

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

ARTHUR ALEIXO BRITO

FATORES QUE IMPACTAM O CLIMA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES  
HOSPITALARES: uma revisão de literatura

Joinville

2024

ARTHUR ALEIXO BRITO

FATORES QUE IMPACTAM O CLIMA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES  
HOSPITALARES: uma revisão de literatura

Trabalho de Conclusão de  
Curso apresentado ao  
Curso Superior de  
Tecnologia em Gestão  
Hospitalar do Câmpus  
Joinville do Instituto Federal  
de Santa Catarina para a  
obtenção do diploma de  
Tecnólogo em Gestão  
Hospitalar.

Orientador: Dr. Fernando  
Soares da Rocha Junior

Joinville

2024

Brito, Arthur Aleixo.

Fatores que impactam o clima organizacional em instituições hospitalares :  
uma revisão de literatura / Arthur Aleixo Brito, – Joinville, SC, 2024.  
67 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Instituto Federal de Educação  
Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Curso Superior de Tecnologia em Gestão  
Hospitalar, Joinville, 2024.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Soares da Rocha Junior

1. Clima organizacional. 2. Hospital. 3. Fatores. I. Instituto Federal de  
Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. II. Título.

ARTHUR ALEIXO BRITO

FATORES QUE IMPACTAM O CLIMA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES  
HOSPITALARES: uma revisão de literatura

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do título em Tecnólogo em Gestão Hospitalar, pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, e aprovado na sua forma final pela comissão avaliadora abaixo indicada.

Joinville, 16 de dezembro de 2024



Documento assinado digitalmente

**FERNANDO SOARES DA ROCHA JUNIOR**

Data: 22/12/2024 18:47:45-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Fernando Soares da Rocha Junior



Documento assinado digitalmente

**MARCELO RODRIGO PEZZI**

Data: 30/12/2024 10:22:11-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Marcelo Rodrigo Pezzi



Documento assinado digitalmente

**MARCIO TADEU DA COSTA**

Data: 07/01/2025 15:45:31-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Marcio Tadeu da Costa

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer, primeiramente, a Deus, que está comigo em todos os momentos. Agradeço aos meus pais, por estarem ao meu lado quando mais precisei. Agradeço a todos os professores que me auxiliaram na jornada acadêmica aqui no IFSC, principalmente meu orientador Dr. Fernando, que me instruiu no meu trajeto para fazer o TCC.

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar os principais fatores que impactam o clima organizacional das instituições hospitalares, tanto de forma positiva como de forma negativa, e discorrer sobre as diferenças entre os fatores. Para isso, utilizou-se a metodologia de pesquisa bibliográfica do tipo revisão sistematizada, a qual foram analisados 14 textos ao todo. Quanto aos resultados da pesquisa, percebe-se que os principais fatores positivos foram: reconhecimento/ realização/ valorização; relacionamento e comunicação com colegas; relacionamento e comunicação com liderança; carga de trabalho, trabalho em equipe e autonomia; treinamentos e oportunidades de crescimento; equipamentos adequados e espaço físico de trabalho; segurança no trabalho e bem-estar; salário e pagamentos e empresa aberta para ideias e boa imagem da empresa. Em contraponto, os pontos negativos foram: relacionamento e comunicação com liderança, falta de feedbacks e líderes não aberto para ideias; remuneração e benefícios insatisfatório; reconhecimento/ realização/ valorização; falta de equipamentos adequados; treinamentos, oportunidades de crescimento e sensação de instabilidade; pressão, sobrecarga e ambiente no trabalho; segurança no trabalho, temperatura e ruído e trabalho muito cansativo e comunicação com colegas. Portanto, nota-se uma multiplicidade de fatores que podem impactar o clima organizacional de diversas maneiras, necessitando de cuidado dos superiores para manejar o clima à favor da instituição.

**Palavras chave:** Clima organizacional. Hospital. Fatores.

## **ABSTRACT**

The present study aims to analyze the main factors that impact the organizational climate of healthcare institutions, both positively and negatively, and to discuss the differences between these factors. To this end, a bibliographic research methodology of a systematic review type was used, analyzing a total of 14 texts. Regarding the research results, it was found that the main positive factors were: recognition/achievement/valuing; relationships and communication with colleagues; relationships and communication with leadership; workload, teamwork, and autonomy; training and growth opportunities; adequate equipment and physical work space; work safety and well-being; salary and compensation; and an open company for ideas and a good company image. In contrast, the negative factors were: relationships and communication with leadership, lack of feedback, and leaders not being open to ideas; unsatisfactory compensation and benefits; recognition/achievement/valuing; lack of adequate equipment; training, growth opportunities, and a sense of instability; pressure, overload, and work environment; work safety, temperature, noise, and exhausting work; and communication with colleagues. Therefore, it is evident that a multitude of factors can impact the organizational climate in various ways, requiring attention from supervisors to manage the climate in favor of the institution.

**Keywords:** Organizational climate. Hospital. Factors.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Diferenças entre líder e gestor               | 13 |
| Figura 2: Camadas de clima e cultura                    | 15 |
| Figura 3: O continuum de níveis do clima organizacional | 20 |
| Figura 4: Modelo de QVT de Chiavenato                   | 28 |
| Figura 5: Procedimentos de coleta de dados              | 31 |
| Figura 6: Procedimentos de análise de dados             | 33 |
| Figura 7: Diagrama dos fatores                          | 52 |

### QUADROS

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1: Fatores que impactam o clima organizacional | 18 |
| Quadro 2: Indicadores de clima organizacional         | 21 |
| Quadro 3: Dimensões do trabalho na QVT                | 25 |
| Quadro 4: Condições que afetam a QVT                  | 26 |
| Quadro 5: Critérios de inclusão e exclusão            | 32 |
| Quadro 6: Escolha de textos para análise              | 33 |
| Quadro 7: Textos selecionados para análise            | 35 |
| Quadro 8: Fatores positivos identificados             | 37 |
| Quadro 9: Fatores negativos identificados             | 43 |



## SUMÁRIO

|          |                                                                     |           |
|----------|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO.....</b>                                              | <b>10</b> |
| 1.1      | Contextualização.....                                               | 10        |
| 1.2      | Justificativa.....                                                  | 11        |
| 1.3      | Problema.....                                                       | 12        |
| 1.4      | Objetivos.....                                                      | 12        |
|          | 1.4.1 Objetivo geral .....                                          | 12        |
|          | 1.4.2 Objetivos específicos.....                                    | 12        |
| <b>2</b> | <b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                                     | <b>13</b> |
| 2.1      | Diferença entre gestão e liderança.....                             | 13        |
| 2.2      | Cultura organizacional.....                                         | 14        |
| 2.3      | Clima organizacional.....                                           | 16        |
|          | 2.3.1 Clima organizacional em instituições hospitalares.....        | 22        |
| 2.4      | Qualidade de vida no trabalho (QVT).....                            | 23        |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGIA.....</b>                                             | <b>30</b> |
| 3.1      | Caracterização da pesquisa.....                                     | 30        |
| 3.2      | Procedimento de coleta de dados.....                                | 31        |
| 3.3      | Análise de dados.....                                               | 33        |
| 3.4      | Ética na pesquisa.....                                              | 34        |
| <b>4</b> | <b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>                      | <b>35</b> |
| 4.1      | Fatores que interagem positivamente com o clima organizacional..... | 37        |
| 4.2      | Fatores que interagem negativamente com o clima organizacional..... | 43        |
| 4.3      | Divergências dos fatores entre os textos analisados.....            | 48        |
| <b>5</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                    | <b>53</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS</b>                                                  |           |
|          | <b>APÊNDICE A – Matriz de coleta de dados</b>                       |           |

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Clima organizacional é o modo coletivo de entendimento do espaço de trabalho e da empresa, podendo influenciar no desempenho, no convívio entre colegas e no sentimento de satisfação com o trabalho. Com uma análise precisa do clima organizacional, o gestor pode usar ferramentas para aumentar a eficácia e motivação de seus funcionários (Silva; Tavares; França, 2020).

No cenário contemporâneo, percebe-se uma realidade rápida e volátil, sendo que os trabalhadores passam, em média, oito horas do seu dia no local de trabalho. Desse modo, a preocupação com o clima organizacional é importante, por parte dos gestores, para conceder ao trabalhador as melhores condições de realizar suas funções com tranquilidade e mais produtividade. Ao se preocupar com o clima organizacional, o gestor se compromete a melhorar não apenas a produtividade, mas também com outras variáveis que impactam diretamente no trabalhador, como: sensação de bem-estar, sensação de autorrealização, comprometimento com as atividades, menor taxa de absenteísmo e melhor relacionamento com os colegas de trabalho (Ribeiro; Veiga, 2022).

Em contraponto, mesmo com todos os benefícios de um bom clima organizacional, ainda há muita ressalva sobre esse assunto, tendo em vista que impacta em questões internas das organizações (Freitas; Henz, 2023). Porém, apesar de ser um tópico sensível para os gestores, fazer pesquisas de clima é importante para a saúde corporativa, principalmente nas questões envolvendo a relação com liderança, expectativas, recompensas, entre outros (Mazzucato, 2022).

Apesar de vários benefícios, obter um resultado objetivo do clima organizacional é difícil. O clima organizacional, sendo bom ou ruim, é ocasionado pela variedade de percepções do trabalhador sobre o local de trabalho, que possuem várias causas, podendo ser relacionadas ao ambiente corporativo, como: suporte, cultura e justiça organizacional e políticas e práticas da gestão de pessoas; ou podem ser relacionadas à causas pessoais, particularidades de cada trabalhador (Ribeiro; Veiga, 2022).

No que se refere ao ambiente hospitalar, a administração do clima organizacional é mais complexa, consequência do ambiente, que, por sua vez, é

dinâmico e imprevisível, com algumas variáveis exclusivas do ambiente hospitalar. Os profissionais de saúde necessitam de autonomia para exercer suas atividades, diferentemente de vários outros ambientes corporativos, dessa maneira, os conflitos podem ser mais recorrentes do que o habitual, com diversas discussões e negociações (Freitas; Hanz, 2023).

A organização deve ter ciência que, quanto mais habitual se tornar essas discussões, mais prejudicado ficará o clima organizacional, e deve fazer uma investigação aprimorada para mitigar as consequências, e tornar o ambiente cada vez mais agradável para o colaborador, que é o maior patrimônio de uma empresa (Mazzucato, 2022).

Diante do contexto exposto, com todas as considerações sobre os benefícios de um clima organizacional e também sobre as dificuldades de mantê-lo proveitoso para todos os funcionários, principalmente em organizações hospitalares, o presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) compromete-se a investigar na literatura os diversos fatores que impactam, tanto positivamente quanto negativamente, o clima organizacional em instituições hospitalares brasileiras.

## **1.2 Justificativa**

Este trabalho tem como ponto motivador experiências referentes ao clima organizacional que o pesquisador presenciou em estágio pelo Curso Superior em Tecnologia de Gestão Hospitalar. Nesse período, no dia-a-dia da organização, presenciou-se os trabalhadores interagindo e sendo impactados por diversos fatores, como liderança e gestão, impactando negativamente, e relacionamento com os colegas, sendo um dos fatores que impactaram de maneira positiva.

Nesse sentido, é importante compreender que o trabalho em uma organização hospitalar é complexa por vários aspectos. Lidar com a imprevisibilidade das questões relacionadas à saúde de um ser humano requer paciência, conhecimento e organização. Para que isso aconteça, o trabalhador necessita de um ambiente propício para executar todas as suas tarefas e lidar com os imprevistos. Logo, o gestor hospitalar e o líder de equipe são importantes para analisar quais podem ser as possíveis causas de um clima organizacional não favorável ao trabalho dos funcionários, e verificar maneiras de melhorá-los, para que os benefícios sejam visíveis no menor prazo possível.

Assim, o estudo da temática clima organizacional é importante aos gestores de modo a que estes possam realizar um planejamento com foco no aprimoramento da equipe que lhes é subordinada. É a partir dele que se pode planejar ações de motivação para os trabalhadores, intervindo nos principais pontos que causam insatisfação e improdutividade. Com um estudo sobre o clima organizacional, as empresas podem fazer uma análise crítica sobre os pontos possíveis a serem modificados para melhorar o clima.

Além disso, o tema se confere relevante aos gestores hospitalares, pois é necessário saber que, em uma organização hospitalar, a manutenção de um clima adequado é importante para uma boa relação entre os trabalhadores, assim como para o aumento de produtividade e melhora no atendimento prestado ao usuário, como visitante, acompanhante e paciente. O gestor será beneficiado pelo fato de que perceberá a importância de haver empenho para se ter um clima favorável dentro da organização, mas a consequência desse tipo de clima é boa para todos os envolvidos no processo.

### **1.3 Problema**

Quais os fatores que impactam o clima organizacional das instituições hospitalares brasileiras, positivamente e negativamente?

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo geral**

Analisar os principais fatores que impactam o clima organizacional em instituições hospitalares, através de uma revisão de literatura.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

1. Apontar os fatores que interagem positivamente com o clima organizacional;
2. Indicar os fatores que interagem negativamente com o clima organizacional;
3. Comparar as divergências dos fatores entre os textos analisados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Diferença entre gestão e liderança

Nas empresas, sendo elas de qualquer segmento, haverá o gestor e líderes, figuras importantes para o funcionamento da instituição, porém é necessário diferenciá-los para que não haja confusão referente às suas características e atribuições. Os gestores são caracterizados por lidarem com questões consideradas mais estáticas e burocráticas, como investimentos, orçamentos e equipamentos de uma empresa; de outra maneira o líder é visto como alguém que trata com pessoas e problemas mais voláteis e subjetivos (Dutra; Dutra; Dutra, 2017). A figura 1 elucida algumas das diferenças de funções entre gestor e líder.

Figura 1: Diferenças entre líder e gestor

| Gestor                                         | Líder                                                                          |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Ordena                                         | Solicita                                                                       |
| Conduz                                         | Treina                                                                         |
| Impõe seu ponto de vista                       | Está aberto para sugestões                                                     |
| Controla as atividades                         | Confia ao delegar funções                                                      |
| É paternalista (protege uns e persegue outros) | Presta atenção em cada um dos seus subordinados (sabe explorar as habilidades) |
| É autoritário                                  | É democrático                                                                  |
| Comanda                                        | Pergunta                                                                       |
| Usa as pessoas                                 | Desenvolve as pessoas                                                          |
| Cria um clima negativo de segurança e ameaça   | Conquista a credibilidade por meio da admiração e do respeito mútuos           |
| Gera medo                                      | Inspira                                                                        |
| Tem dificuldades para se expressar             | Comunica-se bem                                                                |

Fonte: Oliveira *et al*, 2018

Nessa perspectiva, o gestor é a pessoa que se ocupa em alcançar objetivos e monitoramento de resultado, enquanto o líder é responsável pelo trabalho com seres humanos diretamente, como o desenvolvimento e treinamento dos funcionários na empresa. O gestor é a pessoa que ordena e comanda os funcionários, já o líder delega as funções para os seus subordinados (Oliveira; *et al.*, 2018).

## 2.2 Cultura organizacional

Cultura, no sentido amplo da palavra, segundo Zago (2013), é resultante de uma construção social contínua, que se extrai aspectos da experiência coletiva e visão compartilhada. Nessa perspectiva, as organizações são dotadas de experiências, histórias, processos e visões coletivas. Dessa maneira percebe-se que a organização acaba desenvolvendo sua própria cultura. De acordo com Chiavenato, cultura organizacional é:

[...] o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas que é compartilhado por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das outras (Chiavenato, 2020, p. 152).

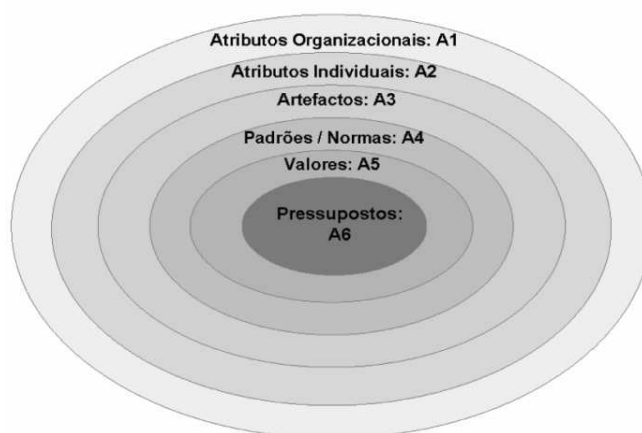
Chiavenato (2020) refere-se à cultura como sendo o centro de toda organização, porém o significado que ela produz, é diferente para cada uma. Está inserida no modo como a empresa faz seus negócios, a autonomia que dá para os colaboradores, o modo como os colaboradores e clientes são tratados e até direciona as ações do setor de gestão de pessoas.

A cultura organizacional não é algo palpável, de acordo com Leavitt (1986 apud Padoveze; Benedicto, 2005), mas antes, é um conjunto de crenças, ações, valores e expectativas, geralmente inconsciente e implícito, compartilhado por um grupo de pessoas.

Ao fazer uma análise da cultura organizacional, Santos e Gonçalves (2010) e Chiavenato (2020), separam-na em três níveis de profundidade que englobam os seguintes aspectos: o mais perceptível seriam os artefatos, que estão presentes em tudo que o colaborador vê, ouve e sente, como o modo de vestimenta, o tratamento com as pessoas, assuntos de conversa e intensidade emocional; a segunda camada são os valores compartilhados, que possuem uma questão normativa e consciente, e se torna a razão pelo qual a pessoa faz o que faz; o nível mais profundo e íntimo são o de pressupostos básicos, na qual é a essência da cultura de grupo, crenças inconscientes, e pode ser percebido quando algo feito por meio de conjecturas não escritas e nem mesmo ditas na organização, passando para novos membros.

Para ilustrar a profundidade da cultura organizacional, Neves (2000, apud Santos; Gonçalves, 2010) propôs um gráfico com camadas que auxiliam no entendimento do tópico (Figura 2).

Figura 2: Camadas de clima e cultura



Fonte: Santos; Gonçalves (2010)

As duas primeiras camadas, A1 e A2, são referentes ao clima organizacional. A partir da camada A3 é que começa a se visualizar a cultura organizacional. A camada de artefatos (A3) é a parte visível e concreta da cultura, por isso localiza-se mais externamente. Mais ao centro está a camada de normas (A4) e de valores (A5), que já não é mais tão perceptível, mas ainda é possível de ser notada, por se tratar de questões normativas da organização, condutas profissionais e padrões de comportamento. No núcleo do gráfico, está a última camada, a de pressupostos (A6), o qual é mais imperceptível dentro da organização (Santos; Gonçalves, 2010).

As organizações, assim como todas as áreas da vida, sofrem interferência do tempo. Pessoas vão mudando, os valores mudam, as prioridades mudam e, portanto, as organizações necessitam de mudanças. Segundo Chiavenato:

A cultura apresenta forte e crescente impacto no desempenho organizacional, principalmente no aspecto financeiro e econômico. Certas culturas permitem a adaptação a mudanças e a melhoria do desempenho da organização, enquanto outras não. A cultura corporativa constitui importante fator na determinação do sucesso ou fracasso das organizações (Chiavenato, 2020, p. 154).

No tema de cultura organizacional, é possível fazer a separação entre cultura adaptativa e cultura conservadora. Cultura adaptativa, segundo Chiavenato (2020, p. 154), são aquelas que “[...] se caracterizam pela sua maleabilidade e flexibilidade e

são voltadas para a inovação e mudança”, em contraponto, uma cultura conservadora se caracteriza “[...] por sua rigidez e inflexibilidade e são voltadas para a manutenção do *status quo* e conservantismo”.

Dessa maneira, para uma organização ser bem sucedida e sobreviver ao decorrer das décadas, o mais aconselhável seria adotar uma cultura flexível, a qual aceita mudanças e se adapta ao cenário em que está inserido. Com uma cultura flexível, há a facilidade de mudar algo que não está sendo agradável aos trabalhadores; para isso é necessário começar com uma mudança externa, isto é, pela camada dos artefatos, e ao longo do tempo, as camadas internas serão influenciadas (Chiavenato, 2020).

### **2.3 Clima organizacional**

Clima e cultura organizacional, apesar de serem diferentes, são conceitos complementares no cotidiano de uma empresa. Ao ponto em que a cultura organizacional se refere, basicamente, a crenças e valores, o clima organizacional é a percepção dessa cultura e o impacto no trabalho. Portanto, percebe-se que o clima organizacional é a principal consequência da cultura, isto é, não haverá clima sem uma cultura previamente estabelecida na empresa. O clima organizacional é variável, e reflete como os funcionários estão se sentindo em um determinado momento no seu trabalho (Ferreira, 2013).

Mesmo sendo um dos temas mais importantes na atualidade para a administração e para o entendimento das variáveis que impactam na produtividade dos funcionários, pesquisas referentes ao clima organizacional já foram feitas antes do constructo ser conhecido como é nos dias atuais.

De acordo com Menezes e Gomes (2010), as primeiras pesquisas sobre o assunto começaram na década de 1920, com o Experimento de Hawthorne feito por Elton Mayo, o qual constatou que mudanças nas configurações físicas e sociais no local de trabalho acarretaram mudanças comportamentais e emocionais nos trabalhadores.

Na década seguinte, em 1939, um trabalho desenvolvido por Lewin, Lippitt e White, para o ramo da Psicologia Social, ajudou a entender que é necessário compreender elementos culturais para depois se entender os ambientes sociais nas organizações. Dessa maneira, percebe-se o início da ligação entre cultura



organizacional e clima organizacional (Menezes; Gomes, 2010).

Com a pesquisa de Argyris, em 1958, é que o termo clima organizacional entrou para a literatura definitivamente. Esse pesquisador abordou a ligação entre fatores individuais e organizacionais na constituição do clima organizacional, sendo, respectivamente, valores, necessidades e personalidade e políticas, normas e códigos (Menezes; Gomes, 2010).

O clima organizacional, segundo Ferreira (2013), pode ser entendido como a percepção dos funcionários referente ao todo da organização. Essa percepção pode ser influenciada através de fatores positivos e negativos, fatores internos e até mesmo externos. Um bom clima organizacional é aquele que satisfaz as necessidades dos funcionários e desenvolve uma boa produtividade dos mesmos Ferreira (2013). Para Chiavenato, o clima organizacional:

[...] representa o conjunto de sentimentos predominantes numa determinada organização e envolve a satisfação dos colaboradores, tanto nos aspectos mais técnicos de suas carreiras e trabalho, quanto nos aspectos afetivos e emocionais, refletindo em suas relações com os colegas de trabalho, com os superiores e com os clientes de um modo geral (Chiavenato, 2020, p. 157).

Segundo Mantovani e Greatti (2008), para a formação de um clima organizacional, sendo bom ou ruim, há uma grande quantidade de variáveis que o impactam, e a maneira como essas variáveis se apresentam no cotidiano é o que forma e altera o clima organizacional. Os fatores mais comuns que impactam no clima são o trabalho desempenhado, salários e benefícios, liderança e gestão, comunicação, treinamento, desenvolvimento e a realização profissional, relacionamento interpessoal e trabalho em equipe, estabilidade do emprego, condições físicas do trabalho e segurança do trabalho, objetivos organizacionais e ética e responsabilidade social (Mantovani; Greatti, 2008)

O trabalho desempenhado ocorre quando há sobrecarga de trabalho, tarefas mal distribuídas, e tarefas pouco desafiadoras, são alguns fatores que deixam o clima organizacional prejudicado e salários e benefícios são importantes, pois os salários devem ser compatíveis com o restante do mercado, igualmente distribuído entre funcionários da mesma função e com aumentos justos e os benefícios devem ser dados de acordo com as necessidades dos funcionários (Mantovani; Greatti, 2008).

Liderança e gestão são uma das principais partes para o bom funcionamento do clima organizacional, pois uma boa gerência necessita ter conhecimento técnico, boa qualidade de supervisão, qualidade humana e administrativa. A comunicação, por meio de bons meios de comunicação de uma empresa, deve ser clara e se adequar ao perfil da organização (Mantovani; Greatti, 2008).

Por sua vez, o treinamento, desenvolvimento e a realização profissional se referem às oportunidades que a empresa oferece para sua qualificação e desenvolvimento, assim como a oportunidade de promoção e a exploração das potencialidades corroboram para um clima organizacional benéfico. O relacionamento interpessoal e trabalho em equipe são as relações estabelecidas entre funcionários e suas chefias, o que é vital para o funcionamento da organização, assim como a oportunidade de trabalho em equipe, na qual é exercida a socialização entre trabalhadores (Mantovani; Greatti, 2008).

Já a estabilidade do emprego abrange a segurança profissional e *feedbacks* construtivos, que são importantes para manter o bom clima. As condições físicas e a segurança do trabalho abarcam a qualidade e conforto das instalações de trabalho, ferramentas necessárias para executar a função e segurança mediante redução de riscos e acidentes (Mantovani; Greatti, 2008).

Também vale mencionar o conceito de objetivos organizacionais, que implica na clareza e transparência com as quais a empresa transmite seus objetivos e que são importantes para um bom funcionamento do clima organizacional. Ética e responsabilidade social ao agir perante aos funcionários, fornecedores e clientes o clima é favorecido (Mantovani; Greatti, 2008). A fim de adequadamente elucidar os conceitos acima expostos, apresenta-se o quadro 1, que os esquematiza:

Quadro 1: Fatores que impactam o clima organizacional

| Fatores               | Explicação                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Trabalho desempenhado | Sobrecarga de trabalho, tarefas mal distribuídas e tarefas pouco desafiadoras podem deixar o clima prejudicado                                                                                     |
| Salários e benefícios | salários compatíveis com o mercado, igualmente distribuído entre funcionários da mesma função e com aumentos justos e os benefícios devem ser dados de acordo com as necessidades dos funcionários |

|                                                        |                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderança e gestão                                     | Uma boa gerência necessita ter conhecimento técnico, boa qualidade de supervisão, qualidade humana e administrativa                                                                                                     |
| Comunicação                                            | Os meios de comunicação de uma empresa devem ser claros e devem se adequar ao perfil da organização                                                                                                                     |
| Treinamento, desenvolvimento e realização profissional | As oportunidades que a empresa oferece para sua qualificação e desenvolvimento, assim como oportunidade de promoção e exploração das potencialidades corroboram para um clima organizacional benéfico                   |
| Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe       | As relações que são estabelecidas entre funcionários e suas chefias é vital para o funcionamento da organização, assim como a oportunidade de trabalho em equipe, na qual é exercida a socialização entre trabalhadores |
| Estabilidade do emprego                                | Segurança profissional e <i>feedbacks</i> construtivos são importantes para manter o bom clima                                                                                                                          |
| Condições físicas do trabalho e segurança do trabalho  | Qualidade e conforto das instalações de trabalho, ferramentas necessárias para executar a função e segurança mediante redução de riscos e acidentes                                                                     |
| Objetivos organizacionais                              | A clareza e transparência que a empresa transmite seus objetivos é importante para um bom funcionamento do clima organizacional                                                                                         |
| Ética e responsabilidade social                        | Ao agir com ética perante aos funcionários, fornecedores e clientes o clima é favorecido                                                                                                                                |

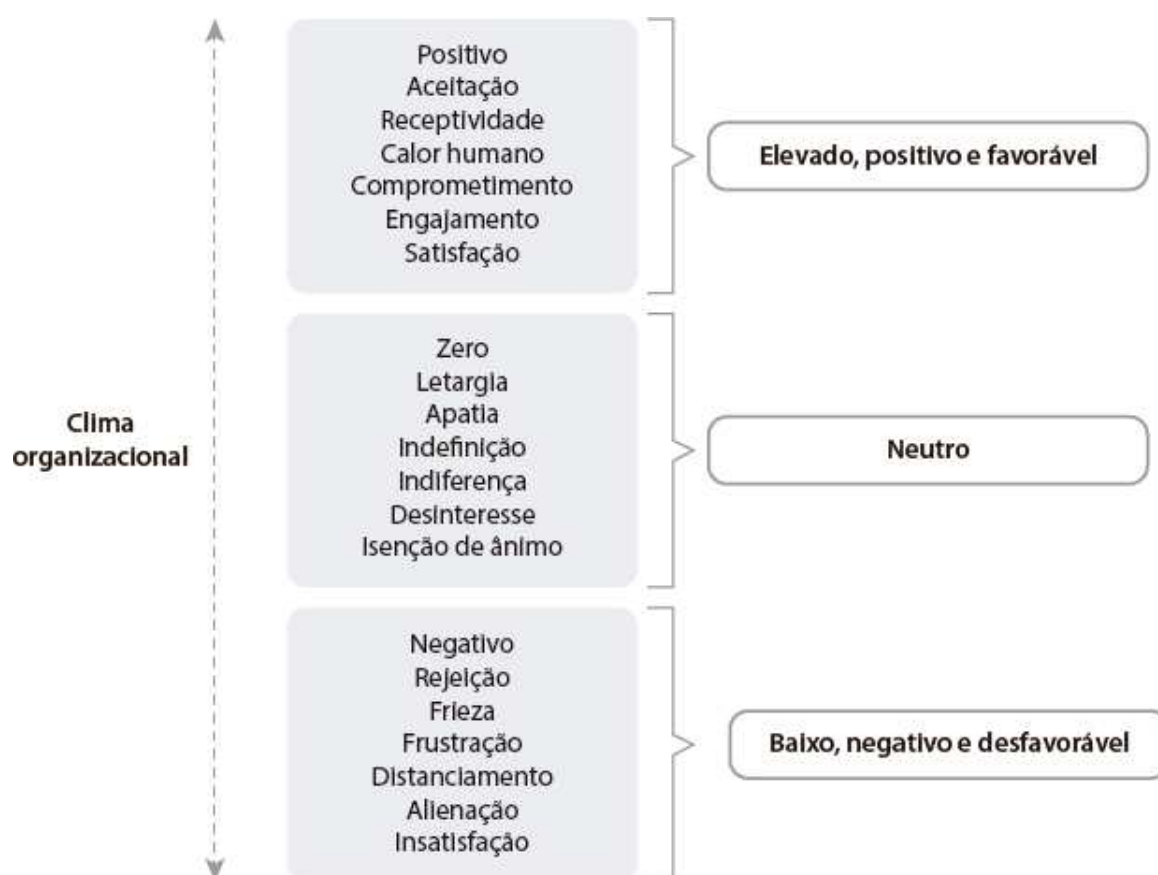
Fonte: Adaptado de Mantovani e Greatti, 2008..

De acordo com Chiavenato (2020), esses fatores podem induzir um clima organizacional bom, ruim ou indiferente. Segundo o referido autor:

O clima organizacional envolve diferentes propriedades motivacionais: ele é positivo e favorável quando proporciona a satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno, ou é negativo e desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades. Assim, quando elevado, conduz a um clima de sentimentos positivos, satisfação, engajamento e compromisso; quando baixo, um clima de sentimentos negativos, insatisfação, desengajamento e tendência a abandonar a organização. E, no meio, conduz a um clima de neutralidade, apatia e indiferença dos colaboradores (Chiavenato, 2020, p. 158).

Dessa maneira, quando a percepção dos funcionários acerca dos fatores de clima organizacional for positiva, haverá sensação de satisfação com o trabalho e engajamento com a função. Em contraponto, quando as variáveis que cercam o clima organizacional não suprir as necessidades dos funcionários, haverá descontentamento e infelicidade no ambiente de trabalho. E no meio termo desses dois polos, está a apatia e a indiferença com o ambiente de trabalho. A figura 3 esquematiza os diferentes níveis de clima organizacional.

Figura 3: O *continuum* de níveis do clima organizacional



Fonte: Chiavenato (2020).

Apesar de saber reconhecer os fatores que definem um clima organizacional, apenas isso não irá auxiliar os gestores a identificar como está o clima organizacional na sua própria empresa. Dessa maneira, Ferreira (2013) mostra alguns indicadores de clima organizacional que são relevantes na hora de se mensurar se o clima está bom ou ruim na empresa. Os indicativos são:

Rotatividade de pessoal ou *turnover* acontece quando há uma rotatividade

intensa de funcionários, pode representar algum problema na organização. O absenteísmo se refere quando ocorrem muitas faltas e atrasos e podem significar falta de comprometimento com a empresa.

Depredação do patrimônio da empresa são atitudes de revolta com a empresa e seu patrimônio, e que se configura como um importante indício de insatisfação. A avaliação de desempenho é uma medida formal que contempla a compreensão acerca das necessidades dos trabalhadores para melhorar o clima organizacional.

As greves são um indício de descontentamento com a empresa. Também os conflitos interpessoais e interdepartamentais ocorrem quando há muita tensão entre pessoas e setores, prejudicando o clima organizacional. Por sua vez, o desperdício de material é o uso inadequado de materiais e uma forma de demonstrar insatisfação e revolta por parte dos trabalhadores. As queixas no serviço médico são muitos relatos de insatisfação com o seu trabalho nos consultórios médicos. O quadro 2 esquematiza os conteúdos abordados anteriormente.

Quadro 2: Indicadores de clima organizacional

| Indicadores                                   | Explicação                                                                                                         |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rotatividade de pessoal e turnover            | Uma rotatividade intensa de funcionários pode representar algum problema na organização                            |
| Absenteísmo                                   | Muitas faltas e atrasos podem significar falta de comprometimento com a empresa                                    |
| Depredação do patrimônio da empresa           | Atitudes de revolta com a empresa e seu patrimônio é um grande indício de insatisfação                             |
| Avaliação de desempenho                       | Uma medida formal que contempla compreender as necessidades dos trabalhadores para melhorar o clima organizacional |
| Greves                                        | As greves são um indício de descontentamento com a empresa                                                         |
| Conflitos interpessoais e interdepartamentais | Muita tensão entre pessoas e setores prejudica o clima organizacional                                              |
| Desperdício de material                       | O uso inadequado de materiais e uma forma de demonstrar insatisfação e revolta dos trabalhadores                   |

|                           |                                                                             |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Queixas no serviço médico | Muitos relatos de insatisfação com o seu trabalho nos consultórios médicos. |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Adaptado de Ferreira (2013)

Dessa maneira, de acordo com Begnami e Zorzo (2013), refletir sobre o clima organizacional e sua influência na organização é importante para perceber que o ser humano é o patrimônio mais valioso que a empresa possui, e deixá-lo confortável e disposto para fazer suas atividades é uma estratégia não só de gestão de pessoas, mas também influencia na produtividade da empresa. Nessa perspectiva, os fatores e os indicadores são auxiliares para se entender qual seria a causa de um clima organizacional inadequado para os trabalhadores.

### 2.3.1 Clima organizacional em instituições hospitalares

Apesar das empresas, em geral, possuírem fatores semelhantes que influenciam a gestão de pessoas, os hospitais vão na contramão disso. Além de precisar se preocupar com as coisas comuns de todas as organizações, como lucro, despesas, entre outros, o hospital necessita zelar pela saúde do paciente, e cuidar do bem-estar do usuário do estabelecimento (Santos, 2021).

Hospitais também são locais empresariais, necessitam gerar receita, alocar recursos e cortar custos. Dessa maneira, além de uma assistência eficiente, também necessita de uma gestão ajustada (Arruda; Freitas; Carvalho, 2014). No que se refere aos custos, segundo Ernesto Lima (2006), um dos maiores referem-se àqueles tidos com funcionários. Dessa maneira, quando há necessidade cortar custos ocorre dispensa de pessoal, falta de contratações, entre outros motivos que sobrecarregam os trabalhadores que ainda estão na organização, fazendo que o serviço fique com pior qualidade, acarretando em insatisfação dos pacientes e dos próprios funcionários. A assistência hospitalar é reconhecida por ser um serviço que exige muita força física, emocional e intelectual. Desde as tarefas mais simples e monótonas que não precisam de tanta especialização até as mais complexas e que requerem conhecimentos específicos, cada uma exigirá do trabalhador esforço ao máximo para concluir aquilo que é pedido (Gustavo, *et al.*, 2018).

Por serem atividades que demandam muito esforço dos funcionários, a sobrecarga de trabalho, ocorrida, por exemplo, com corte de custos e de pessoal,

sempre irá gerar resultados negativos no contexto hospitalar. A sinergia e vínculo entre uma equipe nos setores dificilmente irá ocorrer, tendo em vista que sempre pode haver mudança de pessoas, sendo por demissão, horas extras, plantão, entre outros. Também a motivação para fazer um bom trabalho é afetada, tendo em vista o excesso de trabalho e a jornada cansativa entre hospitais, acontecimento comum entre trabalhadores da assistência da saúde (Lima, 2006).

Para prestar o serviço de assistência à saúde, um hospital deve ter uma equipe multidisciplinar, como médicos, enfermeiros e psicólogos, e cada equipe desses funcionários possuem o mesmo objetivo, que é cuidar da saúde do paciente. Porém, liderar equipes com tantas pessoas diferentes, e que possuem um certo grau de autonomia e podem discordar em opiniões, nem sempre é fácil. É aqui que entra o papel do líder de equipe, que é responsável por prevenir ou mitigar consequências de possíveis desentendimentos, por conseguinte um clima organizacional prejudicial (Santos, 2021).

## **2.4 Qualidade de vida no trabalho (QVT)**

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), segundo Chiavenato (2020), se refere à preocupação da empresa com o bem-estar e saúde de seu trabalhador. Dessa maneira, ao promover uma boa qualidade de vida no ambiente de trabalho, a empresa tem uma tendência de apresentar resultados melhores e ser mais produtiva no seu cotidiano, devido ao bem-estar e motivação que o funcionário sentirá ao trabalhar no local. Segundo Chiavenato (2020, p.170), a QVT “[...] implica profundo respeito pelas pessoas”. Com o funcionário motivado e se sentindo contente com suas funções e atribuições, ele irá tratar melhor o cliente externo, aumentando seu destaque na competitividade organizacional.

Para continuar a definição de QVT, Ferreira (2013) afirma que a preocupação com a qualidade de vida no trabalho começa quando a empresa e o trabalhador são vistos como um todo e, a partir disso, preparar ações de implementação de melhorias e inovações que melhorem o bem-estar no local de trabalho. Ao dar enfoque em uma visão integrada do ser humano com a organização, Ferreira (2013) define que o ser humano pode ser entendido em três níveis, sendo biológico, psicológico e social. Segundo o referido autor:

No nível biológico, estão as características inatas ou adquiridas ao longo do tempo. Inclui metabolismo, vulnerabilidades e resistências físicas. Já o nível psicológico relaciona-se aos processos emocionais, afetivos e de pensamento, conscientes ou inconscientes, que moldam a personalidade e o modo de perceber e se relacionar com as pessoas e com o mundo. O nível social envolve os valores, as crenças e a forma de participação do indivíduo em todos os grupos de que faz parte (Ferreira, 2013, p.113).

Nessa perspectiva, conhecer esses três níveis no ser humano e aplicá-los na organização, é importante para a realização de diagnóstico e implementação de ações focados nos funcionários de cada organização.

Ao fazer uma análise sobre QVT, Ribeiro e Santana (2015) afirmam que o conceito é composto de diversos fatores, como emocional, físico e mental, e todos esses fatores devem estar em equilíbrio para que se possa ter bem-estar no local de trabalho. Dessa maneira, percebe-se que é improvável uma empresa conseguir que todos os seus trabalhadores estejam inteiramente satisfeitos com a qualidade de vida no trabalho, tendo em vista que, por serem seres humanos diferentes, possuem desejos, anseios e prioridades diferentes uns dos outros. Com isso, é importante para a organização sempre procurar um padrão de qualidade agradável a todos, para aumentar o bem-estar e produtividade.

Nessa perspectiva, estar atento aos fatores que impactam a QVT é necessário para manter uma qualidade decente para todos os trabalhadores da organização. Dessa maneira, Chiavenato (2020) cita alguns fatores que devem ser considerados na hora de analisar a qualidade de vida no trabalho, como a satisfação com a atividade executada, possibilidade de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, salário percebido, benefícios auferidos, relacionamento humano dentro da organização, ambiente psicológico e físico do trabalho, liberdade de atuar e responsabilidade de tomar decisões e possibilidades de estar engajado e participar ativamente. Percebe-se que esses fatores são semelhantes com os fatores que impactam no clima organizacional, por serem conceitos próximos.

Para a empresa promover uma boa qualidade de vida no trabalho, é necessário que as características individuais, como necessidades e expectativas, e as situacionais, como estrutura organizacional e tecnologia, sejam aprimoradas em conjunto (Chiavenato, 2020). Nesse aspecto, vários autores produziram modelos de QVT para esquematizar esses dois tipos de características e seu crescimento dentro da organização.



Para Nadler e Lawler, a QVT pode ser melhorada com quatro fatores: a participação dos colaboradores em decisões em que lhe afetas; inovação nos sistemas de recompensas; melhoria no ambiente de trabalho e reestruturação do trabalho, com enriquecimento das tarefas e formação de grupos que possuam mais autonomia nas tarefas (Chiavenato, 2020).

De acordo com Marcitelli (2011) e Chiavenato (2020), o modelo de Hackman e Oldham explica que as dimensões do trabalho produzem estados psicológicos que podem levar a resultados positivos. Algumas dimensões do trabalho que impactam na QVT são: variedade de habilidades; identidade da tarefa; significado da tarefa; autonomia; retroação do próprio trabalho; retroação extrínseca e inter-relacionamento. O quadro 3 define esses conceitos.

Quadro 3: Dimensões do trabalho na QVT

| Dimensão                      | Explicação                                                                                                                              |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Variedade de habilidades      | O trabalho deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências da pessoa                                        |
| Identidade da tarefa          | O trabalho deve ser realizado do início até o fim, para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável e integrado”       |
| Significado da tarefa         | A pessoa deve ter uma clara percepção de como o seu trabalho produz consequências e impactos sobre o trabalho das outras                |
| Autonomia                     | A pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as suas tarefas, autonomia própria e independência para desempenhar |
| Retroação do próprio trabalho | A tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa para que ela própria possa auto avaliar o seu desempenho                      |
| Retroação extrínseca          | Deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa                         |
| Inter-relacionamento          | A tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com clientes internos e externos                      |

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2020, p. 171)

Essas dimensões no trabalho, se forem feitas de forma legal, ética e concordante entre as partes envolvidas, produzem estados psicológicos de percepção de significância do trabalho, responsabilidade pelos resultados e conhecimentos dos reais resultados de trabalho. Por conseguinte, essas percepções relacionadas ao trabalho provocam resultados positivos de motivação, satisfação e desempenho no colaborador (Marcitelli, 2011).

O modelo de Walton mostra oito critérios que afetam a qualidade de vida do trabalho, sendo: compensação justa e adequada; condições de segurança e saúde no trabalho; utilização e desenvolvimento de capacidades; oportunidades de crescimento contínuo e segurança; integração social na organização; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida e relevância social na vida do trabalho. O Quadro 4 ilustra a definição de cada conceito.

Quadro 4: Condições que afetam a QVT

| Fatores                                           | Explicação                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Compensação justa e adequada                      | O salário deve ser justo para o cargo, e deve ser compatível com os dos colaboradores e compatível com o mercado                                                                |
| Condições de segurança e saúde no trabalho        | O ambiente de trabalho deve ser agradável, seguro e apto para fazer todas as tarefas. A jornada de trabalho deve ser feita dentro da normalidade legal                          |
| Utilização e desenvolvimento de capacidades       | O funcionário deve possuir autonomia, deve ter a sensação que seu trabalho produz algo palpável e com consequências e deve receber <i>feedbacks</i> para ter uma auto avaliação |
| Oportunidades de crescimento contínuo e segurança | Ter a possibilidade de crescimento dentro da empresa, construindo uma carreira com segurança de ter um emprego                                                                  |
| Integração social na organização                  | Relacionamento entre grupos dentro da organização, todos com oportunidades iguais de crescimento                                                                                |
| Constitucionalismo                                | A empresa deve respeitar a privacidade de seus                                                                                                                                  |

|                                       |                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | funcionários, trabalhar dentro da legalidade, respeitando os direitos trabalhistas. A liberdade de expressão e respeito são importantes                                               |
| Trabalho e espaço vital               | O funcionário deve saber como balancear a vida pessoal junto com a profissional, para que não haja desequilíbrio desses dois fatores                                                  |
| Relevância social na vida do trabalho | Uma empresa que possui uma imagem boa em relação ao cliente é importante para melhorar a QVT, assim como ter responsabilidade social pelos empregados e pelos seus produtos/serviços. |

Fonte: Adaptado de Chiavenato, (2020)

O último modelo de QVT que merece destaque será o modelo de Chiavenato. Esse modelo define cinco fatores que são responsáveis pela qualidade de vida no trabalho, cada fator pode ser diretamente relacionado ao trabalho, ou indiretamente relacionado. Da mesma maneira, os fatores podem ser externos ou internos. Cada fator, denominados macro fatores, possuem micro fatores, que explicam de forma mais detalhada todas as nuances de cada macrofator (Chiavenato, 2020).

O fator de primeira ordem, como nomeado por Chiavenato, se refere ao trabalho em si que o indivíduo faz na organização. Segundo Chiavenato:

são os fatores imediatamente relacionados com o papel do indivíduo enquanto atua na organização. Constituem a atividade em si e referem-se às características do trabalho, ou seja, da atividade que a pessoa exerce na organização. Representa a atividade cotidiana que a pessoa executa dentro da empresa (Chiavenato, 2020, p.173).

Os fatores de segunda ordem, também chamado de entorno imediato, são, segundo Chiavenato (2020, p.173), “[...] fatores relacionados com o entorno imediato ao redor do indivíduo. São os relacionamentos sociais imediatos, diretos e circundantes da atividade da pessoa [...]”. Dessa maneira, os micro fatores que são relacionados com o entorno imediato são superior imediato, fornecedor interno, cliente interno e subordinado.

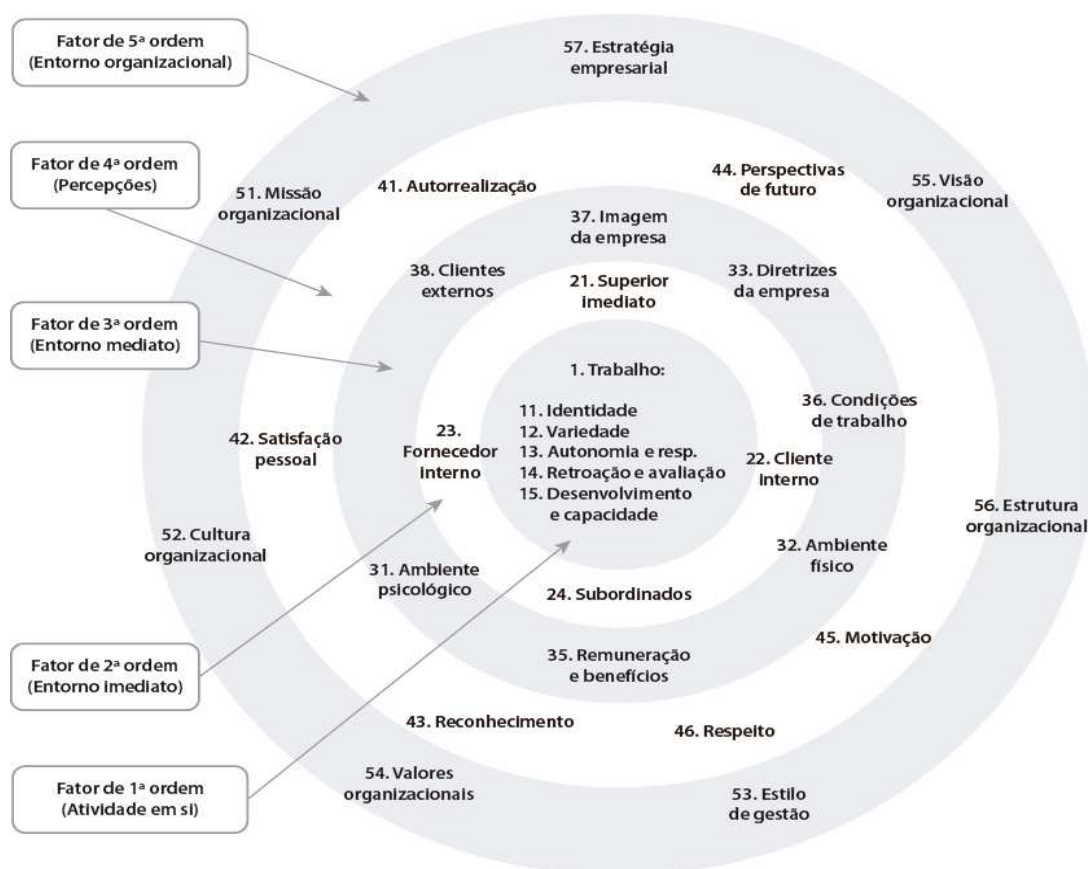
Os fatores de terceira ordem, ou entorno mediato, são os aspectos que circundam o trabalhador enquanto ele faz sua função. Alguns micro fatores são

ambiente físico e psicológico, amigos e colegas, remuneração e benefícios, clientes externos e as diretrizes e políticas da empresa (Chiavenato, 2020).

Os fatores definidos como quarta ordem, são as percepções individuais, atitudes e comportamentos do trabalhador com relação às suas expectativas, necessidades e objetivos dentro da organização. Algumas variáveis que estão inseridos dentro desse fator são imagem da empresa, satisfação pessoal, autonomia, variedade de tarefas, retroação, reconhecimento, entre outras (Chiavenato, 2020).

O fator de quinta ordem, ou entorno organizacional, segundo Chiavenato (2020, p.174), “são os fatores internos mais distantes do dia a dia do indivíduo, mas que exercem poderosa influência em seu comportamento e atitude”. Alguns micro fatores são missão, visão e valores da organização, cultura organizacional, estilo de gestão e estrutura organizacional. A figura 4 simplifica a visualização dos conceitos abordados anteriormente.

Figura 4: Modelo de QVT de Chiavenato



Fonte: Chiavenato (2020)

Nessa perspectiva, segundo o modelo de Chiavenato, a QVT pode ser impactada por diversos fatores, não só sendo mediatos ou imediatos ao trabalhador, como também podendo ser internos ou externos à organização. Portanto, percebe-se que há uma dificuldade clara para os gestores de promover ações que melhorem a qualidade de vida no trabalho, pois é necessário analisar a especificidade de cada trabalhador, verificar se o problema está dentro ou fora da organização, e aplicar ações de melhoria que possam agradar a maior quantidade de funcionários, generalizando as ações tomadas.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo serão apresentados os métodos que serão adotados para fazer essa pesquisa. Dessa maneira, nos próximos tópicos serão descritos a caracterização da pesquisa, os procedimentos de coleta de dados, a análise de dados e a ética na pesquisa e, por fim, os cuidados éticos.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

No que se refere à sua natureza, define-se a presente pesquisa como básica. Nesse sentido, Gerhardt e Silveira (2009, p.34), definem pesquisa de natureza básica como uma pesquisa que “objetiva gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da Ciência, sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais”. Nesse sentido, o TCC tem por finalidade descrever os diversos fatores que impactam o clima organizacional em instituições hospitalares brasileiras. Dessa maneira, percebe-se que, para se chegar ao resultado desejado, uma pesquisa de natureza básica, focando na análise de materiais da literatura, sem vertente prática, é o caminho mais indicado para seguir.

Quanto à abordagem do TCC, pode se definir como sendo qualitativa. Nessa perspectiva, Kauark, Manhães e Medeiros (2010) definem esse tipo de pesquisa como aquela que interpreta fenômenos e atribui significado a eles, conectando o mundo objetivo com o subjetivo. Dessa maneira, o presente TCC não foca na quantidade e na objetividade da informação coletada, mas se compromete a analisar subjetivamente as informações com base no foco do objeto de estudo, que, neste TCC, é o clima organizacional e os fatores que o impactam.

No que se refere ao objetivo, caracteriza-se como descritiva. Kauark, Manhães e Medeiros (2010) definem que uma pesquisa descritiva “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Dessa maneira, o presente TCC de pesquisa visa descrever quais são os principais fatores que impactam o clima organizacional nas instituições hospitalares brasileiras.

Quanto aos procedimentos, pode ser caracterizado como bibliográfica. De acordo com Gil (2002, p. 44), uma pesquisa de caráter bibliográfico “[...] é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de

livros e artigos científicos”.

Nessa mesma perspectiva, essa pesquisa também é caracterizada como sistematizada. De acordo com Grant e Booth (2009) as revisões sistematizadas:

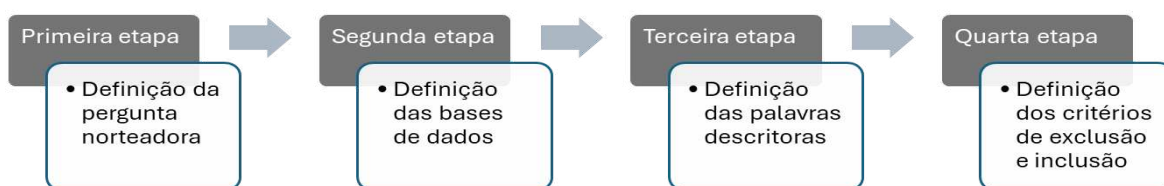
[...] tentam incluir um ou mais elementos do processo de revisão sistemática, no entanto, o trabalho resultante é uma revisão sistematizada. Revisões sistematizadas são normalmente conduzidas como uma tarefa de estudantes de pós-graduação, reconhecendo que eles não são capazes de utilizar os recursos necessários para uma revisão sistemática completa (como por exemplo, dois revisores) (Grant; Booth. 2009, p.13).

Dessa maneira, em uma revisão sistematizada o pesquisador pode fazer buscas abrangentes em mais de uma base de dados, e então catalogar, codificar e analisar os resultados obtidos. Ao final da pesquisa, apresenta-se o resultado que demonstra compreensão de todo o processo feito na pesquisa (Grant; Booth. 2009). De acordo com Ribeiro, Pesquero e Coelho (2016), esse tipo de revisão “[...] almeja sistematizar o conhecimento sobre o tema e se baseia na busca, em uma ou mais plataformas; na organização de forma sistematizada dos conteúdos dos artigos obtidos; e na análise dos resultados”.

### 3.2 Procedimento de coleta de dados

O procedimento de coleta de dados foi feito por meio de uma revisão sistematizada. A primeira etapa foi a definição da pergunta norteadora do TCC; a segunda fase foi definir quais as bases de dados que seriam utilizadas para a coleta dos dados; o terceiro passo foi selecionar as palavras descritoras da pesquisa. Por fim, a quarta etapa foi a definição dos critérios de inclusão e exclusão dos artigos, conforme a figura 5.

Figura 5: Procedimentos de coleta de dados



Fonte: Adaptado de Grant e Booth (2009).

No que se refere à primeira etapa, a pergunta norteadora da coleta de dados é: “Quais os fatores que impactam o clima organizacional das instituições hospitalares brasileiras, positiva e negativamente?”. Na segunda etapa, foram selecionadas as bases de dados, sendo estas: Scielo, Google Acadêmico e CAPES para a pesquisa. Os descritores, na terceira etapa, selecionados para a pesquisa são “clima organizacional” e “hospital”. Na quarta etapa, os critérios de inclusão definidos para a escolha dos textos foram: artigos, dissertações e TCCs, em idioma português, publicados entre os anos de 2013 e 2023, que possuam relação com o problema de pesquisa e tenham sido construídos de forma empírica. Em contraponto, os critérios de exclusão foram: produções textuais de tipos diferentes das mencionadas anteriormente; que não sejam em português; publicadas fora do período estabelecido; que não possuam relação com o problema de pesquisa e que sejam pesquisas feitas apenas com embasamento em literatura.

Quadro 5: Critérios de inclusão e exclusão

| Critérios de inclusão                      | Critérios de exclusão                          |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Artigos, dissertações e TCCs               | Outros tipos de produção textual               |
| Idioma português                           | Outros idiomas                                 |
| Entre os anos de 2013 até 2023             | Fora do período estabelecido                   |
| Possuam relação com o problema de pesquisa | Não possuem relação com o problema de pesquisa |
| Pesquisas feitas de forma empírica         | Pesquisas baseadas apenas na literatura        |

Fonte: o autor (2024).

A pesquisa de textos nas bases de dados previamente selecionadas foi realizada no dia 19/08/2024. Todos os critérios de inclusão e exclusão foram devidamente seguidos com os seguintes resultados: na CAPES encontrou-se 21 resultados, dos quais apenas 8 foram selecionados para a análise; na plataforma Google Acadêmico achou-se 37 resultados, dos quais apenas 6 foram selecionados para a análise (desconsiderou-se os textos repetidos na base de dados CAPES); por fim a base de dados Scielo encontrou 4 resultados de pesquisa, no qual nenhum foi selecionado para análise (desconsiderou-se os textos repetidos nas bases de dados CAPES e Google Acadêmico). Dessa forma, selecionou-se, ao total, 14 textos para a análise (Quadro 6). A forma de seleção dos textos foi pela leitura dos títulos e dos



resumos, verificando quais poderiam ser mais próximos ao tema, após a leitura, os textos foram lidos na íntegra para a coleta e análise dos dados.

Quadro 6: Escolha de textos para análise

| Base de dados    | Total de textos | Incluídos | Excluídos |
|------------------|-----------------|-----------|-----------|
| CAPEL            | 21              | 8         | 13        |
| Google Acadêmico | 37              | 6         | 31        |
| Scielo           | 4               | 0         | 4         |

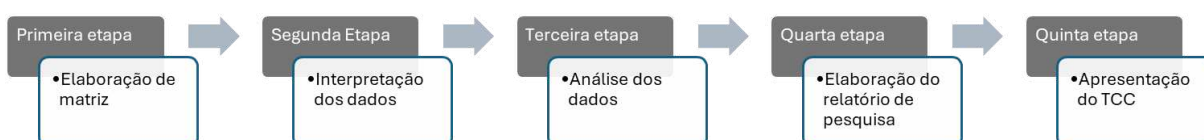
Fonte: o autor (2024)

Após a aplicação dos procedimentos de coleta de dados, os mesmos foram organizados, apresentados de uma forma que seja simples entender e analisados de forma que os objetivos sejam concluídos, conforme consta no tópico relativo à análise dos dados.

### 3.3 Análise de dados

Após a coleta dos dados necessários para responder a pergunta norteadora deste estudo, os mesmos foram organizados, tratados e discutidos conforme os procedimentos descritos na revisão sistematizada, explicados por Grant e Booth (figura 6).

Figura 6: Procedimentos de análise de dados



Fonte: Adaptado de Grant e Booth (2009)

Na primeira etapa, após a coleta dos dados, todas as informações foram catalogadas em uma matriz feita de forma que não se perca algo importante nos textos; após isso os dados foram interpretados e analisados de forma sistematizada com base nos objetivos do TCC; por fim foi elaborado o relatório, a fim de ser

apresentado apresentado para a banca (Grant; Booth. 2009).

### **3.4 Ética na pesquisa**

Conclui-se que este TCC não necessita avaliação da Plataforma Brasil e nem de comitê de ética, tendo em vista, segundo o Conselho Nacional de Saúde (2016), o 1º artigo, inciso VI, o qual diz que trabalhos que utilizar exclusivamente de textos científicos não necessitam de avaliação do Conselho Nacional de Ética e Pesquisa (CONEP).

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse capítulo expõe os resultados da síntese e análise dos textos selecionados. Após utilizar os critérios de exclusão e inclusão, encontrou-se para análise os seguintes textos (Quadro 7).

Quadro 7: Textos selecionados para análise

| Título (Identificador)                                                                                                                             | Autor(es)                                                                                                                       | Ano  | Tipo de obra                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------|
| Clima organizacional em um hospital público no interior de Minas Gerais (T1)                                                                       | Ernani de Souza Guimarães Junior; Alessandro Moreira; Antonio José Figueiredo Oliveira; Giovanna Tereza de Abreu Oliveira.      | 2022 | Artigo                         |
| Avaliação do clima organizacional dos enfermeiros de um hospital universitário de Minas Gerais (T2)                                                | Claudilene Fernanda da Silva; Ilton Curty Leal Junior; Christoff Pereira Valério.                                               | 2022 | Artigo                         |
| Dificuldades e potencialidades relacionadas ao clima organizacional dos servidores de enfermagem de um hospital público (T3)                       | Elisabete Mesquita Peres de Carvalho; Carmen Lúcia Marques de Brito; Monique Batista Pimentel Villas; Gracielle Cordeiro Muniz. | 2022 | Artigo                         |
| Clima Organizacional: pesquisa em hospital localizado no norte do Rio Grande do Sul (T4)                                                           | Cintia Savana Mazzucato.                                                                                                        | 2022 | Artigo                         |
| Análise do clima organizacional em um hospital público situado no estado de Minas Gerais sob a ótica da equipe de enfermagem (T5)                  | Michele Fabiana da Silva; José Rodrigo da Silva; Rosangela Silqueira Hickson Rios.                                              | 2020 | Artigo                         |
| Clima Organizacional no Setor de Hotelaria Hospitalar: um estudo em um hospital privado de João Pessoa, Paraíba (PB), Brasil (T6)                  | Maria Aparecida de Alencar; Thales Batista de Lima.                                                                             | 2019 | Artigo                         |
| Clima organizacional e manejo de resíduos dos serviços de saúde na Central de Materiais Esterilizados do Hospital de Base do Distrito Federal (T7) | Andrea dos Santos Araujo.                                                                                                       | 2019 | Trabalho de conclusão de curso |
| Fatores de comprometimento e clima organizacional que impactam no desempenho                                                                       | Caio Ernany Duarte Cancio; Pablo Ruiz Marangon Tavares.                                                                         | 2018 | Trabalho de conclusão de curso |

|                                                                                                                                                               |                                                                                        |      |                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------|
| individual dos colaboradores de um hospital localizado no sudoeste do Paraná (T8)                                                                             |                                                                                        |      |                                |
| A pesquisa de clima organizacional como instrumento de diagnóstico organizacional no Hospital de Pediatria Professor Heriberto Ferreira Bezerra - HOSPED (T9) | Solange Neves dos Santos.                                                              | 2018 | Artigo                         |
| Clima organizacional e satisfação: o caso do setor de enfermagem no hospital e maternidade Saúde Center (T10)                                                 | Bruno Woiller Lima da Costa; Nilton César de Oliveira Carvalho.                        | 2017 | Trabalho de conclusão de curso |
| Pesquisa de clima organizacional: hospital São José vinculado à Fundação Araucária no município de São José do Ouro (RS) (T11)                                | Greice Ferreira da Rosa; Taisa Trombetta DeMarco.                                      | 2016 | Artigo                         |
| Análise do clima organizacional em centro cirúrgico de um hospital universitário da cidade de Manaus (T12)                                                    | Jaqueline Alves Chaves; Maria da Glória Vitorio Guimarães.                             | 2016 | Artigo                         |
| Clima organizacional em hospital: um estudo no sudoeste do Paraná (T13)                                                                                       | Adilson Carlos da Rocha; Gilberto Francisco Ceretta; Janete Ângela de Lima.            | 2014 | Artigo                         |
| Análise dos fatores intraorganizacionais influenciadores no clima organizacional em um Hospital Universitário (T14)                                           | Nelsio Abreu; Renata Baldanza; Nayron Henrique Santana Almeida; Elivânia Santos Silva. | 2013 | Artigo                         |

Fonte: o autor (2024)

Para a sequência desse capítulo foi dividido em três subtítulos que são referentes aos objetivos específicos, com foco em organizar os assuntos que serão abordados.

#### 4.1 Fatores que interagem positivamente com o clima organizacional

Após a esquematização dos dados obtidos na coleta, os fatores positivos que mais aparecem nos textos foram separados em nove categorias, como mostra o quadro 8.

Quadro 8: Fatores positivos identificados

| Categoria                                           | Textos referenciados                       | Total |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------|
| Reconhecimento/ realização/ valorização no trabalho | T1; T2; T4; T6; T8; T9; T10; T11; T12; T14 | 10    |
| Relacionamento e comunicação com colegas            | T1; T2; T3; T4; T5; T7; T9; T10; T11; T14  | 10    |
| Relacionamento e comunicação com liderança          | T1; T4; T5; T6; T7; T9; T10; T14           | 8     |
| Carga de trabalho, trabalho em equipe e autonomia   | T1; T4; T7; T8; T10; T11                   | 6     |
| Treinamentos e oportunidades de crescimento         | T2; T6; T8; T9; T10; T11                   | 6     |
| Equipamentos adequados e espaço físico de trabalho  | T1; T4; T7; T8; T10; T14                   | 6     |
| Segurança no trabalho e bem-estar                   | T1; T4; T6; T8; T14                        | 5     |
| Salário e pagamentos                                | T1; T4; T12                                | 3     |
| Empresa aberta para ideias e boa imagem da empresa  | T5; T10                                    | 2     |

Fonte: o autor (2024)

De acordo com o quadro 8, os fatores positivos que mais aparecem nos textos analisados foram reconhecimento, realização, valorização no trabalho e relacionamento e comunicação com os colegas, com 10 artigos cada.

No que se refere ao reconhecimento/ realização/ valorização, o T1, o qual foi realizado em um hospital público, utilizando dados secundários de outra pesquisa que foi feita no mesmo hospital com 302 trabalhadores, relaciona esses fatores com satisfação em realizar as suas funções no hospital, satisfação com as atividades realizadas, percepção do reconhecimento público, tempo com familiares e amigos, relação com jornada de trabalho e segurança quanto à estabilidade no emprego. Em geral, a maioria dos funcionários nos setores pesquisados (administrativos, apoio,

enfermagem, serviços especializados) sentem-se satisfeitos e realizados quanto às suas atividades e funções. Além disso, a maioria dos funcionários se sente segura no emprego. Segundo os autores do texto isso tem causa no fato do vínculo trabalhista ser estatutário, isto é, se dá com um hospital público. Outro ponto interessante é em relação ao reconhecimento público, pois os funcionários do setor de enfermagem apresentam-se mais satisfeitos do que os trabalhadores administrativos, devido ao contato direto com os pacientes (Junior et al., 2022). Para T4, onde a pesquisa foi realizada no Rio Grande do Sul com coleta de dados feita por meio de questionário, reconhecimento/realização/valorização relaciona-se com as atividades que são realizadas, ambiente de trabalho, confiança no trabalho e vontade de permanecer na empresa. De acordo com a pesquisa, a maioria dos funcionários sente-se satisfeita com os aspectos anteriormente abordados (Mazzucato, 2022).

Por sua vez, em T6, com pesquisa feita em um hospital privado em João Pessoa, na Paraíba, com foco nos trabalhadores do setor de hotelaria, o reconhecimento pelo trabalho feito e as atividades que os trabalhadores realizam são pontos importantes para um bom clima organizacional (Alencar; Lima, 2019). Já em T8, com pesquisa feita no Paraná, como um estudo de caso com dados coletados a partir de questionário, constata-se que os funcionários entrevistados afirmam, em grande maioria, que gostam do que fazem, identificam-se com a empresa e estão satisfeitos em trabalhar no local (Cancio; Tavares, 2018). O T9, pesquisa de campo feita por meio de questionário, corrobora com a ideia dos textos anteriores ao analisar que os funcionários sentem-se dispostos no trabalho e reconhecidos, principalmente pelos colegas (Santos, 2018).

Quanto ao T10, onde realizou-se pesquisa de campo de caráter qualitativa descritiva, coletando-se os dados através de questionário, e T11, realizada pesquisa em hospital filantrópico, por meio de questionário de questões descritivas e objetivas, verifica-se que concordam em suas pesquisas que os funcionários se sentem realizados e satisfeitos com o trabalho que realizam. O T12, pesquisa feita com 46 funcionários e por meio de questionário, afirma que os funcionários trabalham com prazer e se sentem respeitados. No T14, tratou-se de um estudo exploratório-descritivo, o método foi o estudo de caso, a motivação dos funcionários é descrita como a busca por conhecimento e por aplicá-los no trabalho, e também pelo reconhecimento que a chefia dá aos seus trabalhadores (Abreu et al., 2013).

O outro fator positivo que influencia o clima organizacional, segundo o que verificou-se nas publicações analisadas, é relacionamento e comunicação com os colegas, com 10 textos citando esse fator. O T1 afirma que o esse tópico é positivo no hospital público em que a pesquisa foi feita e cita a cooperação entre colegas, ambiente de trabalho e interação entre setores são as variáveis que fazem a diferença no hospital (Junior et al., 2022). No T2, foi realizado um levantamento bibliográfico e posteriormente uma observação dos fatores que impactavam no clima organizacional dos 48 enfermeiros da Unidade, os autores mostram que algumas ações feitas no hospital universitário de Minas Gerais auxiliam no incremento da comunicação entre os funcionários, como divulgação de notícias por e-mail, quadro de avisos nos diversos setores do hospital e reunião mensal com o pessoal da enfermagem.

No que se refere ao T4, além de concordar com o que foi dito no T1, o autor aborda novas formas de se ter uma boa comunicação e relacionamento interpessoal com os colegas, como fazer amizades com as pessoas do setor, facilidade de tirar dúvidas com os colegas e auxílio na hora de resolver problemas no local de trabalho (Mazzucato, 2022). Por sua vez, o autor de T7, estudo exploratório, com o objetivo avaliar o nível de estresse coletivo dos técnicos, realça que há um bom relacionamento entre colaboradores, gerando cooperação e apoio nas atividades entre os mesmos, como já visto em T1 e T4. A comunicação entre os funcionários também foi ponto positivo referido no T7, impactando positivamente no clima organizacional (Araujo, 2019).

O T9 traz uma nova perspectiva quanto ao relacionamento interpessoal com os colegas. No questionário aplicado na pesquisa, o tópico “convivo bem com o funcionários de todos os níveis hierárquicos do hospital” ficou com percentual de 84% de concordância, o que pode se interpretar que há uma boa convivência não apenas no setor que o funcionário está, mas com outros do hospital também, como médicos, administração, hotelaria, entre outros (Santos, 2018). O T10 afirma que além da comunicação ser clara e objetiva no hospital, o relacionamento interpessoal também é razoável, com cooperação entre funcionários (Costa; Carvalho, 2017). No T11, a área técnica e a área administrativa concordam que o relacionamento interpessoal é satisfatório. O T14 concorda com os outros textos que há cooperação e bom relacionamento entre os funcionários do hospital, e adicional que os funcionários se sentem respeitados independente do cargo que possuem.

O terceiro fator positivo que mais afeta o clima organizacional de acordo com a coleta de dados é “relacionamento e comunicação com a liderança”, pois este tópico é abordado em 8 textos. Em contraposto ao fator anterior, que foca nos colegas de trabalho, este fator foca na pessoa que está diretamente acima dos funcionários na hierarquia organizacional, o qual é muito importante para o manejo do clima organizacional: o líder.

Para os entrevistados no T1, o único ponto positivo sobre as lideranças é o reconhecimento dado aos funcionários. No T4, Mazzucato (2022), diante do questionário que foi aplicado, reconhece que, apesar de algumas desaprovações dos colaboradores para com a liderança do hospital, o relacionamento com os superiores é satisfatório, com diálogos que acontecem para resolver problemas, informações sendo passadas sobre os acontecimentos do hospital e orientações de como executar as atividades.

O T5, realizado em hospital público de Minas Gerais e aplicado um questionário, constata, em sua pesquisa, que o relacionamento e a gestão da liderança é considerada boa pelos entrevistados. Os autores conectam essa informação com o nível de contato que os colaboradores têm com os líderes, concluindo que esse relacionamento e aprovação da gestão se dá por conta do baixo contato que os colaboradores possuem (Silva et al., 2020). Da mesma maneira que o T4, os autores do T6 também afirmam, de acordo com a pesquisa, que o relacionamento com superiores é agradável e as informações são passadas corretamente aos colaboradores (Alencar; Lima, 2019).

De acordo com o T7, a comunicação com os superiores é adequada, e é relatado que os funcionários não se sentem incomodados ao receberem ordens de seu superior. Sob a mesma perspectiva, o T9 concorda com os textos anteriores sobre o bom relacionamento da chefia com os colaboradores, porém adiciona alguns outros tópicos abordados pelos entrevistados, como: a confiança na chefia; prontidão para resolver as atividades e percepção da chefia sobre problemas pessoais (Santos, 2018).

No T10, percebe-se que o relacionamento dos entrevistados com os superiores é bom, com uma relação de respeito e profissionalismo. O T14 constata o mesmo que os textos anteriores quando afirma que a relação dos superiores com os subordinados, de sua pesquisa, é de respeito, profissionalismo e com resolução de problemas.



A quarta categoria a ser analisada é a de carga de trabalho, trabalho em equipe e autonomia. De acordo com o T1, a maioria dos entrevistados na pesquisa afirma que a quantidade de trabalho feito e a quantidade de horas trabalhadas é adequada. No que se refere a quantidade de horas trabalhadas, há uma maior satisfação de quem trabalha seis horas diárias, em comparação com quem trabalha em escala 12/36 horas, porém o percentual de satisfação ainda é maioria (Junior et al., 2022).

Nessa mesma perspectiva, o T4 mostra que os funcionários estão satisfeitos com a carga de trabalho que recebem levando em consideração o trabalho que é executado. Quanto ao trabalho em equipe, percebe-se que há auxílio por parte da equipe em solucionar e tirar dúvidas dos companheiros quando é necessário, algo que já foi citado no tópico de relacionamento interpessoal, mas que também impacta no trabalho em equipe (Mazzucato, 2022).

Quanto ao T7, Araújo (2019), em sua coleta de dados, concluiu que os funcionários estão satisfeitos de como a escala é distribuída e acham que é justa. Na pesquisa realizada por T8, percebe-se que o trabalho em equipe é valorizado na empresa, e com estímulo e incentivo por parte dos superiores. Os entrevistados também salientam que a distribuição de trabalho é adequada e conseguem fazer todas as suas atividades dentro do tempo determinado, corroborando com os três textos anteriores (Cancio; Tavares, 2018).

No estudo realizado no T10, concluiu-se que a maioria dos trabalhadores têm a percepção de autonomia na organização de suas atividades e possuem liberdade no trabalho. No que se refere ao trabalho em equipe, a maioria dos entrevistados afirma que o mesmo é incentivado dentro da empresa, e adiciona ainda o fato de os assuntos considerados importantes são debatidos em equipe (Costa; Carvalho, 2017). O T11 afirma que há o estímulo do trabalho em equipe.

O seguinte tópico fala sobre as oportunidades de crescimento, treinamentos e responsabilidade. No T6 os funcionários entrevistados afirmam estar satisfeitos quanto às responsabilidades que são atribuídas a eles. Segundo a pesquisa de T8, os treinamentos que são oferecidos aos funcionários, os auxiliam na rotina de trabalho, melhorando a performance e o trabalho em equipe, fazendo com que se sintam preparados para executar suas atividades (Cancio; Tavares, 2018).

De acordo com o autor de T9, os aspectos abordados em sua pesquisa foram “oportunidades de desenvolvimento profissional” e “capacitações disponibilizadas

fazerem diferença na vida profissional” e por fim “projeções para o futuro”. O autor chegou ao resultado de que a maioria dos funcionários participantes concordam com essas afirmações, percebendo-se uma preocupação da empresa com o desenvolvimento profissional de seus funcionários (Santos, 2018).

Por sua vez, o autor de T10, em sua pesquisa, constatou que os funcionários recebem treinamentos que auxiliam em seu desenvolvimento profissional e pessoal, concordando com as pesquisas dos textos anteriores (Costa; Carvalho, 2017). No T11, percebe-se que na área administrativa, houve maior percentual de satisfação quanto se é oferecido treinamento ou não para os funcionários.

A próxima categoria se refere aos equipamentos e espaço físico do local de trabalho. O T1 afirma que a maioria dos funcionários entrevistados estão satisfeitos com o ambiente físico do trabalho, dando relevância à limpeza e organização do ambiente. Outra informação que também é exposta seria do contentamento com os equipamentos e materiais de trabalho, considerados adequados (Junior et al., 2022). O mesmo constata-se no T4, cujo autor verificou que os funcionários, assim como o T1, estão satisfeitos com os equipamentos que são oferecidos, e acrescentam que as reclamações que surgem sobre as condições de trabalho são atendidas em tempo razoável (Mazzucato, 2022).

O ponto a se destacar no T7 foi a questão de ergonomia, pois é afirmado pelo autor que esta é considerada adequada para a realização do serviço, com mesas e cadeiras que auxiliam no conforto (Araújo, 2019). No T8, os funcionários afirmam estar satisfeitos com alguns pontos no ambiente de trabalho, como: ergonomia; organização; limpeza; iluminação; barulho e equipamentos necessários (Cancio; Tavares, 2018).

De acordo com T10, a pesquisa evidenciou que há um alto grau de satisfação dos funcionários com a higiene do local, instalações sanitárias, mobílias, temperatura e espaço físico. Todas essas categorias tiveram aprovação de mais de 70% (setenta por cento) (Costa; Carvalho, 2017). No T14, o autor destaca a concordância parcial dos funcionários quanto aos equipamentos serem adequados para a utilização. Outros pontos destacados são a boa iluminação dos setores e o espaço físico adequado, concordando com textos anteriores (Abreu et al, 2013).

O tópico segurança no trabalho e bem-estar foi relacionado em 5 textos. No T1, a pesquisa demonstra que os equipamentos de proteção individual (EPI) são satisfatórios para a realização do serviço (Junior et al., 2022). O T4 ressalta que a

percepção dos funcionários quanto a preocupação da empresa sobre segurança e bem-estar é elevada (Mazzucato, 2022). Os autores de T6, T8 e T14 apontam que os participantes de suas pesquisas consideram a segurança no trabalho boa e estão satisfeitos.

O penúltimo tópico refere-se aos salários e pagamentos dos funcionários. No T1, os autores chegaram à conclusão, de acordo com a pesquisa feita, que os funcionários estão satisfeitos com a data que é feito o pagamento, e estão cientes acerca de que o valor que o hospital paga é compatível com os outros locais de trabalho de porte e responsabilidades semelhantes (Junior et al., 2022). O T4 mostra, igual ao T1, que o salário da instituição está de acordo com o dos outros locais, e os funcionários estão satisfeitos com os benefícios que lhes é oferecido. Há também a informação de que os funcionários acham o salário condizente com a função que exercem (Mazzucato, 2022). De acordo com o T12, o salário satisfaz as necessidades básicas dos funcionários (Chaves, Guimarães, 2016).

Por fim, a última categoria a ser referenciada como um fator positivo para o clima organizacional é “empresa aberta para ideias e boa imagem da empresa”. O T5 afirma que a maioria dos funcionários estão satisfeitos pelo hospital ouvir suas ideias (Silva et al., 2020). No T10, percebe-se que, na visão dos funcionários, a instituição possui uma boa imagem e é considerada ética com funcionários, clientes e parceiros (Costa; Carvalho, 2017).

## 4.2 Fatores que interagem negativamente para o clima organizacional

Após a esquematização dos dados obtidos na coleta, os fatores negativos que mais aparecem nos textos foram separados em oito categorias, como mostra o quadro 9. O fator que mais aparece nos textos são em relação com a liderança, com sete resultados, e o fator que menos aparece foi em relação a comunicação com os colegas, mostrando apenas 4 resultados.

Quadro 9: Fatores negativos identificados

| Categoria                                                                                       | Textos referenciados         | Total |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------|
| Relacionamento e comunicação com liderança, falta de feedbacks e líderes não aberto para ideias | T1; T2; T3; T4; T9; T10; T11 | 7     |

|                                                                        |                                |   |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---|
| Remuneração e benefícios insatisfatório                                | T1; T4; T8; T9; T10; T14       | 6 |
| Reconhecimento/ realização/ valorização                                | T3; T4; T5; T10; T12; T13; T14 | 7 |
| Falta de equipamentos adequados                                        | T2; T3; T5; T11; T12; T14      | 6 |
| Treinamentos, oportunidades de crescimento e sensação de instabilidade | T1; T3; T4; T10; T12           | 5 |
| Pressão, sobrecarga e ambiente no trabalho                             | T2; T3; T5; T7; T9             | 5 |
| Segurança no trabalho, temperatura e ruído e trabalho muito cansativo  | T5; T7; T11; T12; T14          | 5 |
| Comunicação com colegas                                                | T3; T9                         | 2 |

Fonte: o autor (2024)

O primeiro fator a ser apresentado será o “relacionamento e comunicação com liderança, falta de *feedbacks* e líderes não serem abertos para ideias”, o qual apareceu em sete resultados (T1; T2; T3; T4; T9; T10; T11).

Para T1, o ponto principal de descontentamento com a liderança é sobre o senso de justiça, no qual apenas 27,1% dos funcionários acham satisfatório (Junior et al., 2022). De acordo com a pesquisa dos autores do T2, a liderança impacta negativamente de forma direta o clima organizacional, gerando estresse, ansiedade e pressão no trabalho. O primeiro ponto citado foi a falta de padronização das chefias quanto às escalas de trabalho, e a falta de intervenção imediata quando algum colaborador descumpra alguma ordem interna da instituição. Outro ponto citado foi a falta de *feedback* para os colaboradores, o que gera ansiedade nos mesmos (Silva et al., 2022).

Na perspectiva de T3, trata-se de um estudo descritivo exploratório, de cunho qualitativo, realizado com 46 enfermeiros, a maior preocupação dos colaboradores em relação à liderança seria a falta de incentivo dado para propor novas ideias e novos conhecimentos (Carvalho; Muniz, 2022). Para T4, apesar de haver pontos positivos referente a liderança, como mostrado no subtítulo anterior, a pesquisa mostra que os líderes não costumam ouvir a opinião dos funcionários, como dito no T3, e nem elogiá-los pelo trabalho feito (Mazzucato, 2022). De acordo com T9, o ponto negativo referente às lideranças é sobre a falta de percepção quando algum

colaborador está com problemas pessoais, com 50% das pesquisas afirmando esse fato (Santos, 2018).

Segundo a pesquisa feita pelos autores de T10, uma grande porcentagem dos entrevistados, apesar de achar a relação com os líderes saudável e respeitosa, reconhecem que há uma falta de *feedback*, podendo prejudicar o clima organizacional (Costa; Carvalho, 2017). De acordo com T11, os entrevistados alegam que a comunicação com a chefia é um fator que é necessário melhoria (Rosa; DeMarco, 2016).

O segundo fator é relacionado aos benefícios e a remuneração dos funcionários entrevistados. De acordo com o T1, a maioria dos funcionários concorda que o salário recebido não é satisfatório, da mesma maneira, os benefícios e o plano de cargos e salários possuem grandes taxas de reprovação por parte dos funcionários (Junior et al., 2022). No que se refere ao T4, apesar dos funcionários reconhecerem que a instituição paga a média do mercado, ressalta que o salário não consegue satisfazer suas necessidades (Mazzucato, 2022).

Na perspectiva do T8 e do T9, percebe-se que os funcionários estão insatisfeitos com o salário que recebem do hospital. No que se refere T10, há um grande índice de insatisfação com a remuneração, e o reconhecimento de que o salário não é compatível e adequado com o trabalho realizado. Ainda referente ao T10, os autores trouxeram informações sobre a vida financeira dos funcionários, tais dados destacaram que os entrevistados consideram diversos aspectos da sua vida, como: moradia, transporte, padrão de vida, situação financeira e patrimônio, ruins ou razoável, isso possui relação direta com a insatisfação com o salário recebido (Costa; Carvalho, 2017). O T14 mostra que os funcionários não estão satisfeitos com o salário, e isso se reflete na insatisfação com que são recompensados pelo trabalho feito (Abreu et al., 2013).

A terceira categoria a ser analisada se refere à reconhecimento, valorização e realização. No que se refere ao T3, é relatado que apesar da equipe ser dedicada, esforçada e querer dar seu melhor, ainda falta reconhecimento e valorização por parte das lideranças (Carvalho; Muniz, 2022). No T4, Mazzucato (2022) mostra nos resultados que não há costume dos líderes de elogiar os funcionários pelo trabalho que exercem, ponto já abordado no tópico “relacionamento e comunicação com liderança, falta de *feedbacks* e líderes não serem abertos para ideias”. Nessa perspectiva, pode haver uma certa percepção de que os líderes não valorizam o

trabalho dos funcionários. Quanto ao T5, 75% dos entrevistados não se sentem valorizados pelo trabalho realizado.

De acordo com o T10, apesar dos funcionários se sentirem realizados e satisfeitos com o trabalho, eles não se sentem valorizados pelo hospital (Costa; Carvalho, 2017). No que se refere ao T12, os funcionários se sentem realizados com o trabalho que fazem, porém não se sentem valorizados pela chefia, corroborando com o que foi dito no T10 (Chaves, Guimarães, 2016). Quanto ao T13, estudo com abordagem qualitativa com características exploratórias e descritivas, feito com 50 servidores do hospital regional no Paraná, percebe-se um percentual de 76% de insatisfação quanto ao método de recompensa do hospital, não percebendo uma valorização pela qualidade e esforço no trabalho (Rocha et al., 2014). Assim como o T13, o T14 também afirma que os funcionários não se sentem recompensados pelo trabalho e esforço.

O quarto fator analisado é a falta de equipamentos adequados, algo que atrapalha diretamente na qualidade do serviço prestado nos hospitais pelos profissionais de saúde. No T2, percebe-se que a falta de equipamentos e materiais necessários é um causador de grande estresse e ansiedade para os funcionários, pois eles, por vezes, necessitam improvisar o que eles farão (Silva et al., 2022). No que se refere ao T3, os funcionários fazem críticas quanto à falta de equipamento e o sucateamento dos objetos. Alguns pontos que são listados seriam a falta de insumos, materiais, camas quebradas e macas insuficientes. Também relatam que há vários equipamentos sucateados, sem funcionamento e que o serviço de manutenção é ineficiente (Carvalho; Muniz, 2022).

De acordo com o T5, nas perguntas abertas que foram feitas aos funcionários, houveram reclamações sobre a falta de material, equipamentos e estrutura física necessária (Silva et al., 2020). Nas pesquisas feitas pelo T11, percebe-se que a maioria dos funcionários possui a percepção de que os equipamentos são bons para o uso (Rosa; DeMarco, 2016). No que se refere ao T12 e T14, percebe-se que os funcionários discordam com a afirmação de que os equipamentos e materiais são adequados ao trabalho.

A quinta categoria para análise refere-se aos “treinamentos, oportunidades de crescimento e sensação de instabilidade”. Segundo a pesquisa de T1, os trabalhadores estão insatisfeitos com os treinamentos e oportunidades de crescimentos oferecidos pela empresa. Os funcionários afirmam que não receberam

os treinamentos necessários, não sendo ofertados treinamentos de forma satisfatória e com o conteúdo que não é aprovado pela maioria dos funcionários. Outro ponto negativo é o fato da empresa não oferecer outras oportunidades de aprendizagem aos funcionários (Junior et al., 2022). De acordo com o T3, os funcionários acham importante que tenham treinamentos para saber lidar melhor com as situações do cotidiano do hospital (Carvalho; Muniz, 2022).

Na perspectiva do T4, é possível perceber na pesquisa que os funcionários estão insatisfeitos com as oportunidades de crescimento que a empresa proporciona, como também com as capacitações, que não são periódicas. Os funcionários também não se sentem seguros no emprego e entendem que a empresa não é estável (Mazzucato, 2022). Assim como no T4, a pesquisa feita pelos autores de T10 mostra que os funcionários também não se sentem estáveis e seguros na empresa que trabalham (Costa; Carvalho, 2017). De acordo com T12, os funcionários estão insatisfeitos com a escassez de treinamentos que é ofertado (Chaves, Guimarães, 2016).

A sexta categoria refere-se à “pressão, sobrecarga e ambiente de trabalho”. A pesquisa feita no T2 indica que a pressão no trabalho é um fator constante que interfere negativamente no clima organizacional da instituição (Silva et al, 2022). No que se refere ao T3, percebe-se que há falta de recursos humanos na instituição, por conseguinte os funcionários relatam sobrecarga de trabalho (Carvalho; Muniz, 2022).

Quanto ao T5, a maioria dos funcionários diz que há coisas para melhorar tanto com o ambiente de trabalho, como temperatura, higiene, entre outros, como também com a quantidade de pessoas para a demanda do serviço, gerando sobrecarga, como cita também o T3 (Silva et al., 2020). De acordo com T7, os funcionários acreditam que não há funcionários o suficiente para executar as tarefas, e ficam estressados ao ver algum colega descansar enquanto o outro se esforça para a tarefa ser executada a tempo, provavelmente por conta dessa falta de trabalho humano (Araujo, 2019). Da mesma maneira que o T3 e o T7, no T9, Santos (2018), afirma que os funcionários acham que há pouca quantidade de pessoas nos setores, resultando num desempenho abaixo do esperado.

O penúltimo tópico a ser discutido nesse trabalho é sobre “segurança no trabalho, temperatura, ruído e trabalho muito cansativo”. De acordo com T5, os funcionários relatam que não se sentem seguros no trabalho e, como falado no

tópico anterior, as condições do ambiente como, temperatura, higiene e ruído, atrapalham o desenvolvimento das atividades (Silva et al, 2020). No que se refere à pesquisa feita no T7, Araujo (2019), analisou que os principais fatores de estresse no trabalho dos entrevistados seria a temperatura e o ruído produzido pelas máquinas, junto com o fato do trabalho ser muito cansativo, colaborando para um clima organizacional prejudicial.

De acordo com a pesquisa feita por T11, os fatores que mais desagradam os funcionários seriam a ventilação e o barulho feito nos setores (Rosa; DeMarco, 2016). No que se refere ao T12, os participantes da pesquisa concordam que a empresa não se preocupa com a segurança no trabalho, nessa perspectiva eles também trabalham com a sensação de insegurança. Outro fator que há insatisfação é com a qualidade de luz, ruído e temperatura (Chaves, Guimarães, 2016). Quanto ao T14, percebe-se que os funcionários estão insatisfeitos com a temperatura do local de trabalho, e há funcionários que acham a iluminação e o espaço físico inadequados (Abreu et al., 2013).

O último fator negativo impactante no clima organizacional é “comunicação com os colegas”. De acordo com T3, houve o relato de que há falta de comunicação e até mesmo de respeito em alguns setores, e que o relacionamento tem margem para melhorar (Carvalho; Muniz, 2022). No que se refere ao T9, apesar de haver bom relacionamento entre os colegas de trabalho no hospital, como dito no subtítulo anterior, houve a constatação de falta de trabalho em equipe (Santos, 2018).

#### **4.3 Divergências dos fatores entre os textos analisados**

Como visto nos dois subtítulos anteriores, há uma série de fatores que podem impactar no clima organizacional, tanto de forma positiva quanto de forma negativa. Porém, deve-se notar que dependendo da instituição, do tipo de liderança, do tipo de ambiente de trabalho, entre outros. Os fatores podem ser classificados como negativos ou positivos, como visto em alguns exemplos. Diante do exposto, este subtítulo se compromete a verificar fatores que aparecem nas duas categorias e dissertar sobre as principais diferenças.

Os fatores que se repetiram foram: reconhecimento, realização e valorização; comunicação com os colegas; relacionamento e comunicação com liderança; carga de trabalho; treinamentos e oportunidades de crescimento; equipamentos



adequados; segurança no trabalho e remuneração e benefícios. As diferenças serão abordadas nos próximos parágrafos.

O primeiro fator que será analisado é o de reconhecimento, realização e valorização. O ponto de maior concordância entre os autores que identificaram esse fator como positivo é o fato dos funcionários se sentirem realizados no trabalho e gostarem do que fazem. Outro motivo citado por Mazzucato (2022) para os funcionários se sentirem reconhecidos e valorizados são o ambiente de trabalho e confiança no trabalho. De acordo com T1, ser reconhecido pelo público é outro fator que auxilia no clima organizacional (Junior et al., 2022). Em contrapartida, o principal motivo de descontentamento com esse fator é pela falta de reconhecimento e valorização principalmente das lideranças, como exemplificado pelo T10, o qual diz que apesar dos funcionários se sentirem realizados com as atividades, não há valorização por parte do hospital (Costa; Carvalho, 2017).

O fator seguinte refere-se à comunicação com os colegas de trabalho. A comunicação é parte fundamental para o trabalho em qualquer instituição, e nos hospitais não poderia ser diferente. De acordo com Silva, Júnior e Valério (2022), autores do T2, em sua pesquisa foi analisado que a instituição adota alguns meios para melhorar a comunicação dentro da instituição, como e-mails, quadro de avisos nos setores e reuniões mensais. Nessa mesma perspectiva, o T10 adiciona que uma comunicação clara e, principalmente, objetiva é importante para um bom clima organizacional (Costa; Carvalho, 2017). De outro modo, o T3 relata em sua pesquisa que o clima organizacional é prejudicado pela falta de comunicação entre setores, atrapalhando todo o andamento dos processos que devem ser feitos pelos trabalhadores (Carvalho; Muniz, 2022).

O próximo tópico que será analisado as diferenças é sobre comunicação e relacionamento com a liderança. Para que a liderança seja um fator que modifique positivamente o clima organizacional, respeito entre as partes deve ser essencial, dessa maneira o T10 (Costa; Carvalho, 2017) e o T14 (Abreu et al., 2013) observaram em suas pesquisas que há muito respeito entre trabalhadores e liderança. Juntamente com o respeito, deve haver confiança nos seus superiores, dessa maneira, os participantes da pesquisa de T9 (Santos, 2018), alegaram que confiam nos seus superiores. A comunicação para resolução de problemas é importante para evitar estresse no trabalho, e de acordo com T4 e T14, a maneira como os líderes auxiliam na resolução de problemas é satisfatória. Do mesmo modo

que a liderança pode ser um fator que melhore o clima organizacional, pode ser também um que o piore. Nas pesquisas feitas por T2 (Silva et al., 2022) e por T10 (Costa; Carvalho, 2017), a falta de *feedback* por parte dos líderes é um ponto gerador de estresse e insegurança. Outro ponto que a liderança pode ser prejudicial ao clima organizacional, é o fato de que não houve a opinião dos funcionários, como por exemplo para dar novas ideias, como explicado nas pesquisas de T3 (Carvalho; Muniz, 2022) e T4 (Mazzucato, 2022). Como visto nessa comparação, a liderança pode ser um fator determinante para o clima organizacional de uma instituição hospitalar.

Será abordado agora sobra carga de trabalho. Percebe-se que os hospitais que possuem como fator positivo a carga de trabalho, possuem funcionários suficientes para cada função, como abordado em T1 (Junior et al., 2022) e T4 (Mazzucato, 2022). Outro ponto, discorrido por T7 seria a escala ser adequada e justa para todos os trabalhadores (Araujo, 2019). A distribuição de trabalho entre os funcionários do setor também é importante para não haver sobrecarga, como dito em T8 (Cancio; Tavares, 2018). Quanto aos aspectos negativos, percebe-se que a diferença que há com os aspectos positivos, deve-se ao fato da falta de recursos humanos nas instituições das quais a carga de trabalho foi dado como fator negativo, o T3, T5, T7 e T9 abordam essa visão.

A próxima comparação de tópicos é sobre treinamentos e capacitações. Como aspecto positivo, os treinamentos oferecidos devem ser úteis para a rotina de trabalho e melhorarem a performance do funcionário e da equipe, assim os capacitando para o cotidiano do hospital, como dito em T8 (Cancio; Tavares, 2018) e T10 (Costa; Carvalho, 2017). Em contrapartida, de acordo com T1 (Junior et al., 2022), há insatisfação com os treinamentos oferecidos pela instituição, com pouca quantidade e com conteúdo abaixo da expectativa, não agregando ao cotidiano da empresa. O T3 (Carvalho; Muniz, 2022) e T12 (Chaves, Guimarães, 2016) estão insatisfeitos com a falta de treinamentos ofertados.

Neste parágrafo, será falado sobre os equipamentos de trabalho. A maior concordância no que se refere aos equipamentos de trabalho como sendo um aspecto positivo é a satisfação com a qualidade dos equipamentos oferecidos, dito em T1 (Junior et al., 2022) e T4 (Mazzucato, 2022). Outro ponto a se destacar é a rapidez de resposta da área de manutenção quando algum equipamento fica com defeito, esse ponto foi colocado por T4 (Mazzucato, 2022). O T7 (Araújo, 2019)

indica que os funcionários estão satisfeitos com a ergonomia das mesas e cadeiras, deixando o trabalho um pouco mais confortável. Quanto ao que torna os equipamentos de trabalho um fator negativo, pode-se analisar a falta do equipamento necessário para uma determinada atividade como dito em T2 (Silva et al., 2022) e T5 (Silva et al., 2020). Assim como o T2, a falta de equipamentos é, para T3, crucial para continuação do trabalho, adicionando o fato de alguns equipamentos estarem sucateados.

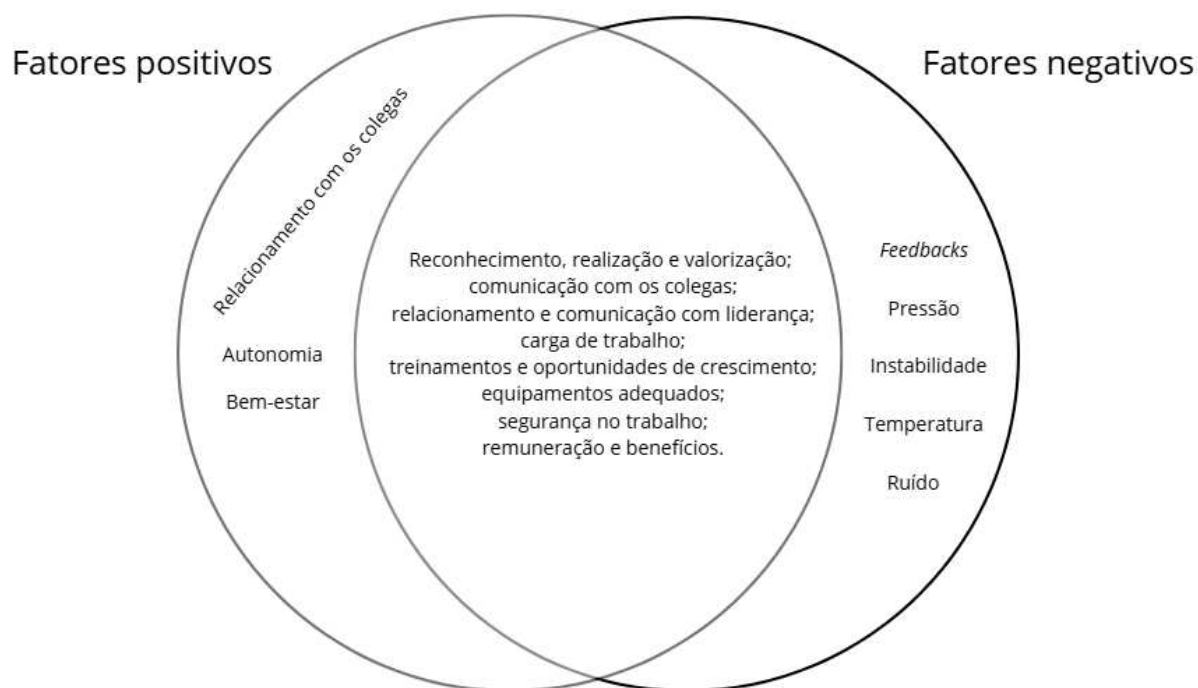
A seguir, será discorrido sobre as diferenças entre fator positivo e negativo referente à segurança do trabalho. Quanto aos aspectos positivos, o T1 (Junior et al., 2022) salienta que os funcionários se sentem satisfeitos com os EPIs fornecidos pelo hospital. Os outros textos concordam que a percepção de segurança no trabalho dos trabalhadores é boa. As principais variáveis que impactam o clima organizacional de forma negativa referente à segurança no trabalho são temperatura, ruído, ventilação e qualidade de luz, como dito em T5 (Silva et al., 2020), T7 (Araujo, 2019), T11 (Rosa; DeMarco, 2016) e T12 (Chaves, Guimarães, 2016). A má qualidade desses fatores faz os funcionários trabalharem com desconforto e sensação de insegurança no local de trabalho.

O último fator que haverá comparação refere-se às variáveis financeiras que afetam o clima organizacional. Como aspecto positivo, os autores de T1 (Junior et al., 2022), em sua pesquisa, concluíram que o pagamento em dia promove um bom clima organizacional. Em concordância com T1, o T4 (Mazzucato, 2022), percebe que quando a empresa paga a mesma coisa que o mercado está oferecendo, isso é algo positivo na visão dos trabalhadores. Como fator negativo, a maioria dos textos concorda que há uma insatisfação dos funcionários com o salário que recebem. O T10 (Costa; Carvalho, 2017) afirma que os trabalhadores acham o salário incompatível com a função que exercem, e não conseguem ter uma vida financeira adequada.

Tendo em vista que os fatores citados nos parágrafos anteriores apareceram em ambas as categorias, tanto positivo como negativo, a figura a seguir esquematiza essa afirmação com um Diagrama de Venn, mostrando a intersecção onde se junta os fatores positivos com os negativos (Figura 7). Portanto, com base no diagrama, percebe-se que existem fatores que desempenham papéis fundamentais na manutenção do clima organizacional. Esses fatores podem contribuir tanto para um clima saudável e benéfico para os trabalhadores, como

também prejudicial para todos que estão envolvidos nele, dependendo da maneira que são percebidos na instituição.

Figura 7: Diagrama dos fatores



Fonte: o autor (2024).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivos analisar os fatores que interagem positivamente e negativamente com o clima organizacional e comparar as diferenças de fatores que aparecem nas duas categorias, utilizando a literatura de 2013 a 2023. O objetivo foi atingido com a análise de 14 textos, onde, por meio de pesquisas de clima organizacional, foram elencados diversos fatores que o impactam diretamente e indiretamente, cabendo ao autor deste trabalho analisá-los de acordo com os objetivos.

No que se refere aos resultados obtidos, infere-se que os fatores positivos observados foram: reconhecimento/ realização/ valorização; relacionamento e comunicação com colegas; relacionamento e comunicação com liderança; carga de trabalho, trabalho em equipe e autonomia; treinamentos e oportunidades de crescimento; equipamentos adequados e espaço físico de trabalho; segurança no trabalho e bem-estar; salário e pagamentos e empresa aberta para ideias e boa imagem da empresa.

Os resultados referentes aos fatores negativos foram: relacionamento e comunicação com liderança, falta de feedbacks e líderes não aberto para ideias; remuneração e benefícios insatisfatório; reconhecimento/ realização/ valorização; falta de equipamentos adequados; treinamentos, oportunidades de crescimento e sensação de instabilidade; pressão, sobrecarga e ambiente no trabalho; segurança no trabalho, temperatura e ruído e trabalho muito cansativo e comunicação com colegas. Percebe-se que há semelhança entre alguns fatores positivos e negativos, o que os difere é a maneira como cada um se manifesta em cada instituição e a maneira como são interpretados pelos funcionários.

Quanto às dificuldades encontradas para a realização da pesquisa, observa-se que cada fator analisado são fatores subjetivos que cada pessoa sente de uma maneira diferente, dessa forma, nota-se uma questão da intangibilidade dos fatores que foram expostos neste trabalho, dificultando a quantificação dos resultados.

Diante dos resultados desse estudo, percebe-se uma grande variedade de fatores que podem impactar o clima organizacional em uma instituição hospitalar, sendo fatores interpessoais ou até mesmo fatores físicos e financeiros. Dessa maneira, o clima organizacional não é um constructo de simples entendimento, mas

é um conceito que necessita de estudo, observação e pesquisa para se chegar a uma conclusão adequada à instituição de interesse. Para trabalhos futuros sugere-se investigação e pesquisa de clima organizacional relacionando trabalhos empíricos e trabalhos teóricos.

Portanto, como primeiro trabalho acadêmico de pesquisa feito pelo autor, o aprendizado adquirido sobre processos metodológicos e, principalmente, sobre o tema “clima organizacional”, o qual será utilizado por toda vida de trabalho, foram importantes para o desenvolvimento pessoal e intelectual, ressaltando a importância do estudo na vida humana como capacitador e criador de novas ideias e conceitos que impactam a visão de mundo do autor e leitor.

## REFERÊNCIAS

ABREU, N. R. de *et al.* Análise dos fatores intraorganizacionais influenciadores no clima organizacional em um Hospital Universitário. **RACE**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 39–70, 2013. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/2328>. Acesso em: 18 nov. 2024.

ALENCAR, Maria Aparecida de; LIMA, Thales Batista de. Clima Organizacional no Setor de Hotelaria Hospitalar: um estudo em um hospital privado de João Pessoa, Paraíba (PB), Brasil. **Turismo e Sociedade**, [S. l.], v. 12, n. 1, 2019. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/turismo/article/view/65885>. Acesso em: 18 nov. 2024.

ARAUJO, Andrea dos Santos. **Clima organizacional e manejo de resíduos dos serviços de saúde na central de materiais esterilizados do hospital de base do Distrito Federal**. 2019. 107 f. TCC (Graduação) - Curso de Gestão Ambiental, Faculdade Unb Planaltina, Planaltina, 2019. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/26071>. Acesso em: 18 nov. 2024.

ARRUDA, Ariana Lima; FREITAS, Camila Fernanda; CARVALHO, Marcia Roberta. Gestão de pessoas no ambiente hospitalar. **Revista Científica Unilago**, Grandes Lagos, v. 1, n. 1, p. 1-12, 22 jan. 2014. Disponível em: <https://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/555>. Acesso em: 02 jul. 2024.

BEGNAMI, Maria Luiza Vechetin; ZORZO, Adalberto. Clima organizacional: percepções e aplicabilidade. **Revista Científica da Fho|Uniararas**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 38-47, 2013. Disponível em: <https://ojs.fho.edu.br:8481/revfho/article/view/123>. Acesso em: 8 abr. 2024.

CANCIO, Caio Ernany Duarte; TAVARES, Pablo Ruiz Marangon. **Fatores de comprometimento e clima organizacional que impactam no desempenho individual dos colaboradores de um hospital localizado no sudoeste do Paraná**. 2018. 69 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade

Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018. Disponível em:  
<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/14206>. Acesso em: 18 nov. 2024.

CARVALHO, Elisabete Mesquita Peres de et al. Dificuldades e potencialidades relacionadas ao clima organizacional dos servidores de enfermagem de um hospital público. **New Trends In Qualitative Research**, [s. l], v. 13, p. 1-10, 8 jul. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.36367/ntqr.13.2022.e642>. Acesso em: 18 nov. 2024.

CHAVES, Jaqueline Alves; GUIMARÃES, Maria da Gloria Vítório. Análise do clima organizacional em centro cirúrgico de um Hospital Universitário da cidade de Manaus. **Revista Farol**, Rolim de Moura, v. 1, n. 1, p. 206-219, ago. 2016. Disponível em: <https://revista.farol.edu.br/index.php/farol/article/view/25/26>. Acesso em: 18 nov. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5 ed. Atlas: Grupo GEN, 2020. 480 p.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE, Resolução nº510, 07 de abr. de 2016, Considerando que a ética é uma construção humana, portanto histórica, social e cultural. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 13 de abr. 2024

COSTA, Bruno Woiller Lima da; CARVALHO, Nilton Cesar de Oliveira. **Clima organizacional e satisfação: o caso do setor de enfermagem no hospital e maternidade saúde center**. 2017. 82 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal Rural da Amazônia, Capanema, 2017. Disponível em: <http://bdta.ufra.edu.br/jspui/handle/123456789/461>. Acesso em: 18 nov. 2024.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2017. 460 p.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. 1 ed. LTC: Grupo GEN, 2013. 216 p.



FREITAS, Danielle Cristina Pereira e Silva de; HENZ, Aline Patrícia. Clima organizacional na gestão hospitalar e seus impactos: revisão bibliográfica. **Revista Pleiade**, [s. l], p. 5-18, 11 out. 2023. Disponível em: <https://pleiade.uniamerica.br/index.php/pleiade/article/view/947/1172>. Acesso em: 27 fev. 2024.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. 1 ed. Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2009. 120 p. (Série Educação a Distância). Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/52806>. Acesso em: 25 abr. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GONÇALVES, Ernesto Lima. **Gestão hospitalar**: administrando o hospital moderno. 1 ed. Rio de Janeiro: Grupo Gen, 2006. 330 p.

GRANT, Maria J.; BOOTH, Andrew. A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. Journal compilation. Health Libraries Group. Health Information and Libraries Journal, [s.l.], 26, p. 91-108, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>. Acesso em: 09 jul. 2024

JÚNIOR, Ernani de Souza Guimarães *et al.* Clima organizacional em um hospital público no interior de Minas Gerais. **Mythos**, [s. l], v. 18, n. 2, p. 7-20, 12 dez. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.36674/mythos.v18i2.749>. Acesso em: 17 nov. 2024.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia de pesquisa**: um guia prático. 1 ed. Itabuna: Via Litterarum, 2010. 88 p.

MANTOVANI, Ana Paula; GREATTI, Ligia. Análise do clima organizacional como uma prática administrativa. **Caderno de Administração**, [s. l], v. 16, n. 2, p. 20-34, 2008. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/34808>. Acesso em: 8

abr. 2024.

MARCITELLI, Carla Regina de Almeida. Qualidade de vida no trabalho dos profissionais de saúde. **Ensaio e Ciência Ciências Biológicas, Agrárias e da Saúde**, [s. l.], v. 15, n. 4, p. 215-228, 23 mar. 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/260/26022135015.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2024.

MAZZUCATO, Cíntia Savana. **Clima Organizacional**: pesquisa em hospital localizado no norte do Rio Grande do Sul. 2022. 21 f. Artigo de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração). Curso de Administração. Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2022. Disponível em: <http://repositorio.upf.br/handle/riupf/2374>. Acesso em: 27 de fev. 2024.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, abr. 2010. Disponível em: [https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-11682010000100011](https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000100011). Acesso em: 28 mar. 2024.

OLIVEIRA, Luana Yara Miolo de *et al.* **Gestão de pessoas**. 1 ed. Porto Alegre: SAGAH, 2018. 225 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. **Read**, Porto Alegre, v. 11, n. 2, p. 1-24, 2005. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137445004>. Acesso em: 13 mar. 2024.

RIBEIRO, Helena; PESQUERO, Célia Regina; COELHO, Micheline de Sousa Zanotti Stagliorio. Clima urbano e saúde: uma revisão sistematizada da literatura recente. **Estudos Avançados**, [S.L.], v. 30, n. 86, p. 67-82, abr. 2016. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-40142016.00100005>. Acesso em: 30 jul. 2024.

RIBEIRO, Larissa Alves; SANTANA, Lídia Chagas de. Qualidade de vida no

trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de Iniciação**

**Científica**: RIC Cairu, [s. l.], v. 2, n. 2, p. 75-96, 2015. Disponível em:

[https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06\\_QUALIDADE\\_VIDA\\_TRABALHO.pdf](https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06_QUALIDADE_VIDA_TRABALHO.pdf).

Acesso em: 18 abr. 2024.

RIBEIRO, Letícia de Aguiar Manso; VEIGA, Heila Magali da Silva. Bem-estar no trabalho: influência do clima organizacional entre trabalhadores hospitalares.

**Revista Psicologia e Saúde**, [S.L.], p. 63-76, 14 jun. 2022. Universidade Católica

Dom Bosco. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.20435/pssa.v14i1.1681> Acesso em:

29 de fev. 2024.

ROCHA, Adilson Carlos da; CERETTA, Gilberto Francisco; LIMA, Janete Ângela de.

Clima organizacional em hospital: um estudo no sudoeste do paraná. **Revista**

**Reuna**, Belo Horizonte, v. 19, n. 2, p. 71-90, abr. 2014. Disponível em:

<https://revistas.una.br/reuna/article/view/581>. Acesso em: 18 nov. 2024.

ROSA, Greice Ferreira da; DEMARCO, Taisa Trombetta. Pesquisa de clima

organizacional: Hospital São José vinculado à fundação araucária no município de

São José do Ouro (RS). **Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc Videira**, [S. l.], v. 1, p. 12, 2016. Disponível em:

<https://periodicos.unoesc.edu.br/apeuv/article/view/12799>. Acesso em: 18 nov. 2024.

SANTOS, Alessandra Cristina Menezes Frattezi. **A importância da gestão de**

**pessoas em organizações hospitalares**. 2021. 18 f. TCC (Graduação) - Curso de

Ciências Econ micas, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade

Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2021. Disponível em:

<http://hdl.handle.net/1843/43609>. Acesso em: 02 jul. 2024.

SANTOS, Joana Vieira dos; GONÇALVES, Gabriela. A cultura organizacional: o

impacto visível de uma dimensão invisível. **Psico**, Porto Alegre, v. 41, n. 3, p.

393-398, 2011. Disponível em:

<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/8167>

Acesso em: 14 de mar. 2024.

SANTOS, Solange Neves dos. A pesquisa de clima organizacional como instrumento de diagnóstico organizacional no Hospital de Pediatria Professor Heriberto Ferreira Bezerra - HOSPED. **Revista UNI-RN**, [S. l.], v. 14, n. 1/2, p. 137, 2018. Disponível em: <https://revistas.unirn.edu.br/index.php/revistaunirn/article/view/356>. Acesso em: 18 nov. 2024.

SILVA, Carlos Rafael; TAVARES, Gleicy Kelly Barbosa; FRANÇA, Luciana Sessa Generoso de. Clima organizacional: a influência na motivação dos funcionários e empregados. **Episteme Transversalis**, Volta Redonda, v. 11, p. 20-41, 2020. Disponível em: <http://revista.ugb.edu.br/ojs302/index.php/episteme/article/view/2121>. Acesso em: 29 de fev. 2024.

SILVA, Claudilene Fernandes da; LEAL JUNIOR, Ilton Curty; VALÉRIO, Christoff Pereira. Avaliação do clima organizacional dos enfermeiros de um hospital universitário de minas gerais. In: PRAXEDES, Marcus Fernandes da Silva (org.). **Saberes, estratégias e ideologias de enfermagem III**. Ponta Grossa: Atena Editora, 2022. p. 282-291. Disponível em: <https://atenaeditora.com.br/catalogo/post/avaliacao-do-clima-organizacional-dos-enfermeiros-de-um-hospital-universitario-de-minas-gerais>. Acesso em: 18 nov. 2022.

SILVA, Michele Fabiana da *et al.* Análise do clima organizacional em um hospital publico situado no estado de Minas Gerais sob a ótica da equipe de enfermagem. In: SOMBRA, Isabelle Cordeiro de Nosoja (org.). **A enfermagem e o gerenciamento do cuidado integral 2**. Ponta Grossa: Atena Editora, 2020. p. 24-36. Disponível em: <https://atenaeditora.com.br/catalogo/post/analise-do-clima-organizacional-em-um-hospital-publico-situado-no-estado-de-minas-gerais-sob-a-otica-da-equipe-de-enfermag> em. Acesso em: 18 nov. 2024.

ZAGO, Celia Cristina. Cultura organizacional: formação, conceito e constituição. **Sistemas & Gestão**, [s. l.], v. 8, p. 106-117, 2013. Disponível em: <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/V8N2A1>. Acesso em: 7 de mar. 2024.

## APÊNDICE A – Matriz de coleta de dados

| Título do artigo/<br>Autor<br>(identificador)                                                                                         | Ano  | Revista                                           | Tipo de pesquisa                                                                                                                                                                                                                                                             | Síntese do conhecimento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM HOSPITAL PÚBLICO NO INTERIOR DE MINAS GERAIS/<br>Ernani de Souza Guimarães Júnior (T1)                     | 2022 | Mythos                                            | Hospital público. Trata - se de um estudo de caso, com delineamento descritivo que utilizou dados secundários decorrentes de uma pesquisa de clima realizada por empresa especializada contratada para essa finalidade. A análise envolveu a percepção de 302 trabalhadores. | <p>O autor utiliza a definição de Chiavenato (2014), “o clima organizacional trata-se de aspectos internos da instituição, que influencia de maneira diferente a motivação dos funcionários”.</p> <p>Fatores positivos que interferem no C.O: pagamentos em dia, boa organização e limpeza, boa segurança no trabalho, equipamentos adequados, relacionamento interpessoal, sem sobrecarga de trabalho, autonomia, comunicação com superiores, realização com o trabalho e reconhecimento</p> <p>Fatores negativos que interferem no C.O: remuneração e benefícios insatisfatórios, poucas oportunidades de aprendizado, oferta insatisfatória de treinamentos, pouca percepção de valorização</p> |
| AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DOS ENFERMEIROS DE UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE MINAS GERAIS/<br>Claudilene Fernandes da Silva (T2) | 2022 | Saberes, estratégias e ideologias de enfermagem 3 | Unidade Dom Bosco do Hospital Universitário de Juiz de Fora (HUUFJF). Foi realizado um levantamento bibliográfico e posteriormente uma observação dos fatores que impactavam no clima organizacional dos 48 enfermeiros da Unidade.                                          | <p>O clima organizacional reflete a realidade da instituição, sendo considerado um conjunto de percepções e sentimentos que os colaboradores têm em relação aos diferentes aspectos do ambiente laboral. (MACHADO e GOULART, 2014).</p> <p>Fatores positivos que interferem no C.O: treinamentos oferecidos de acordo com necessidade, valorização profissional, oportunidade de demonstrar os conhecimentos, reconhecimento profissional, comunicação.</p> <p>Fatores negativos que interferem no C.O: pressão no trabalho, falta de feedback da chefia, falta de materiais e equipamentos necessários.</p>                                                                                       |

|                                                                                                                                                                    |      |                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dificuldades e potencialidades relacionadas ao clima organizacional dos servidores de enfermagem de um hospital público/ Elisabete Mesquita Peres de Carvalho (T3) | 2022 | NTQR                                                      | Trata-se de um estudo descritivo exploratório, de cunho qualitativo, realizado com 46 enfermeiros.                                                                                                                                                                       | <p>A definição de clima organizacional foi delineada por Martins et al. (2016) como as percepções do conjunto de indivíduos de uma dada organização sobre seu contexto de trabalho (englobando relacionamento com os pares e com a chefia, características da tarefa, sistema de recompensa e benefícios, condições de trabalho, dentre outros aspectos).</p> <p>Fatores positivos que interferem no C.O: bom relacionamento entre colaboradores, equipe esforçada.</p> <p>Fatores negativos que interferem no C.O: escassez de equipe e de materiais, falta de manutenção nos equipamentos, comunicação precária e imprecisa, falta de valorização profissional, falta de treinamentos.</p>                                                                                                                                  |
| Clima Organizacional: pesquisa em hospital localizado no norte do Rio Grande do Sul/ Cíntia Savana Mazzucato (T4)                                                  | 2022 | Repositório Institucional da Universidad e de Passo Fundo | A pesquisa que embasa este trabalho tem abordagem quantitativa e descritiva, sendo fundamentada a partir de experiências vivenciadas no estágio em uma instituição de saúde e também pela coleta de dados realizada por meio de questionário destinado aos funcionários. | <p>O clima organizacional tem a ver com o sentimento e percepção que os trabalhadores possuem sobre vários aspectos dentro da organização. Com isso, se torna importante a empresa conhecer seus trabalhadores, para poder atender suas necessidades e expectativas (FERREIRA, 2013).</p> <p>Fatores positivos que interferem no C.O: empresa se preocupa com o bem-estar e segurança dos trabalhadores, materiais bons para a execução do trabalho, satisfação no trabalho, bom relacionamento com liderança, salário compatível com o mercado, bom relacionamento com colegas, autonomia nas decisões.</p> <p>Fatores negativos que interferem no C.O: líderes raramente ouvem sugestões dos funcionários, salário não supre necessidades básicas, sem treinamentos, poucas oportunidades de crescimento e valorização.</p> |

|                                                                                                                                                               |      |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM HOSPITAL PÚBLICO SITUADO NO ESTADO DE MINAS GERAIS SOB A ÓTICA DA EQUIPE DE ENFERMAGEM/ Michele Fabiana da Silva (T5)   | 2020 | A Enfermagem e o Gerenciamento do Cuidado Integral 2 | Hospital público de Minas Gerais. Foi aplicado um questionário sistematizado. As análises foram quantitativas, desenvolvidas a partir do software SPSS.                                                                                                       | <p>Luz (1995) considera o clima como o reflexo do estado de espírito das pessoas que predomina numa organização, num determinado período de tempo, não tendo impactos duradouros os fatos que acontecem no ambiente externo, porém têm forte influência, e os fatos internos ocorrem de forma mais intensa e permanente.</p> <p>Fatores positivos que interferem no C.O: bom relacionamento com os colegas, empresa ouvir ideias, bom relacionamento com liderança.</p> <p>Fatores negativos que interferem no C.O: insegurança no trabalho, falta de reconhecimento, condições de trabalho, insatisfação com ambiente de trabalho, sobrecarga de trabalho, falta de material.</p> |
| Clima Organizacional no Setor de Hotelaria Hospitalar: um estudo em um hospital privado de João Pessoa, Paraíba (PB), Brasil/ Maria Aparecida de Alencar (T6) | 2019 | Turismo & Sociedade Revista UFPR                     | Hospital privado em João Pessoa, Paraíba (PB), Brasil a partir do olhar de colaboradores do setor de hotelaria hospitalar sobre o seu ambiente de trabalho. Pesquisa quantitativa do tipo descritivo, com aplicação de um questionário a vinte colaboradores. | <p>Segundo Silva et al. (2015, p. 103), "O clima organizacional está relacionado à qualidade do ambiente percebido na empresa pelos colaboradores, e como o mesmo influencia diretamente no comportamento".</p> <p>Fatores positivos que interferem no C.O: bem-estar físico no ambiente de trabalho, reconhecimento no trabalho, equipe de trabalho, trabalho realizado, comunicação com os superiores, segurança no trabalho, trabalho executado, oportunidade de crescimento na empresa.</p> <p>Fatores negativos que interferem no C.O: conflitos internos dentro da empresa.</p>                                                                                              |
| Clima organizacional e manejo de resíduos dos serviços de saúde na Central de Materiais Esterilizados do Hospital de Base do Distrito                         | 2019 | Biblioteca digital da produção intelectual discente  | Neste estudo exploratório, sobre gestão do clima organizacional e de resíduos dos serviços de saúde, teve como objetivo avaliar o nível de estresse coletivo dos técnicos de                                                                                  | O clima organizacional é a percepção coletiva que os colaboradores têm sobre a empresa, principalmente sobre o ambiente interno que estão inseridos, o que está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes (CHIAVENATO, 1985).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                                                                                                                                           |      |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Federal/ Andrea dos Santos Araujo (T7)                                                                                                                                                    |      |                                    | enfermagem, bem como investigar a conformidade da gestão dos resíduos dos serviços prestados na CME.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Fatores positivos que interferem no C.O: facilidade de comunicação com superiores e colegas de trabalho, escala de trabalho adequada, cooperação entre colegas, bons equipamentos para execução do trabalho.</p> <p>Fatores negativos que interferem no C.O: temperatura do setor muito alto e intenso ruído de máquinas, trabalho muito cansativo, poucas pessoas para realizar as tarefas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Fatores de comprometimento e clima organizacional que impactam no desempenho individual dos colaboradores de um hospital localizado no sudoeste do Paraná/ Caio Ernany Duarte Cancio (T8) | 2018 | Repositório institucional da UTFPR | Essa pesquisa teve como objetivo identificar os fatores de comprometimento e clima organizacional que impactam no desempenho individual de um hospital localizado no Sudoeste do Paraná. O trabalho se enquadrou como um estudo de caso, realizado a partir de uma survey, os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário aos funcionários do hospital, totalizando em uma amostra de 133 respondentes. | <p>O conceito de clima organizacional com o passar do tempo, vem ganhando mais importância para embasar a percepção da relação entre os indivíduos e a entidade de trabalho, sendo este, um conceito amplo por se tratar de um tema que possui várias percepções diante de um número restrito de dimensões (SBRAGIA, 1983).</p> <p>Fatores positivos que interferem no C.O: empresa se preocupa com segurança no trabalho e saúde do trabalhador, organização no espaço de trabalho, equipamentos necessários para realização do trabalho, sem sobrecarga de trabalho, trabalho de equipe valorizado e incentivado, reconhecimento no trabalho, treinamentos auxiliam no dia-a-dia do trabalho.</p> <p>Fatores negativos que interferem no C.O: salário compatível com o mercado de trabalho.</p> |
| A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL NO HOSPITAL DE PEDIATRIA PROFESSOR                                                                      | 2018 | Revista UNI-RN                     | Como estratégia de pesquisa de campo para coleta dos dados, elaborou-se um questionário contendo predominantemente perguntas fechadas e selecionou os participantes a partir de uma                                                                                                                                                                                                                                        | De acordo com Chiavenato, (2004), o clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. Trata-se da qualidade do ambiente que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |



|                                                                                                                                            |      |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| HERIBERTO FERREIRA BEZERRA – HOSPED/ Solange Neves dos Santos (T9)                                                                         |      |                                                   | amostra aleatória composta por colaboradores que mantêm diferentes tipos de vínculos com o hospital.                                                                                                                                 | <p>Fatores positivos que interferem no C.O: chefia e liderança, satisfação e motivação no trabalho, oportunidades de desenvolvimento profissional e treinamento, relacionamento interpessoal.</p> <p>Fatores negativos que interferem no C.O: comunicação no hospital, más condições de trabalho e carga horária, salário insatisfatório.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Clima organizacional e satisfação: o caso do setor de enfermagem no hospital e maternidade Saúde Center/ Bruno Woiller Lima da Costa (T10) | 2017 | Biblioteca digital de trabalhos acadêmicos - UFRA | Realizou-se pesquisa de campo de caráter qualitativa descritiva, coletando-se os dados através de questionário estruturado, onde foram abordadas as variáveis, socioeconômicas, fatores extratrabalho e fatores internos da empresa. | <p>O clima organizacional, é constituído pelo meio interno das organizações, e são impressões que os empregados têm do seu ambiente de trabalho, valores, atitudes e padrões de comportamento que influenciam diretamente em seu relacionamento e no desempenho no ambiente de trabalho (LUZ, 2003).</p> <p>Fatores positivos que interferem no C.O: liberdade no trabalho e na organização das atividades, equipe comprometida e responsável no trabalho, satisfação e realização com o cargo, volume de trabalho bom, boa comunicação, oportunidades de desenvolvimento, bom relacionamento com chefes, treinamentos relevantes e recorrentes ao trabalho a ser feito, condições de trabalho, boa imagem da empresa, estímulo ao trabalho em equipe.</p> <p>Fatores negativos que interferem no C.O: remuneração, pouca participação nas decisões, valorização profissional insatisfatória, pouca sensação de instabilidade no emprego.</p> |
| PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: HOSPITAL SÃO JOSÉ VINCULADO À FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA NO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DO                             | 2016 | Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc Videira        | Hospital filantrópico. Pesquisa feita por meio de questionário de questões descritivas e objetivas. Foram analisados 2 (dois) grupos: Campo 1 -                                                                                      | <p>Para o conceito de clima organizacional (C.O), o autor utiliza a definição de Hernandez e Melo (2003), o qual diz que há três variáveis de mensuração de clima organizacional: macro, micro e individual.</p> <p>Fatores positivos que interferem no C.O: relacionamento com</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                                                                                                            |      |                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OURO (RS)/<br>Greice Ferreira da Rosa (T11)                                                                                                                |      |                                                                   | área técnica, e<br>Campo 2 - área<br>administrativa.                                                                                                                                                                                                          | colegas, autonomia no trabalho,<br>estímulo ao trabalho em equipe,<br>reconhecimento no trabalho,<br>treinamentos adequados.<br><br>Fatores negativos que interferem<br>no C.O: relacionamento com<br>chefia, comunicação com chefia,<br>barulho e ventilação no setor,<br>móveis e equipamento de<br>trabalho.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Análise do clima<br>organizacional em<br>centro cirúrgico de<br>um Hospital<br>Universitário da<br>cidade de<br>Manaus/<br>Jaqueline Alves<br>Chaves (T12) | 2016 | Revista<br>farol                                                  | Total de 46<br>funcionários, a<br>respeito das dez<br>dimensões<br>consideradas<br>relevantes a um<br>ambiente saudável.<br>Questionário<br>contendo 60<br>questões. As<br>análises foram<br>quantitativas,<br>desenvolvidas a<br>partir do software<br>SPSS. | No que diz respeito, ao Clima<br>Organizacional entende-se como<br>a expressão dos sentimentos<br>dos colaboradores diante dos<br>valores, das políticas, das<br>práticas de gestão das pessoas,<br>da forma de relacionamento com<br>os colegas, da postura da<br>empresa ao estabelecer e<br>retribuir pelo alcance das metas,<br>além da situação econômica<br>(BOOG, 2002, p. 10).<br><br>Fatores positivos que interferem<br>no C.O: salário adequado,<br>prazer ao exercer a profissão.<br><br>Fatores negativos que interferem<br>no C.O: segurança no trabalho,<br>condições necessárias para<br>desenvolver o trabalho, falta de<br>materiais e equipamentos<br>adequados, escassez de<br>treinamento, falta de<br>reconhecimento da chefia<br>quando o trabalho é bem feito. |
| CLIMA<br>ORGANIZACION<br>AL EM<br>HOSPITAL: UM<br>ESTUDO NO<br>SUDOESTE DO<br>PARANÁ/ Adilson<br>Carlos da Rocha<br>(T13)                                  | 2014 | REUNA                                                             | Abordagem<br>qualitativa com<br>características<br>exploratórias e<br>descritivas. Feito<br>com 50 servidores<br>do hospital<br>regional.                                                                                                                     | De acordo com Martins (2008),<br>menciona-se clima<br>organizacional para referir-se às<br>influências do ambiente interno<br>de trabalho sobre o<br>comportamento humano.<br><br>Fatores positivos que interferem<br>no C.O: autonomia.<br><br>Fatores negativos que interferem<br>no C.O: recompensa pelo<br>trabalho feito.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Análise dos<br>fatores<br>intraorganizaciona<br>is influenciadores<br>no clima<br>organizacional em                                                        | 2013 | RACE -<br>Revista de<br>Administraç<br>ão,<br>Contabilida<br>de e | Tratou-se de um<br>estudo<br>exploratório-descriti<br>vo e o método<br>utilizado foi o<br>estudo de caso.                                                                                                                                                     | Villardi, Narducci e Dubeux<br>(2007) definem<br>clima organizacional como o<br>conjunto de percepções e<br>conceitos<br>que as pessoas de uma                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                                                     |  |          |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------|--|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| um Hospital<br>Universitário/<br>Nelsio Rodrigues<br>de Abreu (T14) |  | Economia | com 311<br>respostas válidas<br>e tendo como<br>principal<br>instrumento de<br>coleta de dados um<br>questionário<br>estruturado. | <p>organização desenvolvem e compartilham, que afetam a forma como estas pessoas se relacionam no trabalho.</p> <p>Fatores positivos que interferem no C.O: segurança no trabalho, material básico para trabalho, espaço físico e iluminação adequados, comunicação com a chefia, valorização no trabalho, relacionamento com colegas e chefia.</p> <p>Fatores negativos que interferem no C.O: temperatura inadequada, estresse no trabalho, baixo salário, falta de clareza com as funções a serem feitas, instrumentos para comunicação não são adequadas (como e-mail), sem número suficiente de equipamentos, funcionários não são recompensados pelo trabalho feito.</p> |
|---------------------------------------------------------------------|--|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|