

# ANÁLISE DOS FATORES INTRAORGANIZACIONAIS INFLUENCIADORES NO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO

Nelsio Rodrigues de Abreu\*

Renata Francisco Baldanza\*\*

Elivânia Santos Silva\*\*\*

Nayron Henrique Santana Almeida\*\*\*\*

## Resumo

A pesquisa teve como objetivo investigar a influência que determinados fatores exercem no clima organizacional dentro da organização do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes (HUPAA). Tratou-se de um estudo exploratório-descritivo e o método utilizado foi o estudo de caso. Usou-se uma amostra probabilística

---

\* Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras; Mestre em Administração pela Universidade Federal de Alagoas; Graduado em Administração pela Universidade Federal de Viçosa; Professor Adjunto III da Universidade Federal da Paraíba, lecionando no Curso de Administração do Departamento de Administração e no Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal da Paraíba; Líder do Grupo de Pesquisa Consumo e Cibercultura; tem experiência na área da Administração, atuando, principalmente, nos seguintes temas: Marketing e Gestão de Pessoas, com enfoque em Novas Tecnologias; Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas – *Campus I*, Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Cidade Universitária, 58059-900, Joao Pessoa, PB; nelsio@gmail.com

\*\* Doutoranda em Comunicação pela Universidade Federal da Bahia; Mestre em Comunicação pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro; Especialista em Administração de Empresas com ênfase em Marketing; Graduada em Filosofia; renatabaldanza@gmail.com

\*\*\* Graduada em Administração pela Universidade Federal de Alagoas; elivania88@gmail.com

\*\*\*\* Graduado em Administração pela Universidade Federal de Alagoas; nayronalmeida@gmail.com

estratificada, com 311 respostas válidas e tendo como principal instrumento de coleta de dados um questionário estruturado. Entre os principais resultados encontrados, alguns se destacam como, o fato de que fatores relacionados à ambiência como temperatura, espaço físico e iluminação foram considerados um pouco deficientes em alguns setores. Também foi notado descontentamento com o salário por uma grande parte dos funcionários. Apesar disso, no tocante à motivação e satisfação no trabalho, os colaboradores afirmaram estar satisfeitos; tal fato se deve a alguns aspectos positivos como o bom relacionamento com a chefia e com os colegas de trabalho.

Palavras-chave: Clima organizacional. Organização hospitalar. Ambiência. Motivação.

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de saúde é de grande importância para a sociedade em geral, incluindo os Governos e a população. Os primeiros são responsáveis pelo bom funcionamento do sistema de saúde vigente onde quer que atuem, para a plena satisfação da população. Esta, por sua vez, é a principal beneficiada dos serviços relacionados à saúde oferecidos se estes forem realizados com êxito e a principal prejudicada caso ocorra o contrário. Nesse sentido, quanto melhor puderem ser os serviços prestados aos pacientes, sejam eles provenientes do Sistema Único de Saúde (SUS), ou de atendimento por meio de convênio particular, melhor será para todos os envolvidos e interessados no êxito do sistema de saúde.

Tratando-se, especificamente, do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes (HUPAA), reconhecido como a maior instituição pública de saúde do Estado de Alagoas, tanto por sua estrutura física, de seu corpo clínico e de todo o seu conjunto de

colaboradores, quanto pelas atividades nele desenvolvidas como as de graduação, pós-graduação e pesquisa.

Não se deve deixar de mencionar que o HUPAA, por ser um Hospital-Escola, preocupa-se com a capacitação dos seus recursos humanos, os quais, em muitos casos, determinarão, por seu modo de atendimento e de realização dos serviços, a qualidade do sistema de saúde oferecido, e, conseqüentemente, a situação do Sistema Único de Saúde no Estado de Alagoas. Nesse respeito, nota-se que muitos aspectos são capazes de influenciar o comportamento dos colaboradores de um hospital. Entre esses fatores está o clima organizacional.

Este vem a ser, basicamente, um dos melhores indicadores do nível de relacionamento das organizações e de seus colaboradores. Refere-se a aspectos do ambiente que podem ser percebidos pelas pessoas da organização e que influenciam no comportamento delas. Portanto, tem relação com o ambiente interno existente entre os membros da organização e pode determinar o grau de motivação destes. Não se pode esquecer que este nível de motivação afeta significativamente o modo como os colaboradores atendem ao público e prestam seus serviços.

Destarte, conhecendo o grau de relevância do clima organizacional e o modo com que este pode afetar a forma como as pessoas se relacionam no trabalho, e considerando a relevância do setor de saúde e a importância do Hospital Universitário para o Estado de Alagoas, faz-se necessário um estudo que permita detectar com clareza quais os fatores internos que, de alguma forma, afetam o clima organizacional no HUPAA, positiva ou negativamente. Com esta pesquisa, intenciona-se que tais fatores sejam identificados e observados para que se chegue ao entendimento de como eles têm influenciado o clima organizacional na referida instituição.

Diante do exposto, o objetivo geral deste estudo foi identificar os fatores internos que influenciam no clima organizacional e seus reflexos no cotidiano do HUPAA, e, especificamente, levantar

elementos que influenciam nas relações interpessoais, verificar o processo de comunicação intra e extrasetorial como agente interveniente no clima organizacional no HUPPA e discutir os reflexos do clima organizacional no cotidiano deste.

Assim, tendo como base autores como Villardi, Narducci e Dubeux (2007) sobre clima organizacional, justifica-se a importância deste estudo, uma vez que as organizações são compostas por pessoas, pessoas são seres sociais e, dessa maneira, desenvolvem percepções e conceitos, compartilhando-os de modo que podem afetar a forma como elas se relacionam no trabalho.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 CONCEITOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Com o desenvolvimento do mercado e com as mudanças rapidamente enfrentadas pelo mundo atual, as organizações cada vez mais buscam a eficiência e a eficácia para que, dessa maneira, possam resistir à concorrência, estar sempre à frente e prontas a atender ao consumidor e às suas exigências, anseios e necessidades, garantindo, assim, sua manutenção e sobrevivência. Segundo Churchill Junior e Peter (2007), as organizações cada vez mais se direcionam em compreender as necessidades e desejos dos clientes, desenvolvendo e entregando um valor superior a estes como modo de alcançar seus próprios objetivos.

Todavia, para conseguir isso e se manter em um mercado que se apresenta demasiadamente competitivo, as organizações devem compreender e se visualizar como um organismo vivo, formado por dois elementos indissociáveis em sua constituição: o cliente (motivo pelo qual a empresa existe e o meio pelo qual esta consegue alcançar

seus objetivos – conforme supracitado) e o colaborador (conjunto de partes que faz a empresa funcionar e alcançar seus objetivos).

De modo geral, é preciso entender o fato de que organizações, prestadoras de serviços, indústrias, comércio ou terceiro setor, são compostas por pessoas. Porém, conforme menciona Bispo (2006), enquanto muito se faz para melhorar o nível de relacionamento entre as empresas e seus clientes, esforços não tão intensos têm sido feitos para melhorar o nível de relacionamento entre as empresas e seus funcionários. Nesse sentido, há uma ferramenta que vem em auxílio dessa situação, que é a pesquisa de clima organizacional (VELOSO et al., 2007).

Vários autores e pesquisadores opinam e comentam sobre o conceito de clima organizacional. Coda (1993), por exemplo, afirma que o clima organizacional é a melhor forma de indicar o grau de satisfação dos membros de uma empresa em relação a diferentes aspectos da realidade da organização. Ainda, segundo Coda (1998), o clima organizacional refere-se ao que as pessoas acreditam que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que estas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes.

Para Chiavenato (2004), clima organizacional é a propriedade do ambiente capaz de ser percebida pelos membros de uma organização e que influencia no comportamento destes. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem na organização e é um dos fatores determinantes do grau de motivação dos seus participantes. Villardi, Narducci e Dubeux (2007) definem clima organizacional como o conjunto de percepções e conceitos que as pessoas de uma organização desenvolvem e compartilham, que afetam a forma como estas pessoas se relacionam no trabalho.

Todas essas definições de clima organizacional refletem uma preocupação cada vez mais crescente entre organizações atuais, sejam

públicas ou privadas, e o alcance da melhor qualidade do serviço ou produto. Entretanto, apesar de várias opiniões sobre o assunto, todos os autores concordam em um ponto: as empresas e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável, ao passo que, se este for desfavorável, todos perderão (BISPO, 2006).

## 2.2 IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Longo e Vergueiro (2003) afirmam que a gestão da qualidade pressupõe a necessidade de mudanças de atitudes e comportamentos dentro das organizações e objetiva o comprometimento com o desempenho, a procura do autocontrole e o aprimoramento contínuo dos processos. Organizações que vêm adotando esse modelo gerencial precisam se atentar para as mudanças na relação com o patrimônio humano da organização. Entre estas mudanças, destacam-se o melhor relacionamento das pessoas consigo e com o seu trabalho, funcionários mais orgulhosos daquilo que fazem, relacionamento mais aberto entre as pessoas da organização, dirigentes menos isolados, surgimento de maiores atividades de crescimento pessoal e profissional, e, ao passo que há essas melhoras, há também o aumento da produtividade (EVANGELISTA; SOARES, 2006).

O capital humano vem se destacando a cada dia como o principal diferencial de uma organização, pois é por meio dele que a empresa pode continuar com as suas tarefas cotidianas e alcançar sua sobrevivência, inclusive em longo prazo.

A conclusão que se chega diante das mudanças mencionadas é que a manutenção de funcionários competentes e motivados é de primordial relevância para o alcance da qualidade. É nesse ponto que se encontra a importância do clima organizacional, pois este facilita o comprometimento e o envolvimento das pessoas com os interesses da organização.

De acordo com Luz (1996 apud EVANGELISTA; SOARES, 2006), o clima organizacional passa a ser de extrema relevância para os empresários que buscam, mediante a Qualidade Total e a Gestão Participativa, uma vantagem competitiva para as suas organizações. Isso porque esses novos modelos de gestão, para terem êxito, exigem um alto grau de comprometimento dos funcionários com as suas empresas.

Quando uma organização consegue criar um clima organizacional que contribua para a satisfação do colaborador, este, por sua vez, sentindo-se motivado, contribuirá para a realização dos objetivos da organização, e, conseqüentemente, atingirá a eficácia tão almejada, ou seja, organizações com clima organizacional favorável costumam alcançar seus objetivos.

## 2.3 FATORES INFLUENCIADORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

As avaliações ou pesquisas de clima são baseadas na determinação de fatores que influenciam direta ou indiretamente o clima organizacional. Estes fatores, que podem ser internos ou externos, são capazes de influenciar o clima de qualquer organização, e, por isso, é relevante identificá-los e conhecê-los.

É preciso ressaltar mais uma vez o fato de que empresas são compostas e formadas por pessoas, e, como tal, têm desejos, necessidades e são afetadas pelo meio em que vivem nos seus mais diversos âmbitos, ou seja, desde o seu meio familiar e social até o de trabalho. O que acontece dentro de uma organização atinge diretamente o colaborador, positiva ou negativamente, quase tanto quanto o que ocorre em seu ambiente familiar e social, ou até mais.

Há vários modelos de pesquisa de clima organizacional e cada um considera diferentes aspectos influenciadores. No entanto,

nestes modelos, na maioria das vezes, encontram-se pontos em comuns. Entre os vários modelos de pesquisa, Bispo (2006) considera relevantes os seguintes: O modelo de Litwin e Stringer (1968), o qual utiliza um questionário baseado em nove fatores/indicadores; o modelo de Kolb et al. (1986), que utiliza uma escala de sete fatores/indicadores; o de Sbragia (1983), contendo 20 fatores/indicadores; e, o modelo por ele desenvolvido. Os modelos citados concordam nos fatores conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos, identidade, responsabilidade e comunicação.

O conformismo é o sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização, ou seja, as pessoas se sentem limitadas pelo excesso de regras; a estrutura refere-se às restrições impostas pela organização; a recompensa é o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; a cooperação é a percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados); o fator padrões envolve o grau em que a organização enfatiza normas e processos; o conflito refere-se ao sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e à forma mediadora utilizada para a solução dos problemas; a responsabilidade é o sentimento de autonomia para a tomada de decisões relacionadas ao trabalho e à não dependência quando se desempenha suas funções; a identidade refere-se ao sentimento de pertencer à organização como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais (BISPO, 2006).

O modelo de Bispo (2006), apesar de não ser fechado, apresenta uma estrutura mais próxima da realidade e considera fatores externos, reconhecendo que estes também podem ter uma forte influência no clima interno da organização. Alguns citados por ele são convivência familiar, férias e lazer, política e economia, saúde, segurança pública, situação financeira, time de futebol e vida social.

Relacionamentos interpessoais, não somente dentro da organização, como também fora são diretamente intervenientes no clima organizacional. Luz (2007) evidencia sua importância, afirmando que em uma pesquisa de clima organizacional relacionamentos interpessoais são fatores geralmente questionados.

Acredita-se que relacionamentos externos à organização são também muitas vezes responsáveis pela qualidade e bom andamento da empresa, e, como tal, afetam diretamente no clima organizacional, visto que uma organização é composta por pessoas e assim está sujeita à diversas alterações do meio no qual estão inseridas.

Luz (2007) relaciona ainda fatores financeiros como um dos agentes responsáveis pela manutenção do clima organizacional, e, dependendo do modo como for tratado, pode interferir positiva ou negativamente no clima da organização.

Os modelos supracitados consideram diversos fatores, entretanto, para fins desta pesquisa, foram considerados como fatores internos: ambiente de trabalho, assistência aos funcionários, responsabilidade e autonomia, motivação (recompensa, promoção, remuneração, justiça), relacionamento e cooperação, identidade e orgulho, oportunidade de crescimento e incentivos profissionais, comunicação, estabilidade no emprego, nível sociocultural, estrutura organizacional, cultura organizacional, vida profissional e tecnologia de informação.

No contexto da gestão de pessoas, a tecnologia da informação pode propiciar novos canais de interação e novos relacionamentos entre os indivíduos por sua natureza bidirecional e alcance direto, além de incentivar a sua utilização por permitir melhorias na comunicação (MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004). Do mesmo modo, verifica-se a discussão do uso das redes sociais e de relacionamento e o uso do *e-mail* no ambiente organizacional,

trazendo discussões éticas e morais que influenciam nas interações interpessoais e na estrutura hierarquizada organizacional. Portanto, é fundamental a análise dessa variável no clima organizacional.

## 2.4 CONTEXTUALIZAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES

Ferreira (2001) define hospital como um lugar onde se tratam pacientes internados ou não. Para Carapinheiro (1998, p. 12 apud PEREIRA, 2003, p. 40), é “[...] uma organização complexa, com uma configuração *sui generis* e uma rede de relações sociais cuja ordem é produzida e reproduzida pelas múltiplas estratégias dos profissionais e dos doentes.” Dessa maneira, pode-se destacar que um hospital é, além de tudo, uma organização com objetivos, missão e visão; e, acima de tudo, como toda organização, é composta por pessoas e está sujeita às mais diversas alterações do ambiente interno e externo, tendo-as como grandes determinantes de seu bom andamento.

Minvielle et al. (2007) enfatizam que as organizações hospitalares devem visualizar, em suas *performances*, as dimensões eficácia, eficiência e cuidados com a qualidade, além dos valores humanos e qualidade de vida dos seus colaboradores.

Entre as categorias de unidades hospitalares existentes, ressaltam-se os chamados hospitais universitários. De acordo com o Ministério da Educação e Cultura (2008):

Os hospitais universitários são unidades de saúde, únicas em algumas regiões do país, capazes de prestarem serviços altamente especializados, com qualidade e tecnologia de ponta à população. Garantem, também, o suporte técnico necessário aos programas mantidos por diversos Centros de Referência Estaduais ou Regionais e à gestão de sistemas de saúde pública de alta complexidade e de elevados

riscos e custos operacionais. Os Hospitais Universitários são importantes Centros de Formação de Recursos e de Desenvolvimento de Tecnologia para a área de saúde. A efetiva prestação de serviços de assistência à população possibilita o constante aprimoramento do atendimento, com a formulação de protocolos técnicos para as diversas patologias, o que garante melhores padrões de eficiência e eficácia, colocados à disposição para a Rede do Sistema Único de Saúde (SUS). Além disso, seus Programas de Educação Continuada oferecem a oportunidade de atualização técnica aos profissionais de todo o Sistema de Saúde. Eles apresentam grande heterogeneidade quanto à sua capacidade instalada, incorporação tecnológica e abrangência no atendimento. Mas, inegavelmente, todos desempenham papel de destaque na comunidade onde estão inseridos.

Com o HUPAA, o funcionamento não é diferente. Apesar de atualmente o atendimento de urgência e emergência não ser seu enfoque, tratamentos mais complexos como gravidez de risco, entre outros, são constantemente encaminhados para a Instituição. Esse contato com situações médicas de alta complexidade possibilita aos futuros médicos que fazem suas residências neste hospital uma maior qualificação.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa teve um caráter predominantemente quantitativo em razão das variáveis do estudo. Passou por dois níveis de aprofundamento: primeiramente, uma pesquisa exploratória seguida por uma descritiva, visando a expor o entendimento do clima organizacional existente no HUPAA.

A população da pesquisa foram os servidores do HUPAA, composta de efetivos e prestadores de serviços (terceirizados), funcionários da Fundação Universitária de Desenvolvimento de Extensão e Pesquisa (Fundepes), servidores cedidos, estagiários,

residentes, entre outros, totalizando 1.620 pessoas envolvidas com o Hospital. Assim, a amostra foi inicialmente composta de 311 pessoas que atuam no HUPAA, obtendo uma margem de confiança de 95% e um erro amostral de 5%. Com o andamento da pesquisa de campo, a amostra acabou aumentada para 324 pessoas, ampliando, assim, a margem de confiança, reduzindo o erro amostral para 4,87%.

Nesta pesquisa foi utilizada a amostragem probabilística, em que cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra (MATTAR, 1996), ressaltando que esta foi estratificada entre os diversos setores do Hospital Universitário de acordo com o número de pessoas de cada setor, isso possibilitou a potencial participação de todos os servidores, evitando vieses na coleta de dados.

A coleta de dados foi por meio de observação e questionário estruturado, aplicado aos servidores do HUPAA para identificar e comparar suas percepções sobre as práticas e ações desenvolvidas para a melhoria do clima organizacional. Dos sujeitos selecionados para o estudo, foram analisadas as diversas percepções dos indivíduos que atuam no HUPAA sobre o clima organizacional, fazendo comparações e análises do cotidiano dos colaboradores. No questionário estruturado haviam afirmativas que o pesquisado pôde responder em um tipo de mensuração de sua concordância (escala tipo *Likert*), bem como uma questão aberta que proiciu aos membros da organização uma oportunidade de apontar suas próprias respostas, que, porventura, não estavam contempladas nas alternativas e escalas quantificáveis preexistentes.

Os dados coletados pelos questionários foram tabulados mediante o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), que possibilita trabalhar com distribuições de frequência, tabulações simples e cruzadas.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

A pesquisa apresentou um maior nível de respondentes de setores da área administrativa, estes representando 40,9% da quantidade total de participantes da amostra. Um dos fatos interessantes observado na maioria das respostas é que grande parte das perguntas têm as mulheres como as maiores participantes. Na verdade, este fato, reforçado pelo resultado da pesquisa, pôde ser observado no início da pesquisa de campo apenas com uma simples observação nos diversos setores do hospital, nos quais era fácil perceber a predominância das mulheres como força de trabalho. Elas representam 69,4% dos respondentes da pesquisa, índice que explica a superior quantidade de mulheres em relação à quantidade de homens na maioria das respostas.

A maior parte dos participantes da pesquisa, 52,5%, apresenta uma renda individual baixa, e, em alguns casos, inferior ao salário mínimo, dependendo da função e do tempo de serviço. Porém, nesse sentido, deve-se considerar os estagiários que também participaram. Estes são remunerados por meio de bolsas de estágio pagas pela Instituição Fundepes, que gerencia o pagamento destes. Predomina, então, uma grande quantidade de funcionários pagos não diretamente pelo hospital. Esse fator deve ser considerado ao se falar em salário no HUPAA, pois, conforme será comentado mais a frente, os baixos salários têm gerado um grau de descontentamento e um pouco de falta de motivação, embora esta não seja tão predominante. Enquanto isso, apenas 10,9% dos respondentes afirmam ter renda igual ou superior a R\$ 2.500,00.

Quanto ao tempo de serviço, a maior parte dos respondentes da pesquisa, 36,1%, está concentrada na faixa de menos de 3 anos seguidos por um índice de 30,4% que representa os que estão na faixa de 3 a 6 anos

de serviço no Hospital. A alta quantidade de funcionários recentes pode indicar que o HUPAA possui uma alta rotatividade de colaboradores. No estudo de Rocha Sobrinho e Porto (2012), os resultados das correlações apontaram relações significativas entre eles com pelo menos um dos fatores de bem-estar no trabalho, mas as relações foram fracas no geral.

## 4.2 FATORES INTERNOS QUE INFLUENCIAM NO CLIMA – CARACTERÍSTICAS GERAIS

A análise dos fatores internos usados na pesquisa como ambiência organizacional, responsabilidade e autonomia, relações interpessoais, tecnologia e motivação e envolvimento (VILLARDI, FERRAZ; DUBEUX, 2011), foram os que revelaram alguns dos pontos mais importantes como resultado da pesquisa.

No fator ambiência organizacional houve alto índice de concordância parcial no que se refere à divisão e à separação dos setores do hospital (28,3%), existência de material básico para o andamento dos processos (33,8%) e segurança no local de trabalho (25,2%). Isso significa que a maioria dos colaboradores, apesar de achar que o local de trabalho é um tanto seguro e que os setores são dispostos pelo Hospital de forma a facilitar os trâmites dos processos, nem todos conseguem concordar totalmente com essas afirmações ou considerar a situação como a mais apropriada, fato que se reflete em índices um pouco mais baixos para a concordância total. Por exemplo, no que concerne à quantidade de material básico para o andamento de processos, 33,8% concordam parcialmente que há material em número suficiente, enquanto apenas 22,2% concordam totalmente com isso.

Quanto ao espaço físico e à iluminação, houve concordância (35 e 46,4%, respectivamente) de que estes são adequados. No entanto, a maior parte dos respondentes, 37,2%, acha a temperatura dos setores

inadequada, embora haja apenas uma pequena diferença entre estes e os que concordam que a temperatura é satisfatória (28,5%). Esse ponto foi corroborado em estudo de Urdaneta, Alvarez e Urdaneta, (2009) também no setor de saúde. Quanto a esse fato, pôde-se perceber, por meio de observação direta durante a fase de aplicação de questionários, que alguns setores possuem aparelho de ar-condicionado com defeito e em alguns nem funcionam. Também foi comentado pelos funcionários destes setores que as solicitações de aparelhos novos ou de conserto não são atendidas rapidamente, resultando nessa predominância de respondentes que consideram a temperatura inadequada. Dentro do fator ambiência, a afirmação de que existe sentimento de estresse no trabalho recebeu altos índices de concordância, pois 35,5% dos respondentes concordaram com tal afirmação.

Nas questões referentes aos fatores responsabilidade e autonomia, notou-se um equilíbrio entre concordância e discordância nas afirmações a respeito de divisões justas de funções entre funcionários e de clareza para eles de suas atribuições conforme mostra a Tabela 1:

Tabela 1 – Divisão justa de funções e clareza das atribuições

	<i>Divisão justa de funções (%)</i>	<i>Clareza das atribuições (%)</i>
Discordo	21,6	23,5
Discordo parcialmente	14,5	14,6
Indiferente	11,4	8,7
Concordo parcialmente	25,6	24,5
Concordo	26,9	28,8
Total	100	100

Fonte: os autores.

Esta divisão quase igualitária de opiniões pode significar que de fato não há certeza da parte de todos quanto à função que cada um deve exercer, como também estudado por Villardi, Ferraz e Dubeux (2011).

Já no que se refere à liberdade para se dirigir à chefia, observou-se um alto nível de concordância, 71,2% dos respondentes concordaram com essa afirmação, fato que talvez seja o responsável por um relativo aumento da motivação dos colaboradores, já que há tantos outros que poderiam diminuir a motivação como baixo salário e falta de clareza quanto às funções exercidas. Com respeito aos fatores participação na definição das metas, liberdade para fazer o trabalho da forma que considera melhor e valorização do próprio trabalho, considerando-o como importante para a organização, estes apresentam índices significativos de concordância, 30,1, 39 e 78,8% respectivamente, o que leva a perceber que, quanto à relação com a chefia e de importância que se fornece ao trabalho que se faz, o hospital apresenta bons conceitos.

Quanto às relações interpessoais dentro do hospital em estudo, muitos aspectos positivos podem ser notados. Por exemplo, 38,3% concordaram com a existência de um relacionamento de cooperação entre funcionários do mesmo setor e 43,7% que o relacionamento entre funcionários do setor é satisfatório. Além disso, como já mencionado, parece haver uma relação muito boa com a chefia, visto que 53,5% admitiram que o relacionamento com este é satisfatório, 47,4% concordam que a chefia possui flexibilidade para solucionar problemas e 50,9% dizem que ela possui credibilidade perante os funcionários. Também, 48% dos respondentes afirmam que são tratados com respeito independente dos cargos que ocupam. Nessa predominância de aspectos positivos, há uma opinião não tão favorável no que se refere ao relacionamento satisfatório entre funcionários de setores diferentes em que ocorre um maior índice de concordância parcial, 30,9%, o que já não ocorre quando se fala em relacionamento entre funcionários do mesmo setor, visto que este se mostrou um pouco mais expressivo em concordância. Concordou-se parcialmente que existe um sentimento de competitividade no ambiente de trabalho, fato corroborado com o

relativamente alto índice de respondentes (32,3%), assentindo que há conflitos de interesse entre funcionários do HUPAA.

Percebeu-se um alto e não muito positivo índice de discordância em todos os aspectos tecnológicos questionados na pesquisa. Como exemplos, podem ser citados os valores resultantes das afirmações que se relacionam com tecnologias utilizadas na comunicação (MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004; CRUVINEL; RONZANI, 2011). Como resultados, 50,1% discordam que há eficaz comunicação via *e-mail* entre funcionários, 33,2% acreditam que as tecnologias disponíveis para a comunicação com funcionários de setores diferentes não são adequadas e 34,3% acham que tais tecnologias não são adequadas nem mesmo para funcionários do mesmo setor. No entanto, talvez o fato mais preocupante no que se refere à tecnologia seja a grande parcela de respondentes que afirmou não concordar que haja número suficiente de equipamentos tecnológicos para a realização de tarefas (43%) e que as tecnologias existentes facilitam os trâmites dos processos (32,2%).

Fatores referentes à motivação e ao envolvimento dos colaboradores também apresentam aspectos negativos em questões de extrema importância no que diz respeito à motivação de um funcionário em qualquer ambiente de trabalho. Para Noriega Bravo e Pria Barros (2011) existe muita controvérsia sobre se é possível medir um clima organizacional de forma significativa a constituir uma verdadeira descrição do ambiente interno, uma vez que é obtido com base em percepções dos membros. Nesse sentido, 42,5% dos respondentes discordam da afirmação de que são recompensados quando realizam bem o trabalho e 32,2% deles afirmam não se sentir recompensados pelo trabalho que realizam no HUPAA. O alto índice de discordância quanto à adequação do salário ao tempo de serviço (55,3%) pode explicar a alta discordância nos dois

itens anteriores. Pode-se concluir que a maioria dos funcionários do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes (HUPAA) associa recompensa com retorno financeiro, observação que confirma o comentário já feito de que há claro descontentamento dos funcionários do Hospital com o salário recebido, como foi discutido nos estudos de Luz (2007) e Villardi, Ferraz e Dubeux (2011). Apesar de tudo isso, notam-se altos índices de funcionários que se sentem motivados a buscar novos conhecimentos a serem aplicados no trabalho (32,9%), sentem seu trabalho valorizado pela chefia (34%) e acham a jornada que levam adequada às funções exercidas (47,8%). Provavelmente, por isso, 41,9% negam que já pensaram em se afastar de suas funções no HUPAA, ou seja, o baixo salário não tem sido, na maioria dos casos, um aspecto que leva à desistência do trabalho no referido Hospital.

#### 4.3 OPINIÕES DE ACORDO COM AS FUNÇÕES EXERCIDAS

A pesquisa dividiu os funcionários de acordo com os setores que ocupam. Tais setores foram agrupados em três grandes áreas: administrativa, médica e outras áreas que se referem às áreas não administrativas, como hotelaria, serviços de arquivamento e lavanderia. As opiniões de acordo com estas áreas são contempladas a seguir.

Inicialmente, nos fatores relacionados à ambiência, nota-se uma predominância de concordância parcial e total no que se refere às afirmações de que há adequada divisão dos setores, de que os setores possuem material para andamento dos processos e que há segurança no local de trabalho. A área administrativa concordou parcialmente com estas afirmações em 31,8, 35,9 e 23,8%, respectivamente. Outros setores concordaram em 29, 36,8 e 25,4%, respectivamente,

com tais afirmações. No entanto, nota-se uma predominância de opiniões diferentes na área médica em que a maior parte deles (26,7%) discordou parcialmente com a afirmação de que os setores do hospital são divididos e separados adequadamente. Talvez isso se deva ao fato de que os profissionais da área médica têm uma maior necessidade de circular pelo hospital com mais constância durante um dia de trabalho, fazendo com que muitos tenham uma sensação mais real da proximidade ou distância dos setores uns dos outros, e, conseqüentemente, percebam as falhas nesse sentido. Funcionários de setores que não são da área médica têm uma maior tendência de realizar seu trabalho em um único lugar sem ter necessariamente de caminhar pelos vários setores para trabalhar, fator que contribui para não perceberem más divisões setoriais. Apesar de a área médica apresentar índices maiores para a concordância parcial no que se refere à existência de material básico (29,9%) e de segurança (29,9%), ainda assim há um grande número dos que discordam parcialmente, como se percebe na Tabela 2:

Tabela 2 – Material básico e segurança no trabalho

	<b>Discordo (%)</b>	<b>Discordo parcialmente (%)</b>	<b>Indiferente (%)</b>	<b>Concordo parcialmente (%)</b>	<b>Concordo (%)</b>
Material básico suficiente	21,4	23,9	7,7	29,9	17,1
Segurança no local trabalho	14,5	21,4	17,1	29,9	17,1

Fonte: os autores.

Novamente há motivos válidos para isso. Funcionários de setores médicos fazem mais uso de material para tratamento de pacientes no seu dia a dia de trabalho do que os da área administrativa fazem uso para fazer serviços administrativos. Além disso, materiais

médicos trazem mais preocupação à saúde de quem os está manuseando. Por isso, grande quantidade de colaboradores da área médica (21,4%) discorda de que há segurança.

No que diz respeito ao espaço físico, apenas na área administrativa predomina a discordância com um índice de 32,1%, isso porque alguns setores administrativos apresentam um espaço físico muito pequeno para as funções que necessitam exercer. A iluminação novamente foi citada como satisfatória para as três áreas e o fator estresse foi citado como existente por 41,9% da área médica, 32,1% da área administrativa e 43,5% de outras áreas.

A maior parte dos funcionários da área médica (24,6%) discorda que suas funções estão divididas de forma justa, embora uma grande quantidade concorda que há justiça nesse sentido. Já a área administrativa concorda parcialmente que há divisão justa de funções (33,6%) e muitos até concordam totalmente com isso (27,5%). Outras áreas também concordam com a afirmação chegando a 33,8% de concordância com a afirmação. A maior parte dos funcionários das três áreas concorda parcialmente e totalmente de que os funcionários possuem clareza de suas atribuições, embora, assim como na afirmação anterior, a área médica tenha um grande nível de discordância (26,3%).

Para corroborar os comentários anteriores de que o hospital apresenta uma boa relação entre funcionários e suas correspondentes chefias, há os índices de concordância de 62,7% da área médica, 75,6% da área administrativa e 77,1% de outras áreas. Quanto às afirmações a respeito de participação na definição das metas, liberdade para fazer o trabalho da forma que considera melhor e considerar o trabalho como importante, também houve predominância de concordância e em alguns casos de concordância parcial, conforme se observa nas Tabelas a seguir:

Tabela 3 – Conceito pessoal sobre o próprio trabalho – área médica

<b>ÁREA MÉDICA</b>	<b>Participação na definição das metas (%)</b>	<b>Liberdade para fazer o trabalho como considera melhor (%)</b>	<b>Consideração do trabalho como importante (%)</b>
Discordo	24,6	12,7	2,5
Discordo parcialmente	10,2	15,3	0,8
Indiferente	11,9	7,6	4,2
Concordo parcialmente	28	29,7	11
Concordo	25,4	34,7	81,4

Fonte: os autores.

Tabela 4 – Conceito pessoal sobre o próprio trabalho – área administrativa

<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>	<b>Participação na definição das metas (%)</b>	<b>Liberdade para fazer o trabalho como considera melhor (%)</b>	<b>Consideração do trabalho como importante (%)</b>
Discordo	14,1	8,4	0,8
Discordo parcialmente	8,6	6,9	3,8
Indiferente	12,5	5,3	5,3
Concordo parcialmente	32	36,6	16
Concordo	32,8	42,7	74

Fonte: os autores.

Tabela 5 – Conceito pessoal sobre o próprio trabalho – outras áreas

<b>OUTRAS ÁREAS</b>	<b>Participação na definição das metas (%)</b>	<b>Liberdade para fazer o trabalho como considera melhor (%)</b>	<b>Consideração do trabalho como importante (%)</b>
Discordo	20,3	12,9	4,4
Discordo parcialmente	15,9	11,4	1,5
Indiferente	7,2	4,3	5,9
Concordo parcialmente	23,2	31,4	5,9
Concordo	33,3	40	82,4

Fonte: os autores.

No que se refere às relações interpessoais, nota-se uma grande quantidade de concordância e concordância parcial em

todos os aspectos. Esse fato é preocupante apenas no que concerne à existência de conflitos entre os funcionários e à existência de sentimento de competitividade. O primeiro teve 41% de concordância da área médica, 31,8% de concordância parcial da área administrativa e 34,8% de concordância parcial de outras áreas, além de um alto nível de concordância total nas duas últimas áreas, administrativa (27,9%) e outras áreas (27,5%). O segundo, sentimento de competitividade, teve 29,7% de concordância na área médica, 31,3% de concordância parcial na área administrativa, e, como exceção, 33,8% de discordância em outros setores, embora nestes últimos tenha havido grande quantidade de concordância parcial (28,2%). Outro ponto importante a considerar no fator relações interpessoais é a afirmação de que há relacionamento satisfatório entre funcionários de setores diferentes, que apesar de ter apresentado predominância de concordância parcial nas áreas médica e administrativa, houve uma predominância de funcionários indiferentes à afirmação em outras áreas (23,9%). Tal omissão pode ser preocupante, pois pode significar que não foi revelada sua real opinião, a qual tem chances de ser negativa.

No que se refere aos fatores tecnológicos, todas as áreas tiveram predominância de discordância, principalmente nos fatores concernentes à eficácia das tecnologias na comunicação dentro do HUPAA. Mujica de Gonzalez e Perez de Maldonado (2009), em seus estudos com gerentes, também apontam essas dificuldades. Porém, no que diz respeito ao setor possuir tecnologias que facilitam os trâmites dos processos, os funcionários da área administrativa têm predominância de concordância parcial (28,3%), enquanto da área médica têm predominância de discordância (37,3%). Tal diferença de opiniões talvez se deva ao fato de que as tecnologias utilizadas em processos médicos exigem maior eficiência, são usadas

em um grande número de pacientes, devem ser mais resistentes, e, conseqüentemente, são mais caras em relação às tecnologias utilizadas em processos administrativos. Logo, haverá uma maior exigência por parte da área médica no que diz respeito à tecnologia.

Nos aspectos motivação e envolvimento, os respondentes das três áreas, em sua maioria, discordaram de que o salário é adequado ao seu tempo de serviço e que se sentem recompensados com o trabalho que fazem no HUPAA ou que o são quando desempenham bem o trabalho. Talvez seja assim pelo fato de muitos, conforme dito anteriormente, associarem recompensa ao fator financeiro. A exceção, nesse caso, é a área médica, que afirmou em 29,7% que se sente recompensada pelo trabalho que faz. Isso pode se dever ao fato de que os altos salários estão concentrados nesta área.

#### 4.4 OPINIÕES DE ACORDO COM O TEMPO DE TRABALHO NA INSTITUIÇÃO

Inicialmente é preciso lembrar, no que concerne ao tempo de serviço, que a maior parte dos respondentes afirmou ter menos de três anos de trabalho no respectivo Hospital, fato que leva, conseqüentemente, a uma maior concentração de respondentes na faixa que compreende colaboradores com este tempo de serviço.

Nas afirmações envolvendo ambiência organizacional como a divisão e a separação adequada dos setores e existência de material básico para andamento dos processos, respondentes das diversas faixas de tempo de serviço afirmaram concordar com elas. A exceção foi com funcionários que têm entre três e seis anos de trabalhos que discordaram parcialmente em 29,8% da primeira afirmação e em 29,2% da segunda, embora nesta última tenha havido um número um pouco maior de concordância parcial (30,2%). Tal

descontentamento talvez seja explicado pelo fato destes estarem em uma fase de tempo de trabalho em que os principais problemas da organização começam a ser percebidos com mais clareza. Em relação à segurança no local de trabalho, os colaboradores com tempo de serviço entre 7 e 10 anos discordaram parcialmente em 46,2% e os com tempo de serviço entre 11 e 15 anos discordaram em 33,3%. Fato interessante é que, mesmo nas faixas de tempo em que a concordância predominou sobre a existência de segurança, ainda assim apresentaram um alto nível de discordância: 22,7% para funcionários de 3 a 6 anos de trabalho e 26,9% para funcionários com mais de 15 anos de trabalho, embora estes últimos tenham demonstrado um nível mais alto de concordância (30,8%).

Ainda na ambiência organizacional, a temperatura adequada, que ganhou altos níveis de discordância em todas as análises anteriores, continua tendo maior discordância nessa análise voltada para o tempo de serviço, com exceção dos funcionários com mais de 15 anos de trabalho, os quais apresentaram maior nível de concordância (38,5%). Essa característica também é percebida em outras afirmações, comprovando a tendência de acomodação quanto aos problemas do local de trabalho com o passar dos anos.

Quanto ao espaço físico dos setores em que trabalham, apenas concordaram que estes são adequados os funcionários mais recentes (com menos de 3 anos de trabalho), os quais concordaram em 43,9%, e os funcionários mais antigos (com mais de 15 anos de serviço), concordaram em 44,2%. Os primeiros têm a tendência a achar que tudo está bem talvez por não estarem familiarizados com os problemas da organização. Os últimos costumam não se sentir muito afetados com os problemas organizacionais que já lhes são rotineiros e constantes. Assim, a maioria dos respondentes de todas as faixas, inclusive esta última, afirmou sentir estresse no local

de trabalho. Essa mesma situação foi identificada por Cruvinel e Ronzani (2011) na sua pesquisa sobre os perigos do uso do álcool.

Em relação à divisão justa de funções e clareza das reais atribuições, a maior parte dos respondentes concordou com tais afirmações, com exceção dos colaboradores, os quais possuem entre 3 e 6 anos de serviço, que, como dito, estão em uma fase de descobrimento das falhas que existem na organização em que trabalham, e, conseqüentemente, têm uma maior tendência de discordar em certos aspectos. No que se refere à relação com a chefia, todos, independentemente do tempo de serviço, concordaram com a eficácia desta. Quanto a aspectos, como participação na definição das metas, liberdade para falar com o chefe e consideração do trabalho como importante, todos apresentaram maior nível de concordância e concordância parcial em todas as faixas de tempo de trabalho, da seguinte forma:

Tabela 6 – Conceito pessoal sobre o próprio trabalho – tempo de serviço

	<b>Participação na definição das metas e objetivos</b>	<b>Liberdade para realizar trabalho</b>	<b>Consideração do trabalho como importante</b>
Menos de 3 anos de serviço	33,6% concordam	38,3% concordam	77,2% concordam
De 3 a 6 anos de serviço	26,3% concordam parcialmente	36,5% concordam parcialmente	73,7% concordam
De 7 a 10 anos de serviço	30,8% concordam	37% concordam	81,5% concordam
De 11 a 15 anos de serviço	46,4% concordam	50% concordam	85,7% concordam
Mais de 15 anos de serviço	38,5% concordam parcialmente	51,9% concordam	78,8% concordam

Fonte: os autores.

A respeito dos aspectos envolvendo relacionamento entre funcionários de mesmo setor e de setores diferentes, houve predominância de concordância em todas as faixas de tempo de

trabalho, com exceção dos colaboradores que têm de 7 a 10 anos de serviço, os quais apresentaram um pouco de variação para mais em discordância no que diz respeito ao bom relacionamento com funcionários de setores diferentes dos seus, 33,3% em oposição aos 25,9% que concordaram.

Pontos positivos como bom relacionamento com a chefia, crença de que a chefia tem flexibilidade para resolver problemas e credibilidade perante os funcionários e crença de que tratamento respeitoso é dispensado a funcionários de todos os cargos, receberam maior nível de concordância. Enquanto isso, pontos não tão positivos também receberam alto nível de concordância, como a existência de conflitos de interesse, por exemplo, que chegou a ter 48,1% de concordância parcial entre os funcionários da faixa de 7 a 10 anos de trabalho, 39,6% entre os da faixa de 3 a 6 anos de trabalho e 36% entre os que se encontram com mais de 15 anos de trabalho no Hospital.

Nos aspectos ligados aos equipamentos tecnológicos e às tecnologias de comunicação, os respondentes de todas as faixas de tempo de serviço, em sua maioria, discordaram de que estes sejam suficientes e eficazes, assim como observado em análises anteriores.

## 5 CONCLUSÃO

Desde o início da elaboração da pesquisa ficou claro que o fator clima organizacional é crucial em qualquer organização moderna.

A atenção dada às organizações hospitalares, em destaque os Hospitais Universitários, dos quais se trata a pesquisa em questão, reside no fato de que os Hospitais Universitários são importantes centros de atendimento da rede pública brasileira e de que estes são organismos complexos por seu tamanho, porte dos serviços prestados e alto grau de relevância destes serviços, por lidarem com

a saúde da população. Destacou-se o aprofundamento nos fatores influenciadores do clima organizacional por ter sido observado que a satisfação do cliente em um hospital está diretamente ligada à qualidade do atendimento por parte dos colaboradores, os quais, por sua vez, são afetados por fatores internos e externos.

A pesquisa então empreendida identificou diversos fatores como influenciadores do clima organizacional. Entre os principais resultados encontrados, estão os fatos de a comunicação por meios tecnológicos como *e-mails* não existir, fazendo com que as informações sejam passadas e recebidas de forma lenta; de o espaço físico de alguns setores ser muito limitado para as atividades que precisam ser realizadas neles; e, de a temperatura de alguns setores ser deficiente. Também se nota amizade e companheirismo entre a maioria dos colaboradores, embora essa relação fique limitada apenas ao ambiente de trabalho. Outra conclusão clara que pode ser tirada com a pesquisa é a respeito da faixa salarial dos profissionais do HUPAA, em especial das áreas não médicas, que se mostra bastante defasada, e a respeito da deficiência na qualidade e quantidade de tecnologias utilizadas nos trâmites dos processos, médicos ou administrativos. Não se deve deixar de mencionar que apesar de tudo isso os funcionários mostraram certa medida de motivação no trabalho e no bom relacionamento com a chefia.

É importante ressaltar que, conforme descrito na seção 4.3, no que se refere aos aspectos estudados que poderiam diagnosticar o clima da instituição pesquisada, observaram-se algumas discrepâncias interessantes quanto à opinião de médicos, e funcionários da área administrativa. O que foi considerado importante para médicos, não necessariamente foi considerado pelo setor administrativo e vice-versa. Do mesmo modo, alguns problemas percebidos pelo setor administrativo eram mais ou menos percebidos pela área médica

e demais áreas. Isso denota a importância de, ao se propor maior aprofundamento de uma pesquisa sobre clima organizacional, em relação a hospitais, essas particularidades devem ser apontadas para que se possa trabalhar de modo satisfatório os pontos de gargalo em cada um dos setores ou áreas de atuação.

Assim, percebe-se que se mostraram reais as ideias iniciais de que o clima organizacional é o aspecto fundamental para organizações hospitalares e que, em especial no HUPAA, o clima organizacional deve ser estudado por haver perspectivas de retorno de resultados interessantes no que concerne ao assunto. Tais resultados, considerados e aplicados, podem trazer benefícios duradouros para diversas organizações hospitalares, em especial ao Hospital Universitário Professor Alberto Antunes (HUPAA).

### *Analysis of intraorganizational factors influencers in organizational climate in a University Hospital*

#### *Abstract*

*The research aimed to investigate the influence that certain factors have on the organizational climate within the organization of the hospital a University Hospital Prof. Alberto Antunes (HUPAA). This was a descriptive exploratory study and the method used was case study. We used a stratified probability sample, with 311 valid responses and with the primary data collection instrument was a structured questionnaire. Among the main results stand out as some, for example, the fact that factors related to the environment as temperature, space and lighting were considered a little deficient in some sectors. It was also noted dissatisfaction with the salary for a large part of the employee. Nevertheless, with regard to motivation and job satisfaction, employees said they were satisfied, this*

*fact should be some positive aspects such as good relationships with their bosses and coworkers.*

*Keywords: Organizational climate. Hospital organization. Environment. Motivation.*

## REFERÊNCIAS

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006.

CARAPINHEIRO, G. **Saberes e poderes no hospital: uma sociologia dos serviços hospitalares**. 3. ed. Porto: Edições Afrontamento, 1998.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHURCHILL JUNIOR, G.A; PETER, J. P. **Marketing: Criando Valor para os Clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. **Revista de Administração**, São Paulo, n. 75, dez. 1993.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica**. 1998. Tese (Doutorado em Livre-Docência)– Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

CRUVINEL, Erica; RONZANI, Telmo Mota. Clima organizacional e atividades de prevenção ao uso de risco de álcool. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 28, n. 2, p. 209-217, june 2011.

EVANGELISTA, C. S.; SOARES, S. M. M. Clima organizacional das gerências de apoio ao usuário de TI e nível de satisfação dos clientes das unidades de negócio de exploração e produção da Petrobras. **Cadernos de Pesquisa – NPGA**, Salvador, v. 3, n. 1, p. 1-21, maio/ago. 2006.

FERREIRA, A. B. H. **MiniAurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

KOLB, D. A. et al. **Psicologia Organizacional uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LONGO, R. M. J.; VERGUEIRO, W. Gestão da qualidade em serviços de informação do setor público: características e dificuldades para sua aplicação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 1, n. 1, p. 39-59, jul. 2003.

LUZ, R. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Quality, 1996.

\_\_\_\_\_. **Gestão do clima organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Quality, 2007.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. **Tecnologia na gestão de pessoas: estratégias de auto-atendimento para o novo RH**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Hospitais universitários**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/index.php?option=content&task=category&sectionid=10&id=97&Itemid=301>>. Acesso em: 3 maio 2008.

MINVIELLE, E. et al. Hospital performance: competing or shared values? **Health Policy**, v. 26 nov. 2007.

MUJICA DE GONZALEZ, Marialida; PEREZ DE MALDONADO, Isabel. Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. **Revista Venezolana de Gerencia**, Maracaibo, v. 14, n. 47, p. 393-411, sept. 2009.

NORIEGA BRAVO, Vivian de las Mercedes; PRIA BARROS, María del Carmen. Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. **Revista Cubana Salud Pública**, La Habana, v. 37, n. 2, p. 116-122, june 2011.

PEREIRA, F. M. **A inserção do psicólogo no hospital geral: a construção de uma nova especialidade.** 2003. 104 f. Dissertação. (Mestrado em História das Ciências da Saúde)–Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2003.

ROCHA SOBRINHO, Fábio; PORTO, Juliana Barreiros. Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 16, n. 2, p. 252-270, apr. 2012.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

URDANETA Q. Omar R.; ALVAREZ M. Carmen J. URDANETA Q. Milagros del V. Clima organizacional en Institutos de Investigaciones del Sector Salud Caso: Universidad del Zulia. **Revista Venezolana de Gerencia**, Maracaibo, v. 14, n. 47, p. 446-457, sept. 2009.

VELOSO, E. F. R. et al. Pesquisas de clima organizacional: o uso de categorias na construção metodológica e análise de resultados. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro, 2007.

VILLARDI, Beatriz Quiroz; FERRAZ, Viviane Narducci; DUBEUX, Veranise Jacobowski Correia. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 304-329, apr. 2011.

**VILLARDI, B. Q.; NARDUCCI, V.; DUBEUX, V. J. C. O desenvolvimento qualitativo e quantitativo de uma ferramenta para o diagnóstico de clima organizacional que subsidie Programas Motivacionais no Poder Judiciário: Os Traços Culturais de um Tribunal Regional. ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro, 2007.**

Recebido em 22 de outubro de 2012

Aceito em 29 de outubro de 2012