

COMO MELHORAR O CLIMA ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES DA SAÚDE, BUSCANDO MAIS QUALIDADE DE VIDA E SATISFAÇÃO

HOW TO IMPROVE THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF HEALTH SERVERS, SEEKING MORE QUALITY OF LIFE AND SATISFACTION

SILVA, Ana Paula Dias da¹
CARDOSO, Alessandra Marques²

1. Administradora; Executora Administrativa do Hospital de Urgências de Aparecida de Goiânia (HUAPA). Contato: aninhadias0182@hotmail.com
2. Biomédica; Doutora em Medicina Tropical e Saúde Pública (UFG); Professora Adjunta da Escola de Ciências Médicas, Farmacêuticas e Biomédicas (PUC Goiás). Contato: alemarques5@yahoo.com.br

Resumo:

O clima organizacional influencia na capacidade produtiva, na motivação e no grau de satisfação dos servidores das instituições de saúde. E a qualidade de vida no trabalho visa proporcionar mais saúde, bem-estar, segurança, humanização para os trabalhadores e, conseqüentemente, aperfeiçoar o desempenho e a qualidade dos serviços das instituições. Objetivou-se revisar a literatura científica especializada sobre como melhorar o clima organizacional buscando mais qualidade de vida no trabalho dos servidores da saúde. Realizou-se uma revisão da literatura tendo como referência o período de 2004 a 2011. Concluiu-se que cabe aos gestores buscar estratégias para mensurar o grau de satisfação e motivação dos servidores e que os modelos de Qualidade de Vida (QVT) dos autores Waltom (1973), Hackman e Oldham (1974), Westley (1979), Werther e Davis (1981) e Nadler e Lawler (1983) podem ser aplicados de acordo com a realidade da instituição. Ressalta-se que há elementos que influenciam no clima organizacional, na motivação e satisfação dos servidores, e que existem fatores que são prejudiciais à QVT. Contudo, há muitas ações e programas que podem ser implantados e desenvolvidos nas instituições para garantir os resultados esperados quanto à QVT.

Palavras-chave: clima organizacional, qualidade de vida no trabalho, motivação, satisfação no trabalho.

Abstract

The organizational climate influences the capacity, motivation and satisfaction of the servers health institutions. And the quality of working life aims to provide better health, welfare, safety, humane for workers and thus improve the performance and quality of services of the institutions. The objective was to study how we can improve the organizational climate and provide quality of working life of health servers. We conducted a literature review, reference to the period from 2004 to 2011. It was concluded that it is for managers seeking strategies to measure the degree of satisfaction and motivation of servers and that quality of working life (QWL) models Authors' Waltom (1973), Hackman and Oldham (1974), Westley (1979), Werther e Davis (1981) and Nadler e Lawler (1983) can be applied according to the reality of the institution. It is noteworthy that there are elements that influence the organizational climate, motivation and satisfaction of the servers, and that there are

factors that are detrimental to QWL. However, there are many actions and programs that can be deployed and developed in the institutions to ensure the expected results on the QWL.

Key-words: Organizational climate, Quality of working life, Motivation, Satisfaction at work.

INTRODUÇÃO

O desafio dos gestores diante de um cenário de competitividade e inovações no mercado é definir a estrutura, as políticas, os processos, a visão estratégica da organização e manter o gerenciamento do capital humano, a fim de apoiar as iniciativas de execução. Para isso, faz-se necessário um levantamento sobre o clima organizacional, que é um instrumento que analisa o ambiente interno e mapeia os aspectos críticos que revelam a motivação e a satisfação dos colaboradores da organização, objetivando, assim, mensurar o grau de similaridade entre as expectativas da organização e as dos empregados¹.

O estudo do clima organizacional originou-se nos Estados Unidos em 1960, com o objetivo de alcançar eficiência operacional e levantar indicadores para melhor compreender as políticas e o direcionamento estratégico do negócio, portanto, não é um assunto novo. Ademais, as imprecisões conceituais persistem e tem dificultado o avanço quanto ao relacionamento entre esse aspecto das relações sociais no desempenho dos indivíduos e os demais fenômenos no mundo organizacional. Sabe-se que o clima organizacional possui um impacto relevante em relação à afetividade organizacional².

Para Keller (2004), o clima organizacional consiste na percepção coletiva, relativamente duradoura, que os colaboradores têm do ambiente de trabalho, e que influencia e modifica o comportamento das pessoas. É a qualidade do ambiente interno resultante do comportamento, da cultura e das políticas dos participantes da organização. Atua como fonte de “realimentação”, pois atinge a capacidade produtiva, o humor, a motivação e a satisfação das pessoas no trabalho^{3,4}.

Segundo Paiva e Couto (2008), o clima no ambiente de trabalho é uma avaliação multidimensional das relações entre indivíduo e organização, de natureza cognitiva, que descreve as características da organização, tendo como elementos influenciadores a tecnologia utilizada no ambiente de trabalho, a pressão dos

superiores ao editar normas e procedimentos, a aceitação dos afetos e das relações sociais, tais como comunicação, trabalho em equipe, respeito, autonomia e responsabilidade. Percebe-se que para garantir o clima positivo é preciso investir na qualidade de vida no trabalho (QVT)⁵.

A QVT tem suas variações de acordo com a cultura, valores e as necessidades individuais, ela consiste na percepção de cada indivíduo, de sua posição na vida e no contexto organizacional em relação a seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. O foco principal da qualidade de vida no trabalho nas instituições de saúde é buscar a satisfação do servidor, proporcionar um ambiente humanizado, e assim, apresentar melhor desempenho, melhores soluções para os pacientes e mais rentabilidade para a organização. Em suma, a QVT é uma estratégia de gestão com ações que pressupõe bons resultados gerenciais e estruturais no ambiente de trabalho⁶.

Diante do exposto, o presente estudo objetivou revisar a literatura científica especializada sobre como melhorar o clima organizacional dos servidores da saúde, buscando mais qualidade de vida e satisfação.

MÉTODOS

Realizou-se uma revisão da literatura consultando artigos, periódicos e manuais sobre o tema nas bases de dados LILACS, SCIELO e GOOGLE ACADÊMICO, utilizando como descritores: clima organizacional, qualidade de vida, trabalho, satisfação e motivação, no período compreendido entre 2004 e 2011.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Qualidade de vida no trabalho e satisfação dos servidores consiste no bem-estar geral das pessoas no desempenho de suas atividades e também nas melhorias percebidas na vida familiar e social dos indivíduos. Proporcionar qualidade de vida vai além dos aspectos materiais e envolve saúde, segurança, salário, benefícios e festas de consagração. Abrange a questão da humanização, do respeito, da partilha de responsabilidades, da autonomia dos servidores, e da cultura organizacional¹.

As organizações que pretendem estar entre as melhores do mercado deverão investir na qualidade do ambiente de trabalho, cuidando da saúde física, cultural, espiritual, profissional, intelectual e social dos trabalhadores. Para isso, é necessário melhorar os processos, incorporar novas tecnologias, reestruturar as equipes e inovar as ações gerenciais como estratégias para valorizar e motivar os recursos humanos⁵.

O departamento de recursos humanos das instituições de saúde deve desenvolver, junto com a gestão administrativa, ações que visem promover pessoas e não atuar como departamento responsável apenas pela parte burocrática (holerites, folha de ponto, e outros), como acontece na realidade em algumas instituições, devido à precariedade desses órgãos. Estudos revelam que o investimento educacional é uma maneira de manter e desenvolver pessoas, portanto, é necessário que essas instituições ofereçam aos profissionais cursos de aperfeiçoamento e educação permanente⁶.

No cenário atual, em que a competitividade, os lucros e o retorno financeiro são fatores indispensáveis para a manutenção das instituições no mercado, investir em qualidade de vida dos trabalhadores é buscar a excelência organizacional⁷.

Com a pós-modernidade, convive-se com a alta tecnologia e condições subumanas de trabalho, e os trabalhadores geralmente são “coisificados” e alienados, situação capaz de levá-los a desenvolver doenças decorrentes das atividades laborais⁸. Com isso, estudiosos passaram a investigar fatores que apontam a qualidade de vida no ambiente de trabalho, de forma que na literatura revisada, os autores que desenvolveram modelos de qualidade de vida no trabalho (QVT) foram cinco, a saber: Walton (1973); Hackman e Oldham (1974); Westley (1979); Werther e Davis (1981); Nadler e Lawler (1983)^{4,9}.

O modelo de Walton (1973) enfatiza o trabalho como um todo, inclusive, aspectos presentes na vida fora do trabalho. Segundo ele, as categorias para avaliar as variáveis de QVT, abrangem os critérios e dimensões como compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidades de crescimento e segurança, integração social, constitucionalismo, trabalho e o espaço total da vida e relevância social do trabalho na vida, e esses critérios influenciam direta ou indiretamente a vida do trabalhador⁴.

Já o modelo de Hackman e Oldham (1974), afirma que os fatores psicológicos como conhecimento e resultados do trabalho, a responsabilidade e a significância percebida são fatores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho^{4,9}.

O modelo de Westley (1979) considera que os problemas referentes ao ambiente de trabalho podem ser de ordem política, econômica, psicológica e sociológica. Nesses aspectos, para garantir a QVT no ambiente de trabalho, faz-se necessário minimizar os problemas como instabilidade no emprego, desigualdade salarial, baixa autoestima e carência de legislação trabalhista^{10,11}.

Nos Estados Unidos em 1981, Werther e Davis publicaram um modelo de QVT enfatizando que o cargo é o que realmente envolve o trabalhador. Não basta um bom salário, boa supervisão, boas condições de trabalho, ou seja, esses fatores não influenciam na motivação e no desempenho do trabalhador. Portanto, as atividades inerentes ao cargo deverão estar de acordo com os objetivos organizacionais. Ao projetar um cargo, devem-se levar em consideração as permutas existentes entre elementos comportamentais e organizacionais, que sugere maior autonomia, variedade, identidade da tarefa e retro informação. Portanto, é necessário haver equilíbrio entre os dois, para proporcionar satisfação e qualidade de vida aos colaboradores¹¹.

Por fim, o modelo de Nadler e Lawler (1983) prioriza os conceitos de QVT, por meio de uma análise espaço-temporal, onde a QVT era vista como uma variável, como uma abordagem, como um método, como um movimento, como tudo e como nada. Assim, é possível concluir que a qualidade de vida no trabalho é um elemento organizacional necessário e real, que transcende as gerações históricas^{4,11}.

De acordo com a análise dos modelos, percebe-se que cada um deles apresenta vantagens e desvantagens, as quais devem ser analisadas e aplicadas, conforme a realidade de cada ambiente de trabalho.

Em geral, observou-se que para melhorar o clima organizacional e proporcionar mais qualidade de vida e satisfação dos colaboradores de saúde, muitas ações e programas podem ser desenvolvidos e aplicados nas instituições. Primeiramente, é preciso identificar quais elementos são, de fato, influenciadores e importantes para motivar e melhorar o clima no ambiente de trabalho. Posteriormente, diagnosticar quais fatores são prejudiciais à qualidade de vida no

trabalho. Feito isso, faz-se necessário realizar um cronograma de ações a serem executadas na perspectiva de obter resultados positivos e alcançar os objetivos da organização.

Os fatores influenciadores na motivação e na qualidade de vida são valorização pessoal e profissional, de modo que deve haver respeito e possibilidades para o servidor expandir seus conhecimentos, ascender de cargo e plano de carreira; ter autonomia e integração com a equipe de trabalho, desenvolver boas relações interpessoais, ter união, comunicação, liderança democrática e gestão participativa^{12,13}.

Outro ponto importante na QVT é permitir ao servidor liberdade de expressão, sem qualquer forma de repressão; equidade e tratamento igualitário em todas as ocasiões e respeito às leis trabalhistas⁹.

Os fatores apresentados na literatura que afetam a QVT e causam insatisfação dos trabalhadores são o estresse causado pelo excesso de trabalho, devido às equipes reduzidas; baixos-salários e poucos benefícios; pressão e cobranças excessivas da supervisão; infraestrutura deficiente, como falta de equipamentos e insumos, condições desumanas de trabalho e a má qualidade da higiene e limpeza do ambiente^{14,15}.

Constatou-se também que a qualidade da nutrição oferecida aos servidores contribui para o bem-estar e fortalece o sentimento de importância do colaborador para a organização. Bem como os conflitos, regras e normas inflexíveis geram fadiga e desconforto aos servidores^{16,17}.

Com o objetivo de melhorar o clima organizacional, promover qualidade de vida e satisfação dos colaboradores, os gestores podem implantar ações/programas como: melhorar a comunicação, implantar gestão participativa, onde todos discutem as demandas e interagem com os assuntos pertinentes às atividades. Implantar cursos de aperfeiçoamento e ministrar palestras motivacionais visando o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos. Enriquecer os cargos e criar plano de cargo e salários; reestruturar o departamento de recursos humanos e o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) para que sejam setores atuantes dentro da organização¹⁶.

Verificou-se ainda que melhorar a infraestrutura da organização, criar ambientes de bem-estar para descanso e repouso, criar a semana da QVT, a

semana da nutrição saudável, a fim de dar atenção individual ao servidor, além de um espaço para ouvir suas necessidades e promover a integração social na organização, colaboram para um ambiente positivo. Pode-se também implantar ginásticas laborais a fim de reduzir o estresse, lesões por esforços repetitivos (LER) e doenças caracterizadas pelo desgaste de estruturas do sistema musculoesquelético (DORT) e outras doenças decorrentes de atividades laborais¹⁷.

CONCLUSÃO

Nosso estudo concluiu que manter o clima organizacional positivo e satisfatório nas instituições de saúde é uma tarefa complexa e desafiante para os gestores, pois envolve os aspectos culturais, as políticas, os processos e as estratégias gerenciais. Sabe-se que a qualidade de vida e a satisfação são elementos indispensáveis para aumentar a produtividade, o desempenho e o comprometimento dos colaboradores. Nota-se, portanto, que investir na qualidade de vida no trabalho e manter os recursos humanos satisfeitos é o ponto de partida para a competitividade e a efetividade das organizações. E que é possível estruturar as organizações aplicando programas e ações de QVT em busca da excelência organizacional.

REFERÊNCIAS

1. Hernandez JAE, Melo FM. O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um centro médico integrado. *Revista Psicologia Organizações e trabalho*, 2003; 3(1): 11-28.
2. Palacios KP, Freitas IA. Clima organizacional: Uma Análise de Sua Definição e de Seus Componentes. *O&S*, 2006; 13(38): 45-57.
3. Keller E, Aguiar MAF. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. *Terra e Cultura*, ano XX, 2004; (39): 91-113.
4. Martins MCF, Oliveira B, Silva CF, Pereira KC, Sousa MR. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 2004; 4(1): 37-60.
5. Paiva KCM, Couto JH. Qualidade de vida e estresse gerencial “pos-choque de gestão”: o caso da Copasa - MG*. *Revista de Administração Pública RAP*, 2008; 42(6): 1189-211.
6. Alburquerque LG, França ACL. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade de via. *Revista de Administração*, 2008; 33 (2): 40-51.

7. Tolfo SR, Piccinini VC. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida: disjunções entre a teoria e a prática. *Revista de Administração Contemporânea*, 2001; 5 (1): 165-93.
8. Minayo MC. Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. *Revista ciência e Saúde Coletiva*, 2000 5 (1): 7-18.
9. Pedroso B, Pilatti LA. Notas sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton: uma revisão literária. *Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP*, 2009; 7(3): 29-43.
10. BispoCAF. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, 2006; 16(2): 258-273.
11. Pedroso B, Pilatti LA. Revisão literária dos modelos clássicos de avaliação da qualidade de vida no trabalho: um debate necessário. *Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP*, 2009; 7(3): 29-43.
12. Menezes IG, Gomes ACP. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, 2010; 16 (1): 158-179.
13. Elias MA, Navarro VL. A relação entre o trabalho, a saúde e as condições de vida: negatividade e positividade no trabalho das profissionais de enfermagem de um hospital escola, 2006; 14 (4): 517-525.
14. Tomossi LS, Pedroso B, Pilatti LA, Francisco AC. Adaptação do modelo de Walton para avaliação da qualidade de vida no trabalho. *Revista da Educação Física/UEM*, 2009; 20(3): 395-405.
15. Ferreira MC, Alves L, Tostes N. Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 2009; 25 (3): 319-327.
16. Machado MM, Bugmann. Proposta de melhorias na qualidade no trabalho da empresa Uninformare Informática LTDA. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2009; 3 (2):49-73.
17. Alves EF. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho: possibilidades e limites nas organizações. *Revista Eletrônica FAFIT/FACIC*, 2011; 2(1): 14-25.