

## **Ações desenvolvidas em equipe para melhoria do clima organizacional no serviço de emergência de um hospital público no município de Porto Alegre/RS**

Eliziane Ferranti<sup>1</sup>  
Claudir Pirovano<sup>2</sup>  
Vanda Regina Machado<sup>3</sup>

### **Resumo**

O presente trabalho discorre sobre o clima organizacional em uma área administrativa de uma emergência de um hospital público no município de Porto Alegre/RS. Considera-se o assunto muito importante, pois o clima organizacional é um dos fatores preponderantes na produtividade da equipe em uma organização. Teve como objetivo promover ações de melhorias em pontos da pesquisa de clima institucional que necessitavam de ajustes. Foi realizada uma reunião com os funcionários da equipe administrativa do setor de emergência do hospital objeto do estudo para apresentar os resultados da pesquisa de cultura institucional do ano de 2018. Nesta ocasião, houve discussão de todos os pontos fortes e itens que precisavam ser aprimorados no serviço. A equipe elencou as dimensões com médias mais baixas e foi elaborado um plano de ação a fim de melhorar os resultados de cada prática. Resultados: a equipe propôs quatro ações para serem trabalhadas: uma para *imparcialidade*, duas para *camaradagem* e uma para *respeito*. Passados quatro meses da elaboração do plano de ação pela equipe, as lideranças elaboraram um formulário online com quatro perguntas fechadas e espaço para comentários sobre o clima no serviço o resultado foi: na comunicação entre chefias e equipes 52,6% dos funcionários responderam que melhorou muito. Na pergunta sobre o meio de preferência na comunicação de novas rotinas do serviço, 57,90% escolheram o e-mail. Na pergunta sobre clareza no critério de troca de turnos/setor 94,7% considerou muito claro e por fim, na pergunta sobre os momentos de confraternizações entre a equipe, 68,4% indicaram que melhorou muito. O grupo teve a oportunidade de se conhecer melhor e interagir entre si, também começou a conversar mais sobre as rotinas operacionais e formas de como melhorar o trabalho como um todo. Os encontros se tornaram mais abertos para escuta e diálogo, favorecendo o clima de empatia e convivência harmônica entre todos os membros da equipe. Com isto, foi percebida a importância da elaboração do plano de ação, e a sugestão de sua nova elaboração sempre após o resultado de cada pesquisa de clima organizacional que normalmente é aplicada a cada dois anos pela instituição de saúde.

**Palavras Chave:** Cultura; Clima; Equipe.

---

<sup>1</sup> Mestra em Avaliação de Tecnologias para o SUS pela Escola do Grupo Hospitalar Conceição–GHC. Especialista em Gestão de Projetos - UNIasselvi. Especialista em Docência no Ensino Superior - UNIasselvi. Especialista em Gestão em Saúde – UFRGS. Especialista em Farmácia Hospitalar e Atenção Farmacêutica pelo Instituto de Administração Hospitalar e Ciências da Saúde. Graduação em Farmácia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul–UFRGS.

<sup>2</sup> Especialista em Gestão da Saúde pela Fundação Oswaldo Cruz–FIOCRUZ. Especialista em Administração Hospitalar e Negócios da Saúde pelo IAHCS. Graduado em Filosofia pela Faculdade de Filosofia Nossa Senhora da Imaculada Conceição.

<sup>3</sup> Mestra em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul–UFRGS. Especialista em Negócios Digitais pela Faculdade Mário Quintana. Especialista em Gestão Empresarial pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul–PUCRS. Especialista em Metodologia do Ensino Superior pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul–PUCRS. Especialista em Finanças pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul–PUCRS. Graduação em Administração pela Faculdade Porto Alegrense. Professora nos Curso de Administração e Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Mário Quintana.

## **INTRODUÇÃO**

Clima organizacional é como os colaboradores de uma instituição sentem o ambiente da empresa. Um bom clima institucional tende a tornar a empresa mais produtiva, considerando que seus trabalhadores possuem qualidade de vida no trabalho, e portanto, conseguem fazer suas entregas com prazer dentro dos prazos estabelecidos.

Vários fatores interferem no clima organizacional: relação entre colaboradores e liderança, relações entre colegas, pressão e estresse no ambiente de trabalho, estrutura física, reconhecimento profissional, entre outros. Como a maior parte destas questões são subjetivas, as empresas tendem a desenvolver questionários para serem respondidos pelos colaboradores, a fim de mensurar o clima na instituição. Portanto, a realização de uma pesquisa de clima de forma abrangente, que analise diversos pontos do dia a dia da empresa e da forma de relacionamento das pessoas, se faz necessária para um bom diagnóstico.

A pesquisa de clima deve partir da alta gestão da empresa, e é importante que os resultados obtidos sejam analisados por ela também. Isto porque, além da importância dos gestores conhecerem a forma como os colaboradores veem a empresa, atitudes podem ser necessárias para alterar quesitos com respostas negativas.

Este trabalho foi aplicado na área administrativa de uma emergência de um hospital público do município de Porto Alegre/RS, com objetivo de promover ações de melhorias em pontos da pesquisa de clima institucional que necessitavam de ajustes.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

O clima organizacional está diretamente relacionado com a produtividade das instituições, e a percepção que seus colaboradores têm sobre a empresa e seu o ambiente de trabalho impactam profundamente na sua forma de trabalhar (RECH, 2016).

Abreu e colaboradores (2009) ressaltam que empresas são formadas por pessoas, e que estas são afetadas pelo meio; ou seja, o que acontece na empresa ou no ambiente social irá atingir o colaborador de alguma forma. Considerando isso, é importante um bom clima organizacional, pois este irá facilitar o comprometimento dos funcionários com a empresa.

A cultura institucional de uma empresa reflete os padrões de referência do grupo de pessoas que ali trabalha, e estes influenciam o modo de perceber, pensar e sentir a organização (MARTINS, 2008). Chiavenato (2003) afirma que a cultura de uma instituição não é estática; porém, ao implementar mudanças, as ações devem ser planejadas para que sejam efetivas e promovam o desenvolvimento da organização.

Um estudo em uma instituição hospitalar universitária do estado de Alagoas teve como objetivo investigar como determinados fatores influenciam no clima organizacional. Os resultados obtidos demonstram que a falta de comunicação através de recursos tecnológicos, espaço físico limitado, temperatura ambiente e defasagem de salários foram aspectos que influenciam negativamente no clima institucional. Já a amizade, companheirismo e bom relacionamento com a chefia foram aspectos mencionados como positivos pelos colaboradores. Os autores concluíram que os resultados da pesquisa de clima foram interessantes, e que, se aplicadas as melhorias mencionadas, estas trariam benefícios duradouros às instituições hospitalares (ABREU et. al., 2009).

Em um hospital universitário de Curitiba foi desenvolvida uma pesquisa de clima organizacional abrangendo todos os setores, com a participação de 96 colaboradores de um total de 151 (63,5% da população). O questionário abordou dez aspectos com o objetivo de identificar o clima institucional. Foi constatado que as respostas com menor satisfação se referiam aos treinamentos e incentivos para aperfeiçoamento, e à remuneração e benefícios. Já as questões abordando relacionamento com superiores e relacionamento entre colegas da equipe, os índices de satisfação ficaram acima de 85%. Considerando que o relacionamento entre pessoas é determinante para o bom andamento de uma organização, os autores concluíram que os colaboradores estão no mínimo satisfeitos com a organização e que para um próximo trabalho se sugere medidas para melhorar os resultados negativos obtidos. (SANTOS et. al., 2012).

Outro estudo qualitativo, com característica exploratória e descritiva, foi realizado no sudoeste do Paraná em 2013. O objetivo foi avaliar a percepção do clima organizacional na gestão administrativa do hospital regional, totalizando cinquenta servidores. Para isto, foi elencado cinco fatores: controle e pressão; apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico; e coesão entre colegas. Os autores concluíram que o clima institucional não é o ideal, pois o primeiro item foi considerado bom entre os servidores (controle pressão); porém, os demais, como recompensa, teve avaliação ruim, enquanto os três outros foram considerados indiferentes (ROCHA et. al., 2014).

Todos os artigos estudados salientam a importância de um clima organizacional favorável para o bom desempenho da instituição, e sugerem que ações sejam realizadas para melhorar o desempenho de questões com respostas negativas por parte dos colaboradores.

## **METODOLOGIA**

Foi realizada uma reunião com os funcionários da equipe administrativa do setor de Emergência para apresentar os resultados da pesquisa de cultura institucional do ano de 2018. Nesta ocasião, houve discussão de todos os pontos fortes e itens que precisavam ser aprimorados no serviço. A equipe elencou as dimensões com médias mais baixas e foi elaborado um plano de ação a fim de melhorar os resultados de cada prática. Os itens relacionados no plano de ação foram:

- detalhamento da ação proposta dentro da dimensão elencada;
- a forma de colocar cada ação em prática;
- quais funcionários ficariam responsáveis por cada ação;
- o prazo para execução e conferência de cada atividade; e
- a forma de mensuração dos resultados.

Todas as ações tiveram o prazo máximo de 60 dias para sua execução. Ao final deste período, foi desenvolvido e aplicado um questionário a todos os funcionários administrativos sobre a percepção da equipe com a finalidade de avaliar se as melhorias implementadas no serviço foram positivas.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A reunião para apresentação e discussão da pesquisa institucional ocorreu em fevereiro de 2019, durou duas horas e trinta minutos e contou com representantes de todos os turnos. As dimensões com médias mais baixas na pesquisa institucional no serviço administrativo foram: *imparcialidade, camaradagem e respeito*.

Após a apresentação, as lideranças abriram a discussão sobre os resultados, exercendo uma escuta ativa em grupo. Neste momento os membros da equipe iniciaram suas percepções e comentários sobre o que poderia ser melhorado nas rotinas e relacionamentos entre os colegas. A discussão foi muito enriquecedora, pois além da discussão de rotinas e sugestões

de melhorias, foi um momento dos funcionários de turnos diferentes se conhecerem melhor, e entenderem as diferenças do trabalho em cada turno.

Em um segundo momento, se escolheu a abordagem a ser trabalhada em cada dimensão, e se iniciou a construção do plano de ação. A equipe propôs quatro ações: uma para *imparcialidade*, duas para *camaradagem* e uma para *respeito*. O plano de ação contava com intervenções que deveriam ser realizadas em até três meses. As ações com seus detalhamentos de execução estão elencadas na tabela 1.

**Tabela 1: Plano de Ação da equipe administrativa da Emergência**

<b>Dimensão e Ação</b>	<b>Como realizar?</b>	<b>Responsáveis?</b>	<b>Prazo?</b>	<b>Como mensurar?</b>
<b><i>Imparcialidade</i></b> Tornar mais transparente o processo de troca de turno/setor no serviço	Definir e divulgar critérios para mudança turno/setor no serviço	Lideranças	30 dias	Critérios enviados por email para a equipe
<b><i>Camaradagem</i></b> Reunião de equipe administrativa geral da emergência	Convocar todos os administrativos para reunião única mensal	Lideranças	30 dias	Atas das reuniões
<b><i>Camaradagem</i></b> Confraternizações periódicas da equipe	Organização de eventos (confraternizações e encontros fora do horário de trabalho)	Dois funcionários escolhidos pela equipe	60 dias	Elaboração do calendário com os eventos da equipe
<b><i>Respeito</i></b> Melhorar a comunicação para equipe	Avisar equipe por e-mail e/ou reuniões de equipe sobre mudanças nos processos de trabalho	Lideranças	60 dias	Pesquisa de satisfação da percepção da equipe quanto a melhora da comunicação entre lideranças e equipe

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

A primeira atividade elencada - da dimensão *Imparcialidade* – foi desenvolvida pelas lideranças do serviço e encaminhada por e-mail para os funcionários no primeiro mês. Os critérios incluíam dados tais como: pontuação do funcionário na avaliação de desempenho anual, tempo no serviço de emergência, cursos realizados, entre outros.

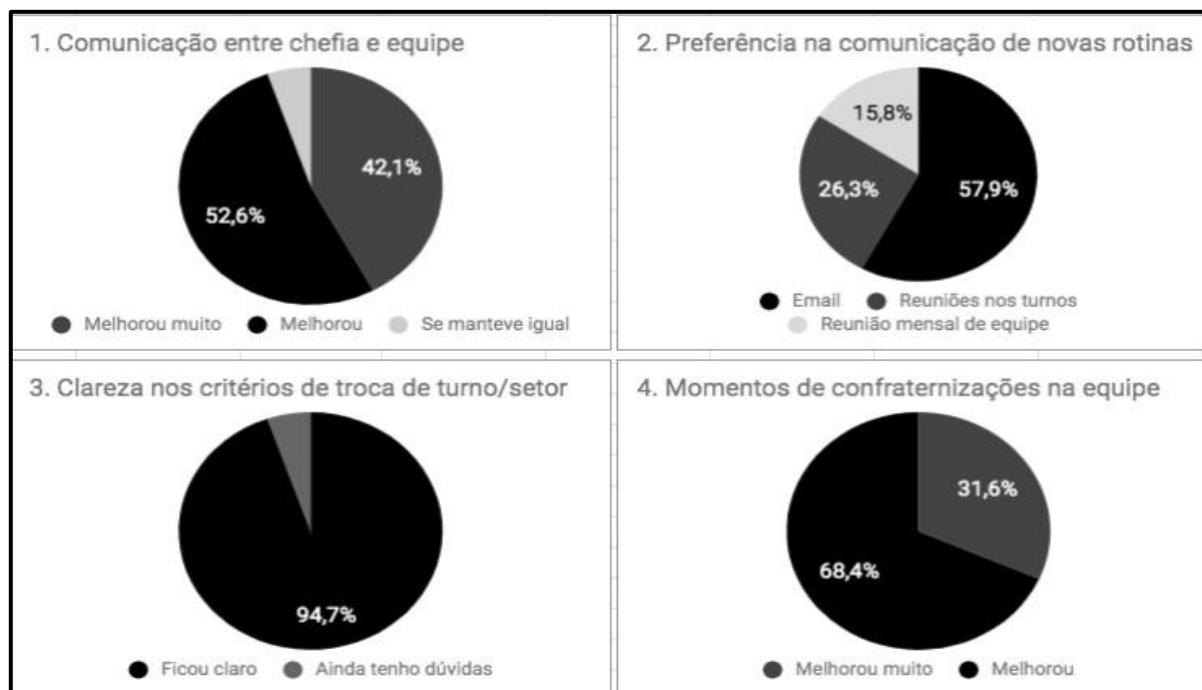
O primeiro item da dimensão *Camaradagem*, sobre as reuniões de equipe, necessitou uma reorganização da escala de trabalho nos dias das reuniões. Os representantes de cada turno eram então escolhidos mês a mês, e estes tiveram seus horários organizados para poderem participar. Apesar da dificuldade de montagem da escala, as reuniões foram realizadas conforme combinado ao elaborar o plano de ação.

A segunda ação da dimensão – confraternizações – foi realizada por dois funcionários do setor. Estes realizaram várias conversas com os colegas e organizaram um calendário de eventos até o final do ano de 2019, com momentos para equipe compartilhar fora da instituição a cada três meses. A equipe participou ativamente, envolvendo familiares nos momentos de confraternizações. Foram realizados encontros em pizzarias, festas juninas na casa de um dos membros da equipe, e churrasco em salão da associação do hospital.

A melhoria escolhida pelo grupo para a dimensão *Respeito* incumbia as lideranças de aprimorar as comunicações para todos no serviço; desde as pequenas informações do cotidiano até as grandes, como mudanças de rotina (que geralmente eram discutidas e anunciadas em reuniões mensais de equipe). Como esta ação seria difícil de ser mensurada objetivamente, foi sugerido a elaboração de uma pesquisa de satisfação da equipe após o período de 90 dias.

Passados quatro meses da elaboração do plano de ação pela equipe, as lideranças elaboraram um formulário online com quatro perguntas fechadas e espaço para comentários sobre o clima no serviço. Cada pergunta abordava uma das ações relacionadas no plano de ação, a fim de mensurar a efetividade das atividades desenvolvidas. O questionário foi respondido por dezenove funcionários administrativos do serviço de Emergência (79% do quadro administrativo), e os resultados obtidos estão demonstrados no quadro 1.

As respostas do questionário demonstraram que as ações desenvolvidas provocaram mudanças no clima da equipe. As lideranças agendaram nova reunião da equipe para apresentação e discussão dos resultados, onde o grupo se mostrou mais participativo, discutindo os comentários das questões e relatando como se sentiam após as mudanças. Houve muitos relatos positivos referentes a todas as ações realizadas, principalmente sobre as confraternizações em área externa ao hospital e como estas têm contribuído para melhoria das relações no ambiente de trabalho.



Quadro 1: Respostas do questionário sobre pesquisa de satisfação da equipe administrativa da Emergência (2020)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração do plano de ação apresentado neste estudo e as discussões sobre o clima organizacional no serviço de emergência trouxe um grande aprendizado para toda a equipe. Percebeu-se através dos retornos obtidos que todos que participaram deste estudo ficaram satisfeitos com os resultados alcançados, o grupo conseguiu se conhecer melhor e começou a conversar e interagir mais sobre as rotinas e formas de como melhorar o trabalho como um todo. As reuniões realizadas após implementação do plano de ação, se tornaram mais abertas para escuta e diálogo, favorecendo o clima de empatia e coleguismo entre os membros da equipe. Com todo o exposto percebeu-se a importância da elaboração deste estudo e como sugestão fica a análise, construção e implementação de um novo plano de ação, sempre após o resultado de cada pesquisa de clima organizacional aplicado pela instituição objeto deste estudo.

Por fim, esta pesquisa trouxe aos autores, maiores esclarecimentos e conhecimento sobre o tema, além de oportunizar a implementação das ações que foram estudadas e desenvolvidas para a melhoria do clima organizacional no serviço de emergência de um hospital público no município de Porto Alegre. Considera-se ao finalizar o estudo que o trabalho em equipe é um propulsor da melhoria na qualidade dos processos, portanto, faz-se necessário um bom clima organizacional.

## REFERÊNCIAS

ABREU, N.; BALDANZA, R.; SILVA, E.S.; ALMEIDA, N.H.S. **Análise dos fatores intra-organizacionais influenciadores no clima organizacional do Hospital Universitário Prof. Alberto Antunes -HUPAA**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos09/284\\_Artigo\\_SEGET\\_fatores\\_intra-organizacionais\\_clima\\_org\\_final\\_29-09-09.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/284_Artigo_SEGET_fatores_intra-organizacionais_clima_org_final_29-09-09.pdf)>. Acesso em: 25 de julho de 2020.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. São Paulo: Makron Books, 2003.  
MARTINS, M.C.F. **Clima organizacional**. In: SIQUEIRA, M.M.M.(Org.). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre (RS): Artmed, 2008. p. 29-40.

RECH, Fabiane. CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA PESQUISA EM UMA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR. Trabalho de conclusão de curso para obtenção do título de bacharel em Administração. Universidade de Santa Cruz do Sul. 2016. Disponível em: <https://repositorio.unisc.br/jspui/handle/11624/1210>. Acesso em: 25 de julho de 2020.

ROCHA, A. C.; CERETTA, G. F.; LIMA, J. ?. Clima organizacional em hospital: um estudo no Sudoeste do Paraná . **Reuna**, v. 19, n. 2, p. 71-90, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/35544/clima-organizacional-em-hospital--um-estudo-no-sudoeste-do-parana->. Acesso em 08 de agosto de 2020.

SANTOS, B.S.; WILTENBURG, T.D.; COLMENERO, J.C. **Pesquisa de clima organizacional: um estudo com os colaboradores de um hospital universitário**. XXXII Encontro Nacional De Engenharia De Producao, 2012. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012\\_TN\\_STO\\_160\\_932\\_20588.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STO_160_932_20588.pdf). Acesso em 08 de agosto de 2020.