciona benefícios para a empresa, funcionários e clientes.

Para Johann (2013), determinar o clima organizacional proporciona avaliação visual do estado emocional dos colaboradores, podendo este ser mensurado através da utilização de pesquisas para atribuição do índice de satisfação no ambiente ocupacional. A cultura organizacional indica o conjunto de crenças, valores e normas priorizadas em determinada instituição. A realização do seu diagnóstico na organização, permitirá contribuir para maior produção e satisfação do capital humano no ambiente de trabalho; influenciar o com-

portamento organizacional dos colaboradores e dos grupos, crenças, expectativas, formas de negociação interna e externa (relacionamento interpessoal); exacerbar o grau de lealdade dos colaboradores; institucionalizar valores; aumentar o desempenho da organização; conhecer subjetivamente os comportamentos que agem como influenciadores dos funcionários e assim promover o alinhamento destes às práticas e estratégias da instituição e, por fim, contribuir de forma legítima para o gerenciamento (Russo, 2017).

Ainda segundo Russo (2017), o alinhamento cultural do capital humano contribui de forma positiva para aumentar o comprometimento interno; melhorar o desempenho e a comunicação; alinhar missão e valores para tomada de decisão; facilitar o trabalho em equipe; aumentar a transparência e dar credibilidade à organização.

Pontos determinantes para o clima organizacional foram elencados por Chiavenato (2018) que os descreveu como variáveis. As variáveis de entrada, que são as dependentes das condições organizacionais. Estas, por sua vez, influenciam as variáveis dependentes, que frequentemente dependem do gestor; que irão ocasionar os impactos nos resultados. Conforme elucidado na figura 1.

Figura 1: Determinantes do Clima Organizacional



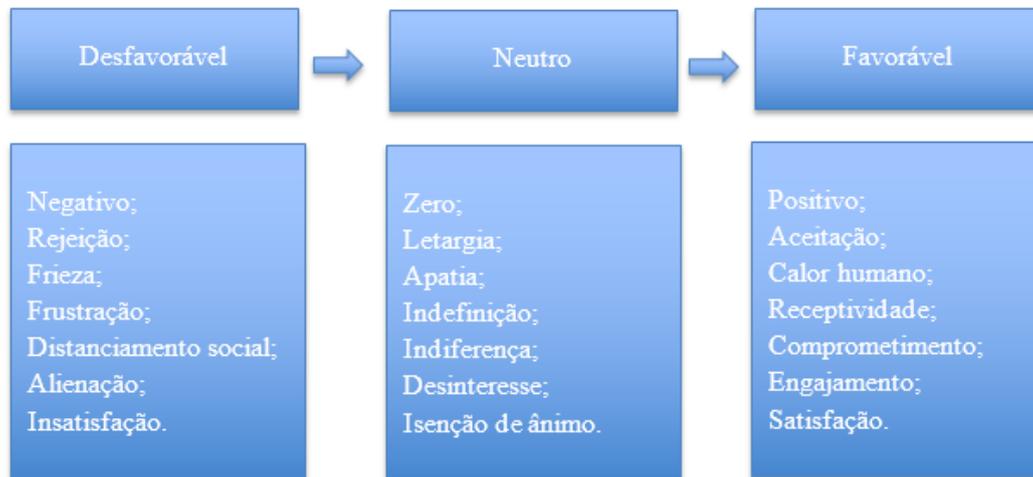
Fonte: Chiavenato (2018)

Se as variáveis de entrada oportunizarem influência positiva nas dependentes, maior será a motivação, produção, satisfação, eficiência e eficácia do ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2018).

Chiavenato (2018) determinou ainda a categorização dos resultados para o clima organizacional. O autor apresenta três principais categorias, que devem variar em um sistema contínuo: Favorável e Saudável; passando pelo neutro e alcançando o desfavorável, conforme apresenta a Figura 2.

Apesar do gestor não possuir condições para impactar na cultura organizacional da sua instituição, ele poderá criar estratégias para alterar e melhorar o clima organizacional de cada setor e junto a sua equipe, que será capaz de produzir efeitos nas variáveis dependentes e conseqüentemente nos resultados. O gestor poderá ainda criar e desenvolver o clima organizacional de acordo com seu perfil ou estilo de liderança (Chiavenato, 2018).

Figura 2: Elementos de Avaliação do Clima Organizacional



Fonte: Chiavenato (2018)

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Para o autor Santos e Paranhos (2017) três elementos chaves são utilizados para conceituar liderança: grupo, objetivo e influência. Impactar o comportamento à medida que se influencia e direciona o comportamento dos membros do grupo para os objetivos pretendidos. A liderança poderia ser traduzida como a finalidade de influenciar, direcionar e impactar as ações dentro de um grupo.

Estudos sobre liderança dividem-se em quatro abordagens, segundo época de surgimento das teorias. A primeira predominou até fim da década de 40 e considerava as características do líder quanto às suas qualidades e características naturais. A segunda até a década de 60, que considerava o estilo de liderança pelo comportamento e treinamento, já não mais por estilo nato de liderança. A terceira surge no período de 1960 a 1980, compreendendo a liderança como uma abordagem de contingência frente as diversas situações. A partir dos anos 1980 surge uma nova perspectiva de liderança que busca promover os valores que forneçam significados da natureza da instituição, envolve as lideranças conhecidas como: “*carismática*”, “*visionária*” e “*transformacional*”. (SANTOS E PARANHOS, 2017).

O setor da saúde ainda apresenta um cenário de trabalho dinâmico e desafiador, com altos níveis de ambiguidade e volatilidade. Sendo assim, são necessários ainda comportamentos e modelos de liderança diferenciados para este tipo de ambiente (MATHEW ET AL. 2018).

Vários autores propõem diferentes formas quanto à classificação dos tipos de liderança. Kofman (2018) classificou os líderes em três estilos principais:

1. Líder Inspirador: a autoridade é caracterizada como moral, caminha em direção oposta as autoridades formais. Caracterizam-se por conquistar a equipe e dedicar-se as missões válidas; agem com estímulo as iniciativas, para que a equipe use inteligência e entusiasmo a fim de revelar as oportunidades e desafios do entorno, dando assim o melhor para a organização. A forma apresentada para alcançar esse tipo de liderança é através da inspiração pelo entusiasmo.

2. Líder Transcendente: tende a dissolver problemas organizacionais dando um novo significado. Converte e coordenam propósitos individuais para o coletivo, com intuito de inspirar, comprometer e conectar ao propósito maior.

3. Líder descomprometedor: não possui comprometimento com a equipe, a relação trata-se de forma exclusivamente profissional, sem demonstração de interesse ou sentimento pela equipe.

Para Strapasson e Medeiros (2009), a liderança transformacional é caracterizada como a liderança apaixonada por um ideal, de forma a inspirar e motivar os demais membros da equipe, a fim de “transcender seus próprios interesses para o bem da organização, modificando sua visão sobre as coisas, ajudando-os a pensar nos problemas de nova forma”. (Strapasson e Medeiros, 2009, p. 229). Esse mesmo perfil de liderança foi denominado como líder transcendente por Kofman (2018). Já os líderes transformacionais foram aqueles descritos como aqueles “capazes de entusiasmar e estimular a darem o máximo de si para alcançar os objetivos da equipe. Eles oferecem consideração individualizada e promoção intelectual a seus liderados, além de possuírem carisma” (Strapasson e Medeiros, 2009, p. 229).

Para Johann (2013), dentro do ambiente organizacional a liderança poderá ser avaliada através da capacidade do gestor de influenciar de forma positiva as pessoas e as circunstâncias, assim contribuindo para a produção e alcance das metas e resultados desejados pela instituição. Demonstrando assim, a importância cada vez maior de escolher lideranças capacitadas e talentosas, como parte de fator crítico de sucesso para sobrevivência e crescimento institucional. Azevedo (2002) considerou o setor da saúde como um dos sistemas mais complexos para administração, principalmente porque no Brasil, particularmente, a esfera pública apresenta-se em constante crise, em virtude da governabilidade. Frente a isso, faz-se necessário desenvolver técnicas que objetivam gerar compromisso, participação e engajamento das equipes de saúde.

Em suas análises, Manyazewal (2017) enfatizou a importância dos profissionais de saúde como responsáveis pelo monitoramento do clima em organizações de saúde, por serem considerados como os recursos finais dos sistemas de saúde. Enquanto Rajasulochana e Dash (2018) retrataram a necessidade de elaboração de estratégias evocativas com grandes investimentos para educação e treinamento de força de trabalho em saúde, gerenciamento, retenção, incentivos, motivação e satisfação no trabalho visando atender a necessidade de recursos humanos pretendida.

Azevedo (2002) considerou as diversas particularidades das organizações de saúde e a administração da saúde pública brasileira, incluindo a falta de recursos. Desta forma, destacou a análise do clima organizacional como pertinente para análise, por compreender que seu exercício é determinado em parte pelo processo de trabalho e pelo nível de autonomia por este determinado.

Para Santos e Paranhos (2017), a alta liderança da unidade ainda deverá estar preparada para agir frente a acontecimentos inesperados que podem vir a ocorrer com os usuários da unidade, relacionar-se com as equipes multiprofissionais, ter conhecimento de procedimentos médicos assistenciais, intermediar conflitos em situações inter-relacionais, entre outras competências. Outra importante característica da liderança que interfere no desempenho de organizações de saúde é a habilidade de transformar ideias, intenções e metas em resultados, por meio da participação ativa nos processos de planejamento, promovendo harmonia no ambiente de trabalho, além de conhecer as diretrizes do sistema de saúde, com objetivo de atender as necessidades e as demandas da população.

Outro fator crítico para o sucesso envolve o abandono de métodos antigos como estilos de liderança autocráticos ou coercitivos, para substituição pelo compartilhamento de ideias e empoderamento dos colaboradores. Para que esse empoderamento ocorra serão necessários cinco pontos fundamentais de ação (Chiavenato, 2018):

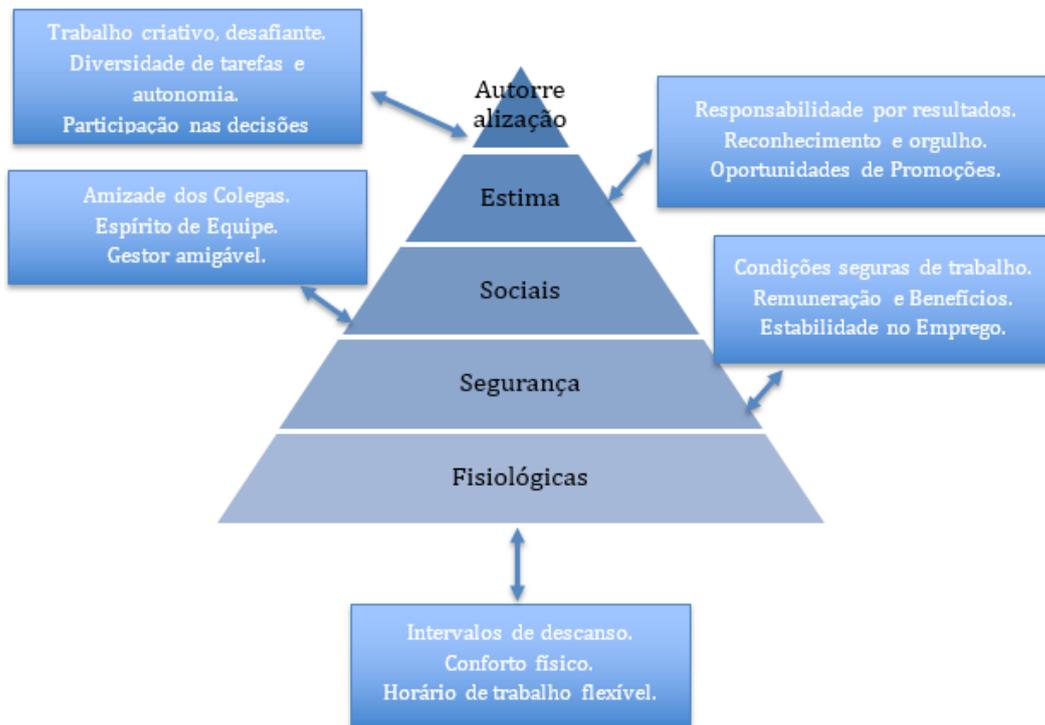
1. Participação direta dos indivíduos na tomada de decisão.

2. Atribuir responsabilidades pelo alcance de metas e resultados.
3. Liberdade de ação e escolha de métodos de trabalho, processos, planejamento de ações com auxílio e apoio do gestor.
4. Atividades em grupo, que despertem o trabalho em equipe. Formar equipes coesas, integradas, orientadas e que se apoiem.
5. Avaliação do próprio desempenho da equipe, autoavaliação como meio de análise retroativa e melhoria constante.

O comportamento do líder refletirá o estilo de liderança e conseqüentemente, os resultados da equipe de liderados, a percepção da qualidade dos serviços ofertados e a satisfação ou não em desempenhar as atribuições diárias. Ao bom líder caberá a avaliação das necessidades específicas do seu grupo e o desenvolvimento de estratégias para alcance dos seus objetivos. Alguma das formas que poderá utilizar será através das motivações dos seus liderados, propiciando assim cenário favorável (variáveis dependentes) para alcance dos resultados (Chiavenato, 2018).

A teoria motivacional mais conhecida de acordo com Chiavenato (2018), é a teoria de Maslow, que se baseia na hierarquia das necessidades humanas, estas são representadas em formato de pirâmide, onde as necessidades do topo representam as mais intelectualizadas e sofisticadas, e as da base mais recorrentes e simples, conforme esquematizado na figura 3.

Figura 3: A Hierarquia das necessidades humanas e os meios de satisfação



Fonte: Chiavenato (2018)

As necessidades de autorrealização representam o topo da pirâmide, e traduz a realização do indivíduo de seu potencial e autodesenvolvimento de forma plena e contínua, através da utilização dos seus talentos in-

dividuais, buscando alcançar tudo o que puder ser alcançado. Já as necessidades de estima representam a visão pessoal, de como se autoestima e autoavalia. Envolve a necessidade de reconhecimento e aprovação social, que quando não alcançado poderá desencadear sentimentos de inferioridade e repercutir em desânimo (Chiavenato, 2018).

As necessidades sociais, são consideradas as necessidades de associação, aceitação e participação por parte dos colegas de trabalho, quando não alcançado os indivíduos poderão se tornar hostis, por ausência de adaptação social e tenderão a solidão, o que também influenciará de forma negativa o ambiente de trabalho. Enquanto as necessidades de segurança refletem o instinto de proteção, desta forma, ambientes de incerteza ou insegurança no emprego podem desencadear impactos negativos que repercutirá no clima organizacional (Chiavenato, 2018).

Na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas, as consideradas essenciais e básicas como: alimentação, repouso, entre outras. As necessidades de acordo com seu grau hierárquico poderão influenciar o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho, se o líder tiver conhecimento das motivações de cada liderado, será possível a utilização como ferramenta para melhor alcance do potencial de cada colaborador. (Chiavenato, 2018).

Para os autores Charan *et al.* (2012), constitui um grande desafio para as organizações que os indivíduos em cargos de liderança sejam alocados em níveis compatíveis com suas habilidades e valores. Afirmam ainda que, não raramente pode-se identificar gestores atuando em níveis inadequados, sendo assim menos eficazes e causando efeitos negativos aos seus liderados.

DESEMPENHO NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Os Indicadores são ferramentas utilizadas para identificar o estado de uma operação, facilitando a criação de estratégias para correção dos problemas por estes demonstrados. São utilizados para medir o desempenho da instituição, a fim de gerar benefícios, desde o controle adequado da empresa, a motivação das equipes, o direcionamento dos objetivos e planejamento de melhorias. Faz-se necessário que toda equipe de gestão entenda a necessidade de acompanhamento, saiba utilizar de forma eficaz e a favor da empresa. Para tal, será preciso conseguir o engajamento de todos os colaboradores, que em determinadas situações podem apresentar resistência inicial (Francischini e Francischini, 2017).

Objetivando justificar as razões para mensurar o desempenho institucional (Mendes, 2014 *apud* Lebas, 1995), propôs respostas à cinco questionamentos: (1) “onde se esteve?”; (2) “onde se está?”; (3) “onde se pretende chegar?”; (4) “como chegar ao pretendido?”; (5) “como saber se se chega ao pretendido?”.

Por meio das respostas obtidas aos questionamentos, os estudos de Mendes (2014), apontaram que será possível perceber que medir o desempenho possibilitará: identificar problemas e avaliar oportunidades; clarificar responsabilidades e favorecer sua delegação; aprimorar planejamento e controle; identificar as ações necessárias, onde e quando realizar; orientar na mudança de comportamentos; dar destaque ao trabalho desenvolvido; favorecer o engajamento do capital humano e servir como apoio ao desenvolvimento do sistema de remuneração.

Os indicadores de desempenho são divididos em dois grandes grupos:

1. Indicadores de desempenho estratégicos – analisam as metas da instituição e comparam as ações de gestões anteriores e atuais.

2. Indicadores de desempenho de qualidade – analisam possíveis falhas na produção, na gerência ou na prestação de serviços e objetivam corrigi-las.

Os indicadores de qualidade, ainda se classificam como:

1. Finanças – realizam o diagnóstico da saúde financeira da empresa.
2. Vendas – controlam dados, como a taxa de sucesso em vendas, o faturamento por venda e o ticket médio.
3. Recursos Humanos – analisam capital humano da empresa, dados como a satisfação com o ambiente de trabalho e a rotatividade de funcionários.

Para Chiavenato (2018), desempenho significa o cumprimento de uma tarefa ou de uma obrigação. O desempenho humano depende de fatores complexos e interdependentes, portanto as situações em que os objetivos e as metas são corretamente explicitados a tarefa será ajustada de forma adequada para cada indivíduo. Ainda de acordo com o autor, avaliar o desempenho, pertence ao rol de atividades gerenciais, que deverá buscar monitorar o trabalho em equipe, comparar os resultados esperados com os alcançados e envolver a equipe para alcance da excelência de cada um. O desempenho da equipe será consequência do estado motivacional e do esforço de cada membro para realizar tarefas e atingir os objetivos.

Desta forma, Chiavenato (2018), clarificou a importância de alguns questionamentos que os indivíduos que almejam atingir alto desempenho devem realizar em apoio com a gestão para desenvolvimento da equipe, como demonstra a Figura 4.

Figura 4: Modelo de equipes de alta competência



Fonte: Chiavenato (2018)

Para a equipe obter o sucesso, deverá aprimorar e ampliar suas habilidades, devendo estas estarem mutuamente reforçadas e dependentes entre si, pois a articulação dessas habilidades contribuirá para a equipe definir melhor o que fazer e como fazer, além de contribuir para o desenvolvimento do trabalho em equipe, melhores resultados e relacionamentos (Chiavenato, 2018).

De acordo com Faria (2021), a intangibilidade dos serviços, associado a necessidade da presença do cliente e a simultaneidade da produção e consumo do serviço, forma as principais características especiais das operações em serviços, que irão definir a avaliação dos resultados e a qualidade dos serviços prestados. Porém, frequentemente a avaliação é dificultada pela intangibilidade, pela dificuldade na padronização dos serviços assistenciais, desta forma, tornando a gestão do processo ainda mais complexa. Ainda para o autor, no setor da saúde é fundamental que se controle ou realmente os processos em função das necessidades dos clientes. Nos serviços assistenciais são enfatizadas as relações diretas com o cliente e o processo deve ser flexível, porque o cliente participa do processo produtivo de forma ativa e efetiva, assim as organizações precisam ser flexíveis e possuir capacidade para mudança e renovação constantes.

Medir o desempenho de uma instituição torna-se extremamente relevante a fim de conquistar vantagem competitiva sobre os concorrentes e demonstrar ainda de forma indireta os impactos de clima organizacional. Só é possível melhorar o que se pode ser medido.

DISCUSSÃO E RESULTADOS

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno da organização, incluindo as atitudes, crenças, valores e comportamentos dos funcionários. Uma pesquisa realizada por Leiter *et al.* (2016) demonstrou que o clima organizacional influencia a satisfação do paciente, a segurança do paciente e a qualidade do cuidado, podendo desta forma, impactar de forma significativa a experiência do paciente.

Os estudos realizados por Faria (2021), demonstram que o ambiente de trabalho favorável, com recursos adequados, bom relacionamento interpessoal entre colegas e apoio da gestão, está associado a maior satisfação e realização no ambiente de trabalho, melhor relacionamento interpessoal, e conseqüentemente menores índices de *burnout*, e os melhores resultados na qualidade da assistência em diversos países, podendo inclusive repercutir, na diminuição de óbitos em pacientes.

Iglesias e Sanchez (2015) destacam que o comportamento de um trabalhador não é resultado de fatores organizacionais existentes, mas depende da percepção que o trabalhador tem desses fatores. Entretanto, as percepções dependerão em grande parte das atividades, interações e outras séries de experiências que cada colaborador tem com o serviço. Desta maneira, o clima organizacional reflete a interação entre características pessoais e organizacionais. Faria (2021), também reforça a hipótese pois em suas análises evidenciou que há melhores resultados para o cuidado do paciente quando a equipe de enfermagem é estimulada à interação entre os demais membros, pois a convivência social contribui para o desenvolvimento interior do ser humano.

Os autores Albuquerque e Nascimento (2017) apontam diversos fatores que podem influenciar o clima organizacional em hospitais, incluindo liderança, comunicação, participação dos funcionários nas decisões, reconhecimento e valorização dos colaboradores, qualidade do ambiente de trabalho e políticas de recursos humanos. Eles também apresentam dados de pesquisa realizada com funcionários de hospitais públicos e privados, que indicam a correlação da satisfação dos funcionários a esses fatores.

De acordo com Faria (2021), a maior contribuição que se pode ofertar ao paciente que afetará de forma positiva o seu tratamento é bom relacionamento dos colaboradores assistenciais com ele. Acredita-se que

esse bom relacionamento poderá inclusive compensar possíveis falhas técnicas no cuidado. A humanização do cuidado tem recebido atenção especial e incentivada a ocorrer de forma progressiva, além de noções relacionadas à cidadania, aos direitos do consumidor e à responsabilidade ética dos profissionais de saúde.

Desta forma, o clima organizacional positivo poderá resultar em funcionários mais engajados, satisfeitos e motivados, o que pode se traduzir em um melhor atendimento e relacionamento ao paciente. Por outro lado, um clima organizacional negativo pode levar a problemas de comunicação, conflitos interpessoais e falta de cooperação entre os funcionários, o que pode afetar negativamente a qualidade do cuidado e a experiência do paciente.

Um estudo, realizado por Al-Aameri (2000), demonstrou que o clima organizacional afeta a qualidade do cuidado ao paciente, o que, conseqüentemente, afeta a satisfação do paciente. Os resultados deste estudo sugerem que os hospitais devem atentar-se à criação de um clima organizacional positivo para melhorar a qualidade do cuidado e a satisfação do paciente.

O clima organizacional é de extrema relevância na gestão hospitalar por diversos motivos, conforme evidenciado em estudos realizados na área da saúde, exemplo de um estudo publicado na revista *Quality Management in Health Care* por Al-Aameri (2000), que destacou que o clima organizacional afeta a qualidade do cuidado ao paciente, o que, por sua vez, influencia a satisfação do paciente. Outro estudo, realizado por Leiter *et al.* (2016), demonstrou que o clima organizacional influencia a satisfação e a segurança do paciente, além da qualidade do cuidado.

Apesar de usuário de serviços e colaboradores ocuparem diferentes posições, ambos contribuem para o sucesso dos serviços disponibilizados. Desta forma, a avaliação da qualidade dos serviços em saúde envolve quem os realiza e quem os utiliza, assim como as expectativas e necessidades de cada personagem irá determinar de forma global a percepção da qualidade dos serviços ofertados e satisfação das necessidades de cada indivíduo. Identificar e analisar as diferentes percepções são relevantes para, posteriormente, intervir e alinhar as expectativas a fim de satisfazer as necessidades de ambos e proporcionar a melhoria contínua. Ressalta-se que, a avaliação é um importante instrumento que oportuniza a mudança, não devendo este ser visto como ameaça, mas como incentivo para que os serviços de saúde cumpram padrões mínimos de qualidade e promovam renovação da sua cultura de trabalho (Faria, 2021).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O clima organizacional é considerado sim, um problema de pesquisa de importância, pois este irá ocasionar impacto significativo nas organizações e em seus colaboradores. O clima organizacional poderá afetar o bem-estar dos funcionários, a satisfação no trabalho, o desempenho da instituição e principalmente a qualidade do trabalho que realizam. Além disso, outros aspectos poderão ser afetados por ele, como a produtividade institucional, impacto para a retenção de funcionários e a imagem da organização perante a sociedade.

A realização de pesquisas sobre clima organizacional, poderá ofertar melhor compreensão de como as percepções e atitudes dos colaboradores em relação à instituição poderá afetar a motivação, o comprometimento e desempenho de forma geral no trabalho. Através da adequada análise desses dados será possível colaborar com a instituição, a identificação de problemas oriundos do clima organizacional e auxiliar na tomada de decisão para medidas que propiciem a melhoria da satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, melhorias no desempenho, indicadores, produtividade da organização e até mesmo na experiência dos clientes.

Através de um clima organizacional positivo, é possível alcançar um cenário no ambiente de trabalho mais produtivo, saudável e seguro para os funcionários, que será traduzido em resultados para melhor qualidade do cuidado prestado aos pacientes. Em contrapartida, o clima organizacional negativo pode ocasionar problemas de comunicação, conflitos interpessoais e falta de cooperação entre os funcionários, o que refletirá negativamente a qualidade do cuidado e a experiência do paciente.

Um clima organizacional propício colabora de forma geral em profissionais mais engajados, satisfeitos e motivados, para a prestação do cuidado ao paciente de forma mais eficiente, efetiva e segura. Tais características de atendimento tendem a ocasionar maior experiência do paciente e melhor imagem da instituição para a comunidade.

Conhecer e medir a experiência do cliente é extremamente importante para a gestão hospitalar, pois a satisfação do paciente está diretamente relacionada à qualidade dos serviços de saúde prestados. Além disso, uma boa experiência do paciente pode levar a uma maior adesão ao tratamento, maior fidelização ao hospital e, consequentemente, a um aumento da reputação e lucratividade da instituição.

Ao analisar a literatura consultada foi possível identificar diversos fatores que podem causar impacto no clima organizacional de um hospital. Dentre eles, destacam-se:

1. Liderança: a qualidade da liderança impacta diretamente o clima organizacional. Uma liderança eficiente, que inspire confiança, motivação e comprometimento, tende a criar um ambiente positivo e produtivo. Engajando e contribuindo para alcance dos melhores resultados da sua equipe, além de que deverá estar preparada para agir frente a acontecimentos inesperados, intermediar conflitos, entre outras competências.

2. Comunicação: uma comunicação clara, transparente e eficiente é essencial para manter um clima organizacional saudável. Além da comunicação ser alto fator de impacto para a manutenção da segurança do paciente. O uso de ferramentas de comunicação, bem como, o treinamento de comunicação assertiva poderá ser traduzido em melhor experiência dos clientes.

3. Reconhecimento e valorização dos colaboradores: reconhecer e valorizar os colaboradores é fator de relevância para manter o clima de trabalho positivo, estimulante e produtivo.

4. Qualidade do ambiente de trabalho: um ambiente de trabalho saudável, seguro, limpo e bem equipado é essencial para contribuir com clima organizacional positivo.

5. Políticas e práticas de recursos humanos (RH): políticas e ações de RH que promovam a igualdade, a diversidade, a inclusão e o respeito aos direitos dos trabalhadores tendem a criar um clima organizacional mais saudável.

Após as análises da literatura também foi possível identificar pelo menos 5 impactos que o clima organizacional poderá ocasionar à gestão hospitalar:

1. Satisfação do Cliente.
2. Segurança do Paciente.
3. Resultados de operações – Indicadores.
4. Turnover de colaboradores.
5. Imagem institucional.

O clima organizacional também pode afetar a retenção de funcionários e a capacidade do hospital de atrair novos talentos. Funcionários que trabalham em um ambiente de trabalho positivo são mais propensos a permanecer no emprego e recomendar o hospital como um bom lugar para trabalhar, o que pode ajudar o

hospital a reter e atrair talentos. O que indiretamente poderá contribuir para maior segurança do paciente, por estabilidade do capital humano e propiciar planejamento de melhorias a longo prazo, assim como política de treinamento e desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

As pesquisas que utilizaram o Brasil como cenário destacam algumas particularidades tais como as seguintes 5:

1. Carga de trabalho excessiva: esse fator poderá culminar com estresse e exaustão, e poderá impactar negativamente a qualidade do atendimento aos pacientes.

2. Falta de recursos: falta de recursos financeiros, materiais e humanos podem dificultar a prestação de serviços de qualidade aos pacientes, e conseqüentemente afetar a satisfação dos funcionários e a eficiência da gestão hospitalar.

3. Comunicação inadequada: a comunicação inadequada entre os funcionários poderá causar falhas na assistência, com danos em graus variados e conflitos, o que afetará negativamente o clima organizacional e a eficácia da gestão hospitalar.

4. Falta de reconhecimento e incentivos: a falta de reconhecimento e incentivos aos funcionários pode levar à insatisfação, desmotivação e rotatividade, o que poderá causar efeitos negativos na qualidade do atendimento e experiência dos pacientes.

5. Cultura organizacional tóxica: a cultura organizacional tóxica poderá direcionar para o ambiente de trabalho hostil, propício a conflitos e conseqüentemente baixa produtividade. Tais fatores também poderão afetar negativamente a eficácia da gestão hospitalar, a experiência e a satisfação dos pacientes.

Para enfrentar tais desafios, a gestão hospitalar poderá e deverá implementar estratégias para oportunizar melhorias no clima organizacional, tais como: incentivos para os funcionários, comunicação clara e eficaz, treinamento e desenvolvimento de habilidades, e promoção de uma cultura organizacional positiva.

REFERÊNCIAS

AL-AAMERI, A. S. **Quality of care in the health care environment of Saudi Arabia: a review of the literature.** *Quality Management in Health Care*, 8(2), 40-49, 2000.

ALBUQUERQUE, L. G.; NASCIMENTO, E. N. **Clima organizacional em hospitais: fatores que influenciam na satisfação dos funcionários.** *Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente*, v. 8, n. 1, p. 45-56, 2017.

ARMENTERO, C. A.; SANCHEZ, G. Z. **Uma Visão Geral do Clima Organizacional.** *Medisur, Cienfuegos*, v. 13, não. 3, pág. 455-457, jun. 2015. Disponível em <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727897X2015000300002&lng=es&nrm=iso>.

AZEVEDO, C. D. S. **Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde.** *Ciência & Saúde Coletiva*, 7, 349-361, 2002. <https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S141381232002000200014>.

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** *Production*, 16(2), 258-273, 2006. <https://doi.org/10.1590/s0103-65132006000200007>.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública: provas e concursos.** 5. ed. Barueri (SP): Manole, 2018.

FARIA, S. L. DE L. **Clima Organizacional na enfermagem e cuidados ao paciente no hospital público.** Atenas, Centro Universitário, 2021. <http://www.atenas.edu.br/uniatenas/assets/files/spic/monography/>

JOHANN, S. **Comportamento Organizacional.** São Paulo. Editora Saraiva, 2013.

LEITER, M. P., BAKKER, A. B., & MASLACH, C. **Burnout at work: A psychological perspective.** *Psychology Press*, 2014.

LOPES, F. S., SIQUEIRA, M. M. M., & MARTINS, M. C. C. **Clima organizacional: um estudo de revisão da literatura brasileira.** RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia, 17(3), 1013-1036, 2018.

MAGALHÃES, F. H. DE L. et al. **Clima de segurança do paciente em um hospital de ensino.** Revista Gaúcha de Enfermagem, v. 40, n. Rev. Gaúcha Enferm., 2019 40(spe), p. e20180272, 2019.

MANYAZEVAL, T. **Using the world health organization health system building blocks through survey of health-care professionals to determine the performance of public healthcare facilities.** Archives of Public Health, 75(1), 50, 2017. <https://doi.org/10.1186/s13690-017-0221-9>.

MENDES, S. L.. **Conceção de um sistema integrado de avaliação de desempenho dos serviços de saúde materna e neonatal em Portugal,** 2014. (Doctoral dissertation). Repositório da Universidade do Algarve <http://hdl.handle.net/10400.1/8123>.

RAJASULOCHANA, S., DASH, U. **Performance of CEM ONC Centres in Public Hospitals of Tamil Nadu: A Case Study.** Journal of Health Management, 20(3), 363–377, 2018. DOI: 10.1177/0972063418779914.

SANTOS, L. J. E PARANHOS, M. S. **Os trabalhadores das Equipes de Saúde da Família no Rio de Janeiro: aspectos da liderança em pesquisa de clima organizacional.** Ciênc. saúde coletiva, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 759-770. 2017. DOI:10.1590/1413-81232017223.33112016.

STRAPASSON, M. R. e MEDEIROS, C.R.G. **Liderança transformacional na enfermagem.** Revista Brasileira de Enfermagem, 62(2). 2009. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=267019600009>.

SANTOS, NEUSA MARIA BASTOS F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico.** Saint Paul Editora, 2021.

