

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MÁRCIA RODRIGUES MARQUES DA SILVA

CLIMA ORGANIZACIONAL E O ATENDIMENTO AO USUÁRIO NA UNIDADE DE  
SAÚDE DA FAMÍLIA VILA C



FOZ DO IGUAÇU

2016

MÁRCIA RODRIGUES MARQUES DA SILVA

CLIMA ORGANIZACIONAL E O ATENDIMENTO AO USUÁRIO NA UNIDADE DE  
SAÚDE DA FAMÍLIA VILA C

Projeto Técnico apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Federal do Paraná – UFPR, para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Adriana Roseli Wunsch Takahashi

FOZ DO IGUAÇU

2016

## TERMO DE APROVAÇÃO

MÁRCIA RODRIGUES MARQUES DA SILVA

CLIMA ORGANIZACIONAL E O ATENDIMENTO AO USUÁRIO NA UNIDADE DE  
SAÚDE DA FAMÍLIA VILA C

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do título de  
Especialista em Gestão Pública, pela seguinte banca examinadora:

---

Profa. Dra. Adriana Roseli Wünsch Takahashi  
Orientadora, UFPR

---

Prof. , UFPR

---

Prof. UFPR

Foz do Iguaçu, 09 de abril de 2016.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar a Deus, pois sem ele nada é possível em nossas vidas.

Aos familiares: Esposo Ronie, filhos, Pâmella, pela ajuda e constante motivação e Felipe que são meus orgulhos. Aos meus pais que me deram a base familiar com princípios éticos e morais, perseverantes na busca de objetivos.

À professora Adriana Roseli Wünsch Takahashi, brilhante orientadora, sempre prestativa, pelo auxílio nas orientações do projeto.

Aos tutores: Sônia Vieira e Afonso Ricardo por sua atenção dispensada no decorrer do curso, aos colegas de sala em especial Norma Ortellado enfim, a todos os funcionários da instituição que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a minha conclusão do curso.

“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo. Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa. Por isso aprendemos sempre”.

Paulo Freire

## RESUMO

O clima organizacional é um dos grandes temas da modernidade e tem sido objeto de estudo das organizações em geral e também no meio acadêmico, o que proporciona a análise e identificação dos diversos aspectos que podem influenciar o ambiente organizacional, tornando-o favorável ou desfavorável. Diante de tais fatos, o entendimento sobre os aspectos do clima organizacional é que irá propiciar à gestão um direcionamento dos caminhos a serem seguidos em busca dos objetivos da organização. Sendo assim, a análise do clima organizacional da USF Vila C - Prefeitura do Município de Foz do Iguaçu, Estado do Paraná - é imprescindível para a identificação dos fatores que influenciam o clima organizacional envolvendo os funcionários na prática do dia a dia, motivados ou não, satisfeitos ou não na prestação de serviços aos usuários. A pesquisa bibliográfica e a pesquisa de caso realizadas, caracterizam-se como importantes meios neste estudo, através do uso de questionários baseados e adaptados do modelo de Bispo, (2006). A pesquisa concluiu que, com os resultados apurados, os gerentes podem avaliar o clima organizacional de forma mais precisa, identificando os problemas e até mesmo os antevendo. Vale salientar que, apesar dos resultados se apresentarem satisfatórios tanto para o clima como para o atendimento, mesmo com alguns itens dos fatores internos e externos apresentando baixo percentual, não se pode considerar a estagnação dos resultados. As pessoas mudam, seja por motivo econômico, social ou político e esperam senso de justiça, assim são os funcionários envolvidos por este ambiente turbulento. Desse modo este trabalho busca reforçar a importância do clima organizacional como gerenciador no tratamento dos fatores que podem motivar o ambiente de trabalho para satisfação do usuário.

Palavras chave: Clima organizacional, motivação, satisfação.

## ABSTRACT

The organizational climate is one of the great themes of modernity and has been the object of study of organizations in general and also in the academic world, which provides analysis and identification of the various aspects that can influence the organizational environment, making it favorable or unfavorable. Given these facts, the understanding of the aspects of organizational climate is that will provide management a direction of the paths to be followed in search of the organization's objectives. Thus, the analysis of organizational climate of USF Village C is indispensable for identifying the factors that influence the organizational climate involving employees in practice day by day, motivated or not, happy or not the provision of services to users. The literature search and the if search made, are characterized as important tools in this study, through the use of questionnaires and adapted based model Bishop, (2006). The research concluded that, with the results, managers can assess the organizational climate more accurately, identifying the problems and even anticipating them. It is noteworthy that, despite the results if they have satisfactory both for the climate and for the service, even with a few items of internal and external factors presenting low percentage, it can not be the stagnation of the results. People change, either by economic, social or political reasons, and hope for sense of justice, so are the employees involved in this turbulent environment. Thus this work seeks to reinforce the importance of organizational climate as manager in the treatment of the factors that can motivate the work environment to user satisfaction.

Keywords: Organizational climate, motivation, satisfaction.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES: FIGURAS, TABELAS E GRÁFICOS

FIGURA 1: ETAPAS PARA A GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	16
FIGURA 2: PIRÂMIDE DE COMPLEXIDADES DO SISTEMA DE SAÚDE.....	21
QUADRO 1: FATORES INTERNOS E FATORES EXTERNOS.....	17
QUADRO 2: FORMAÇÃO DOS SERVIDORES.....	26
QUADRO 3: PLANO DE AÇÃO.....	35
GRÁFICO 1: FATORES INTERNOS.....	26
GRÁFICO 2: FATORES EXTERNOS.....	28
GRÁFICO 3: GRAU DE SATISFAÇÃO DO USUÁRIO.....	30

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ACS – Agente Comunitário de Saúde  
ESP – Estratégia da Saúde da Família  
HGT – Tiras de teste para medir glicemia  
PMFI – Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu  
PNH – Política Nacional de Humanização  
PNS – Plano Nacional da Saúde  
PSF – Programa Saúde da Família  
QVT – Qualidade de vida no trabalho  
SUS – Sistema Único de Saúde  
UBS – Unidade Básica de saúde  
UPA – Unidade de Pronto Atendimento  
USF – Unidade de Saúde da Família

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 APRESENTAÇÃO .....	10
1.2 OBJETIVO GERAL.....	11
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
1.4 JUSTIFICATIVA .....	11
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>13</b>
2.1 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL .....	13
2.1.1 Aprofundando o conceito de clima organizacional .....	14
2.1.2 Reflexos do clima nas atividades cotidianas .....	14
2.1.3 Contribuição da avaliação do clima organizacional.....	15
2.1.4 Tributos que refletem no clima organizacional .....	18
2.2 ATENDIMENTO .....	20
2.2.1 Atendimento em organizações de saúde pública.....	20
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL E ATENDIMENTO PÚBLICO .....	23
<b>3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b> .....	<b>24</b>
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA USF VILA C .....	24
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	25
<b>4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b> .....	<b>32</b>
4.1 PROPOSTA TÉCNICA.....	32
4.1.1 Plano de ação.....	35
4.1.2 Recursos .....	36
4.1.3 Resultados esperados.....	37
4.1.4 Riscos.....	38
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>41</b>
<b>ANEXO</b> .....	<b>44</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO

O clima organizacional pode ser considerado uma ferramenta que, na sua aplicabilidade de forma consciente e metódica busca maneira de assegurar a excelência no atendimento ao usuário. Não basta apenas conhecer o clima organizacional, é necessário pesquisá-lo também, pois só assim encontrará respostas que justifiquem as soluções que possam aprimorar, melhorar o bom atendimento ao usuário.

O presente projeto aborda o clima organizacional na Unidade de Saúde da Família USF Vila C em relação ao atendimento ao usuário. Foi diagnosticado e analisado o comportamento dos funcionários, habilidades, comunicação, conflitos entre os membros da equipe, falta de motivação enfim, os fatores que influenciam o nível de motivação e satisfação dos funcionários que pode recair diretamente sobre o clima organizacional e conseqüentemente no atendimento ao usuário. Através dos dados coletados, foi efetuada uma análise detalhada da rotina de trabalho, partindo da interação das equipes de trabalho no atendimento ao usuário em meio às mudanças de gestão.

O ambiente e clima no meio organizacional e seus obstáculos cotidianos que interferem no comportamento funcional na Unidade foram analisados. Enfim, buscou-se com este projeto, sedimentar por meio da pesquisa considerada diagnóstico, de um lado, a busca do aprimoramento da qualidade no atendimento aos usuários e, de outro lado, o bem estar, a satisfação do funcionário em prestar serviços com qualidade em um ambiente favorável e adequado de trabalho.

Diante da pesquisa, faz-se necessário propor ações de várias ordens como citados anteriormente: conflitos internos entre funcionários, reclamações de usuários, falta de comunicação dos chefes, resistência a mudanças, falta de funcionários entre outros, para, então, tornar-se possível à aplicabilidade dos conceitos apontados na revisão bibliográfica, sempre na conquista dos objetivos da USF Vila C, em aprimorar, aperfeiçoar o atendimento ao cidadão com satisfação.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é propor ações para aperfeiçoar e motivar o clima organizacional da USF Vila C no atendimento ao usuário, como meio de melhorar a satisfação com os serviços prestados na área da saúde, conforme a demanda.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar o clima organizacional da USF Vila C;
- Diagnosticar a satisfação do usuário em relação ao atendimento recebido na USF da Vila C;
- Identificar as causas dos resultados em relação ao clima organizacional da USF Vila C, no que se refere ao grau de satisfação do usuário quanto ao atendimento recebido na unidade;
- Propor ações que possam contribuir para melhorar o atendimento ao usuário prestado pela USF Vila C, assim como a satisfação com o atendimento na área da saúde.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Através desta pesquisa, busca-se reunir informações de desenvolvimento teórico e metodológico, com a possível aplicabilidade da teoria à prática na formação dos funcionários em seu comportamento, permitindo-lhes importantes conhecimentos, experiências, inovação, assumindo posturas mais flexíveis e compreensivas ao encontro da cultura da organização. Ao investir na pesquisa de clima organizacional, adotando técnicas e procedimentos múltiplos, métodos de análise condizente com o objetivo da pesquisa estar-se-á apto para resolver os

entraves ocorridos nos últimos meses causados por vários fatores de várias ordens na organização e, ao mesmo tempo almejar melhorias do ambiente de trabalho com proposta de ações que vão ao encontro dos objetivos organizacionais.

No que se refere à área de estudo, hoje a organização vem investindo principalmente na pesquisa de clima organizacional em valorização do ser humano, que precisa estar motivado, satisfeito para produzir bons resultados, seja na produtividade ou na prestação de serviços. Tanto para a organização como para a sociedade os resultados podem ser bons ou ruins numa relação diretamente proporcional. Se o funcionário é motivado, então haverá satisfação quanto aos serviços prestados com eficiência e com qualidade e dessa forma a sociedade se beneficia destes serviços, mas caso contrário, a sociedade se priva dos serviços, ou ainda do não atendimento ou serviços de péssima qualidade, e no que se refere ao funcionário poderá ser irrelevante.

Essas ações se fazem necessárias para diagnosticar os resultados e a partir dos mesmos propor correções, pois as mudanças trazem resistências, e preparar o funcionário aliando sua cultura, valores e princípios, certamente os prepararão para enfrentar conflitos e mudanças com motivação. Pessoas motivadas dedicam um esforço maior no desempenho de atividade ao contrário da pessoa desmotivada. Na análise do clima organizacional há envolvimento de todos os funcionários da Unidade Básica de Saúde como médicos, enfermeiros, técnicos de enfermagem, auxiliares, atendentes, recepção, dentistas, farmácia, agentes de saúde e serviços gerais.

Como funcionária integrante desta cultura, tenho convivido muitas vezes em clima de conflito, influenciados por vários fatores no âmbito laboral, dificultando o desenvolvimento do trabalho. Com a apresentação da Carta de Autorização terei condições de acessar informações para realizar o projeto: levantar diagnóstico e propor ações de acordo com o objetivo proposto.

Sendo assim, tanto o clima organizacional como o comportamento organizacional são extremamente importantes, o primeiro, na formação do funcionário, e o segundo, buscando avaliar o impacto em relação às ações e atitude dos funcionários no ambiente de trabalho.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica inclui o conceito de clima organizacional sob pontos de vista de diferentes autores, abrangendo uma diversidade em relação ao tema escolhido para pesquisa. No que se refere ao atendimento, seja na prestação de serviços ou ainda em outra forma de atendimento, este implica na visão que se tem da organização medida pelo seu atendimento, o qual fica a mercê do diagnóstico do clima organizacional, podendo ser favorável ou não no desempenho das atividades laborais, indicando as áreas que merecem atenção especial com o intuito de melhorá-lo.

### 2.1 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Diante de uma visão ampla, alguns autores conceituam clima e cultura organizacional como iguais, mediados por uma relação muito forte. Para Bowditch, citado por Lemos, apud Souza (2014, p.103),

“os termos clima e cultura organizacional fazem referência ao mesmo conceito. Mas, sob certos aspectos, há sim diferenças entre clima e cultura: este é um conceito mais amplo, que engloba temas como normas, valores e fins organizacionais; já aquele que pode ser considerado como mais um dos fatores que constituem a cultura organizacional”.

Na verdade, clima e cultura organizacional são variáveis distintas, mas que se completam em um ambiente.

### 2.1.1 Aprofundando o conceito de clima organizacional

De acordo com Luz (1995, p. 41), “O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho”. É como os funcionários se manifestam no âmbito laboral, retratados pelo seu estado emocional.

E ainda de acordo com Luz, (1995, p.37),

"Clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos)." Assim sendo, o clima organizacional influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos que se reflete no desempenho, motivação e satisfação no trabalho na organização.

Maximiano, apud Souza (2014, p.101), afirmou que: “o clima é representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”. Isso porque cada pessoa partilha sentimentos diferentes, e estes podem influenciar de maneira positiva ou negativa no ambiente de trabalho.

Para Chiavenato (1999, p. 440), “o clima organizacional reflete o modo como às pessoas interagem umas com as outras [...], pode ser agradável, receptivo, caloroso, e envolvente, em um extremo ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo”. As pessoas apresentam diferentes comportamentos identificados por diversos valores tais como, liberdade, prazer, honestidade, obediência entre outros. Esses valores devem ser analisados, pesquisados com a finalidade de aprimorar um ambiente favorável de trabalho no dia a dia.

### 2.1.2 Reflexos do clima nas atividades cotidianas

A influência do clima organizacional pode interferir diretamente no atendimento, podendo ser bom ou ruim, satisfatório ou insatisfatório. De acordo com Luz, (1995, p.37):

“o clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele é bom quando predominam as atividades positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação na maior parte da mão de obra”.

Nessa perspectiva, Luz (1995, p.19) destaca as variáveis que afetam o clima organizacional:

- Conflitos intra-organizacionais (entre pessoas, grupos e organizações);
- Fatores positivos e negativos da organização;
- Fatores externos à organização;
- E ainda outros fatores como: colaboradores de equipe, comunicação, grau de satisfação dos funcionários, equipe sem motivação, fatores econômicos.

Para Chiavenato (1999), o clima organizacional depende de seis dimensões: estrutura da organização; responsabilidade; valores; riscos; recompensas e conflito.

O ambiente de trabalho passa por constantes mudanças podendo ser favoráveis ou ainda desfavoráveis, o que pode influenciar diretamente no comportamento humano, então, a adaptação destes funcionários em relação a sua atividade é fundamental para a motivação e satisfação no atendimento em seu ambiente de trabalho.

### 2.1.3 Contribuição da avaliação do clima organizacional

Meyer (1993) definiu avaliação como, instrumento de gestão necessária para se mensurar os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância. Neste caso, a avaliação dos serviços prestados será em função de melhorar o atendimento aos usuários.

Segundo Araújo (2006), o foco em avaliar desempenhos não deverá ser restrito à unidade de trabalho, mas sim, pensando-se em toda a organização. Isso porque o trabalho na unidade ou em qualquer outra organização é um processo gerido por toda equipe, pois o trabalho é um conjunto de ações executadas por processos.

Fernandes (1996) ressalta que houve uma mudança no enfoque dado aos gestores de Recursos Humanos que antes se preocupavam apenas com o “lado humano da empresa” para um enfoque mais abrangente, onde estes são responsáveis também pela otimização do fator humano com a finalidade de contribuir para os resultados globais da organização de maneira proativa e estratégica. Hoje, o ser humano não é mais visto como máquina. Ele é um ser dotado de habilidade a serem desenvolvidas e precisa satisfazer suas necessidades.

Princípios norteadores do modelo de gestão segundo Fleury (1989), a gestão de recursos humanos tem responsabilidade por toda organização, e o modelo de gestão deve criar condições para valorização do indivíduo na organização (FIGURA 1).

#### Etapas para a gestão do clima organizacional



FIGURA 1: ETAPAS PARA GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL  
 FONTE: SOUZA, (2014).

- Investigação: instrumento que deve ser utilizado na pesquisa;
- Diagnóstico: tabulação dos dados identificados identificando o grau de satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho;
- Intervenção: elaboração do plano de ação, com objetivos de melhorar o ambiente em função dos pontos negativos;
- Comunicação: divulgar os resultados aos funcionários;
- Implementação: concretização (propor) de ações no ambiente organizacional;
- Acompanhamento; monitorar, reavaliar as ações implementadas.

Nesse contexto, a pesquisa do clima organizacional visa o levantamento de dados com opiniões variadas, resultando na análise da percepção do ambiente. O diagnóstico deste ambiente se aplica como indicador para avaliar a motivação dos funcionários e satisfação dos usuários pelo atendimento recebido pela USF Vila C.

Para Coda (1997), a pesquisa permite identificar a maneira como cada colaborador se sente em relação à organização e, para se tornar efetiva, deve resultar da decisão política por parte da direção da organização, bem como dos objetivos a serem anunciados e gerenciados por parte da organização em busca de um ambiente agradável entre os funcionários.

Vale destacar alguns modelos de indicadores de clima organizacional como: Modelo de Litwin e Stringer, Modelo de Kolb, Modelo de Coda, Modelo de Sbragia, Modelo de Bedani, Modelo de Luz, Modelo de Schneider, Modelo de Colossi. Dentre os modelos citados após uma vasta literatura estudada, o Modelo de Bispo foi o que melhor se identificou com a realidade da organização. Segundo Bispo (2006), “visa ao alinhamento das influências internas e externas para a avaliação do clima organizacional”. Destacam-se os fatores internos e externos de influência (QUADRO1).

<b>FATORES INTERNOS</b>	<b>FATORES EXTERNOS</b>
Ambiente de trabalho	Convivência familiar
Assistência aos funcionários	Férias lazer
Burocracia	Investimentos e despesas familiares
Cultura organizacional	Política e economia
Estrutura organizacional	Saúde
Nível sócio-cultural	Segurança pública
Incentivos profissionais	Situação financeira
Remuneração	Time de futebol
Segurança profissional	Vida social
Transporte casa/trabalho-trabalho/casa	
Vida profissional	

QUADRO1: Fatores internos e Fatores externos  
 FONTE: Modelo de Bispo (2006)

Vale ressaltar que este modelo se diferencia dos demais, considerando-se a influência dos relacionamentos familiares e em sociedade no que se refere à

satisfação no trabalho. E também deve objetivar meios para sua realização, melhorando o atendimento envolvido por um clima positivo.

[...] conhecer de forma estruturada seus processos sociais a forma de se relacionar com eles, bem como preparar um plano de ação que propicie à empresa melhorar a produtividade e a saúde organizacionais. (BUENO, 2008, p.1).

#### 2.1.4 Tributos que refletem no clima organizacional

Para Martins (2008), a satisfação e a motivação dos colaboradores com as organizações têm sido um dos assuntos mais abordados no mundo acadêmico e corporativo. Essa preocupação ocorre nas organizações, sejam elas privadas ou públicas. Hoje, o ser humano é notado não só pela sua produtividade, mas também pelo seu estado de satisfação, motivação, bem estar, muito diferente da era industrial em que era visto como máquina, que servia apenas para produzir.

- **Motivação:**

“As organizações têm implementado diversos programas que buscam aumentar a motivação de seus funcionários, sua produtividade e sua satisfação, sendo importante lembrar que esses programas baseiam-se nas teorias sobre motivação”. (Robbins, 2009 p. 85). Isso não quer dizer que estes programas de motivação se aplicam a todas as organizações e atendem às necessidades dos administradores, mas a sua compreensão auxilia na elaboração de sistema internos incentivando a produtividade e a satisfação do funcionário.

De acordo com Andujar (apud BUENO, 2010), pode-se, então, entender a motivação como uma energia, uma tensão, uma força ou um impulso que é interior a cada indivíduo e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo. Dessa forma, o ambiente deve ser favorável, compatível com os objetivos dos funcionários, pois só assim se sentirão motivados.

Segundo Gil (2001, p. 202), motivação é:

[...] a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que esta força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas,

como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. [...] é consequência de necessidades não satisfeitas.

De acordo com Aquino (1980), a preocupação com a motivação teve início a partir dos estudos de Elton Mayo, com as experiências na fábrica de Hawthorne entre 1927 e 1932. Posteriormente a Mayo, várias outras pesquisas foram realizadas, como as teorias propostas por Maslow, Herzberg, Mc Gregor, entre tantas outras teorias.

- Satisfação:

Segundo Chiavenato (1988, p.220), “os fatores motivacionais elevam substancialmente a satisfação, ou seja, para o autor, a Satisfação no Trabalho é função das atividades desafiadoras e estimulantes, que são os chamados fatores motivacionais”.

De acordo com Robbins (1999), os fatores que conduzem à Satisfação ou Insatisfação no Trabalho são: realização, reconhecimento, administração da empresa, trabalho em si, responsabilidade, condição de trabalho, salário, relacionamento com os colegas, entre outros.

- Qualidade de vida:

Segundo Rodrigues, (1994), Qualidade de Vida do Trabalho tem diferentes conotações, sendo a mais objetiva e clara, facilitar e satisfazer as necessidades dos trabalhadores no desenvolver de suas atividades.

Segundo Teixeira; Andujar (2010, p. 77),

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT de hoje em dia envolve aspectos físicos, ambientais e psicológicos do local de trabalho e pressupõe um grande respeito às pessoas. É um preceito de gestão organizacional expresso por meio de normas e procedimentos que visam ao bem-estar individual e coletivo dos empregados de uma organização. (TEIXEIRA, ANDUJAR, 2010, p. 77).

Segundo Luz (1995, p.30), “o trabalho não pode constituir-se num fardo pesado, ou numa fonte de infortúnio ou desprazer”. Diferentemente, deve propiciar às pessoas as condições de desenvolvimento de suas potencialidades e de autor-realização.

## 2.2 ATENDIMENTO

O atendimento é a alma do negócio, à grosso modo, seja ele no setor privado ou público. Atualmente, se busca diferentes segmentos da área de serviços públicos, o que vem sendo uma preocupação contínua dos administradores com o intuito de oferecer aos seus usuários serviços de melhor qualidade. Isso também ocorre porque, os usuários de serviços estão cada vez mais exigentes quanto ao atendimento recebido.

De acordo com Moller (1992, p. 69): "para prestar um serviço eficaz, no contato pessoal, é muito importante e recomendável: ser educado e cortês; sorrir e se portar com naturalidade; falar em tom de voz agradável; falar com interlocutor sempre o olhando nos olhos." Fica claro, de acordo com o autor, que sem estes atributos fica difícil desempenhar um bom atendimento, o tornando inviável, pois o ser humano é determinante na satisfação e necessidade de atenção.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 34) "A capacidade de ouvir o cliente torna-se o primeiro passo para desenvolver uma estratégia de atendimento total ao consumidor. E ouvir é parte integrante do processo de comunicação". Esta estratégia se aplica em qualquer atendimento, saber ouvir, para, então, poder solucionar a questão nos diferentes ambientes laborais.

### 2.2.1 Atendimento em organizações de saúde pública

O modelo de administração pública baseado na prática dos princípios de bom atendimento e uma gestão da saúde como parte integrante do sistema de saúde pública, visto como uma ação coletiva do Estado e da sociedade civil tem a finalidade de proteger e melhorar a saúde dos indivíduos e comunidades. O artigo 198 da Constituição Federal, em suas diretrizes diz: "atendimento integral, com prioridade para as atividades preventivas, sem prejuízo dos serviços assistenciais". Tal artigo resgata o exercício da cidadania, reorienta os mecanismos de controle em meio ao alcance de objetivos voltados para os interesses dos cidadãos.

E esta integralidade dos serviços é amparada pela Lei nº 8.080/91 como “um conjunto articulado e contínuo das ações e serviços preventivos e curativos, individuais e coletivos, exigidos para cada caso em todos os níveis de complexidade do sistema”.

Entre os anos de 2004 e 2010, foi instituído o Plano Nacional de Saúde (PNS) como um exemplo de suporte essencial à gestão da saúde, sob o ponto de vista político, técnico e financeiro. O sistema SUS é integrado em redes com o atendimento em forma piramidal, os municípios se responsabilizam pela atenção primária, os estados, pela média e alta complexidade, e federais, com algumas exceções de hospitais e escolas. Através da implantação dos novos modelos assistenciais, baseados na universalidade, equidade, integralidade e participação popular, vêm-se exigindo maior capacidade institucional das secretarias de saúde em prol do atendimento da população. O modelo da organização do SUS ainda prevalece na representação da forma de pirâmide de complexidade em seus níveis hierárquicos, conforme abaixo (FIGURA 2):



FIGURA 2 - PIRÂMIDE DE COMPLEXIDADES DO SISTEMA DE SAÚDE  
 FONTE: ADAPATADO MENDES, (2009).

O Ministério da Saúde como meio do profissional tem ações que possam visualizar estratégias na resolução de problemas desencadeia uma prática mais humanizada elaborando a Política Nacional de Humanização da Atenção e da Gestão de Saúde (Brasil, 2007).

Uma das atribuições do Ministério da Saúde é a necessidade de revisar e adequar às normas nacionais ao desenvolvimento da atenção básica no Brasil.

“O setor privado participa do SUS de forma complementar, por meio de contratos e convênios de prestação de serviço ao Estado quando as unidades públicas de assistência à saúde não são suficientes para garantir

o atendimento a toda à população de uma determinada região”. (Brasil, 2001).

Como forma de atender a demanda que muitas vezes o SUS não consegue suprir, conta com o auxílio dos setores privados para prover as necessidades do cidadão que busca atendimento na saúde pública.

Assim, todos os cidadãos têm direito ao acesso às ações e aos serviços de promoção, proteção e recuperação da saúde no atendimento promovido pelo Sistema Único de Saúde.

Como se procede ao atendimento:

Os problemas de saúde mais comuns podem ser resolvidos nas UBS, deixando os centros de referências de especialidades e hospitais cumprirem seus verdadeiros papéis, o que resulta em maior satisfação dos usuários e utilização mais racional dos recursos existentes. (BRASIL, 2002).

Com a implantação do Programa Saúde da Família (PSF) em 1999, denominada Estratégia Saúde da Família (ESF), no mesmo espaço físico das unidades de saúde existentes no município, foi acomodada ali a equipe do PSF que se propõe:

A proposta do Programa é desenvolver ações de saúde a partir de uma equipe de saúde que trabalha com definição de território de abrangência, adstrição de clientela, cadastramento e acompanhamento da população da área (MONNERAT, et al, 2007).

Com ênfase no atendimento, as atribuições básicas de uma equipe de Saúde da Família são: conhecer a realidade das famílias; executar tarefas de acordo com a qualificação profissional; garantir continuidade do tratamento à saúde; prestar assistência integral; promover ações intersetoriais; discutir de forma permanente junto à equipe e à comunidade e incentivar a formação e/ou participação nos conselhos de saúde.

Sintetizar a humanização visa ao atendimento diferenciado, em que o acolhimento propicia um elo entre os profissionais da saúde e o usuário reconhecendo suas expectativas, o que permite garantir assistência à saúde mediante a totalidade da demanda.

## 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL E ATENDIMENTO PÚBLICO

Há uma estreita relação entre ambos, pois o clima organizacional deve ser favorável para que haja envolvimento da equipe motivada na prestação de serviços, produzindo bons resultados, ou seja, “atendimento” adequado ao usuário satisfazendo suas necessidades. De acordo com Luz, (1995, p. 13), “para que o funcionário atenda bem, é essencial que ele saiba fazer (tenha conhecimento ou habilidades), possa fazer [...]. Logo, querer fazer está diretamente relacionado com o clima organizacional e, conseqüentemente, com a sua motivação, satisfação ou seu estado de espírito”.

É necessário investir continuamente no atendimento, através do conhecimento da cultura e do clima organizacional em função da capacitação dos funcionários.

Segundo, Inácio (2004, p. 11), “a qualidade no atendimento é a filosofia de gestão que procura o sucesso no atendimento buscando atender as necessidades dos clientes e a máxima satisfação das expectativas dos mesmos [...]”. O atendimento está intimamente ligado com a organização, então, pode-se entender a importância do atendimento para a organização como forma de sobrevivência, ou seja, a sua reputação perante a sociedade.

### 3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

#### 3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA USF VILA C

A USF Vila C teve sua origem após a desativação do Madeirão, construído em 1978 para atendimento aos funcionários do convênio da Itaipu Binacional. Mais tarde, com o término da barragem, a população que ali permaneceu e outros que ali se instalaram passaram a ser atendidos pela USF Vila C na atenção primária.

A USF Vila C com a estruturação de um modelo assistencial se consolidou com a implantação do SUS de 1988, reconhecendo a saúde como um direito a ser assegurado pelo Estado, baseados nos preceitos constitucionais pelas seguintes doutrinas dos princípios e diretrizes: universalidade, integralidade, preservação, igualdade da assistência à saúde, preservação da autonomia.

Nesse contexto, a USF conta com atendimento de três equipes de Saúde da Família, onde há o acolhimento avaliando os casos com prioridade, ou seja, os casos graves já sendo diagnosticados, encaminhados para UPA e, se necessário, para os hospitais. O atendimento básico e gratuito é disponibilizado por meio de consultas médicas entre outros atendimentos como enfermagem, odontologia, farmácia (dispensação de medicamentos), inalações, vacinas, coleta de exames laboratoriais, curativos, encaminhamento para especialidades.

No que se refere aos repasses para as UBS, estes são efetuados de acordo com o seu porte. O governo federal custeia um valor determinado e a diferença fica a cargo do município, neste caso, Foz do Iguaçu ou Distrito Federal. O valor geral da receita do orçamento fiscal e da seguridade social em 2015 foi de 720.215.428,00, ficando a cargo da saúde o valor de 176.839 milhões e a previsão para o orçamento anual em 2016 será de 186.621 milhões. Atualmente, a unidade conta com 43 funcionários, entre médicos, enfermeiros, nutricionistas, farmacêutica, assistente social, auxiliares de enfermagem, dentistas, auxiliares de dentista, auxiliares de farmácia, gerente, recepcionistas, Agente Comunitário de Saúde (ACS), estagiários e serviços gerais. Em se tratando da estrutura física, a unidade necessita de reformas. Como a unidade é de médio porte, possui várias salas tais como: salão de

recepção, recepção, banheiros para (funcionários, público em geral e deficientes), sala de imunização, salas médicas, enfermagem, sala de odontologia, farmácia, sala de procedimentos, sala de inalação, sala da gerência, sala de vacina, almoxarifado, cozinha, sala de curativo, área de limpeza, sala de arquivo, sala dos ACS, abrigo de resíduos e lixo e um amplo estacionamento para os funcionários e usuários.

Como se pode perceber, o número de funcionários envolvido no clima organizacional é considerável, em relação à estrutura física da unidade, e também em relação ao atendimento da demanda da região.

### 3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A pesquisa do clima organizacional, fundamentada no modelo de Bispo, iniciou-se no dia 26 de novembro e terminou em 01 de dezembro de 2015. Foi elaborado um questionário com 19 (dezenove) questões e repassados a 31 (trinta e um) funcionários. Os questionários foram adaptados à realidade da USF Vila C. Os questionários apresentaram questões que buscaram informações sobre o grau de motivação dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho e à satisfação dos usuários quanto aos serviços prestados.

Essas opiniões permitiram fazer um levantamento do nível atual dos fatores internos e externos, que exercem influência direta no comportamento dos funcionários. Como comparativo dos resultados, foi formulada 01 (uma) pergunta aos usuários quanto ao grau de satisfação no atendimento prestado pela unidade. Foram entrevistados 42 (quarenta e dois) usuários. Além disso, foram realizadas anotações da pauta da reunião realizada semanalmente, na qual constavam os problemas (conflitos), avisos, reclamações de usuários (se houver) e eventos, entre outros. Na busca da literatura apropriada de como aplicar uma pesquisa de caso para definir o modelo que melhor se encaixa no perfil da organização, aplicou-se o questionários aos funcionários. Os dados obtidos foram analisados e tabulados, utilizando-se técnicas simplificadas. Utilizou-se também a elaboração de tabelas e gráficos como meio de análise de percentuais de dados e comparativos para o diagnóstico dos resultados apurados.

O grau de instrução dos funcionários avaliados está assim composto (QUADRO 2):

Formação dos Servidores participantes		
Formação	Quantidade	Percentuais
Ensino fundamental	02	4,65
Ensino médio incompleto	04	9,30
Ensino médio	14	32,55
Graduação	23	53,48

QUADRO 2: Formação dos servidores  
AUTOR: Márcia Rodrigues

Segundo os dados da pesquisa, os resultados em percentuais quanto aos fatores internos (GRÁFICO 01).

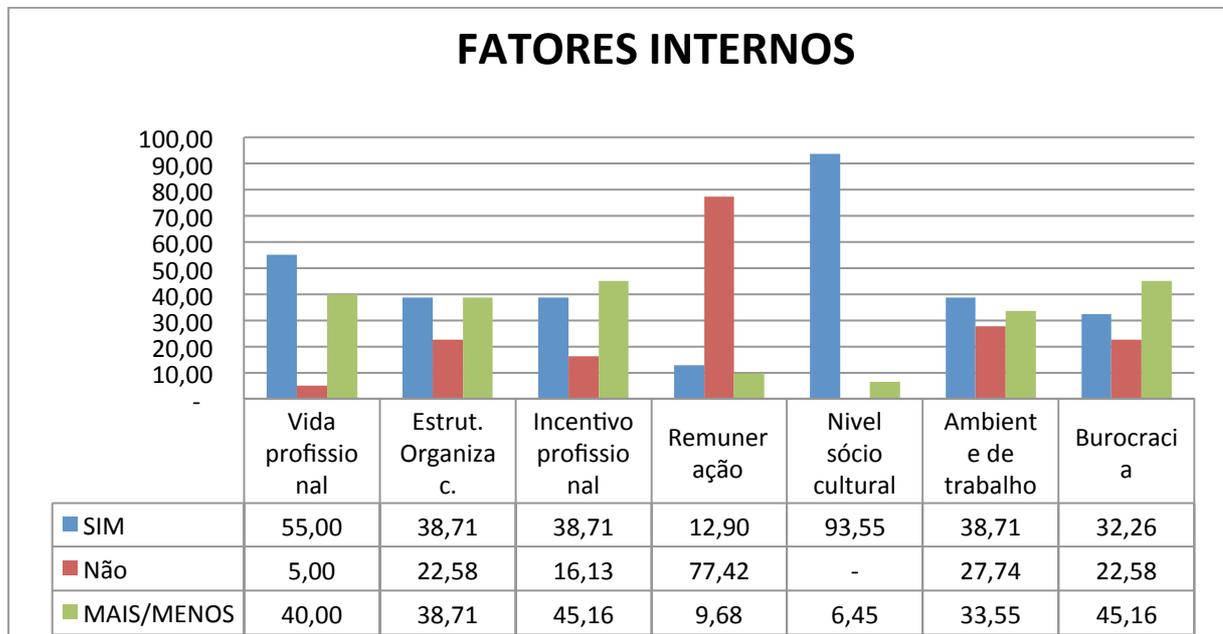


GRÁFICO 01: Fatores Internos  
AUTOR: Márcia Rodrigues

- Vida profissional: de acordo com os dados apurados percebe-se que 55%, maioria dos funcionários, sente orgulho de trabalhar na USF Vila C. 40% se identificou na opção de mais ou menos neste item, e 5% não sente orgulho do local de trabalho. Em síntese, a maioria dos funcionários se orgulha do seu local de trabalho, sentem credibilidade.
- Estrutura organizacional: neste quesito, há um empate com 38,71% entre os que estão satisfeitos e os que estão parcialmente satisfeitos com a estrutura hierárquica, no caso, a gerência. Apenas 22,58% não está satisfeitos com a atual estrutura.

- Incentivo profissional: Os funcionários quase se dividem na opinião. 38,71% se sente valorizada pelos serviços prestados, 16,13% não se sente valorizada, e 45,16% se apresenta parcial em suas respostas. De acordo com os resultados apurados, percebe-se, que a política de recursos humanos deve atuar na valorização profissional, prevenindo uma desmotivação no futuro. Para Chiavenato (2010b), a organização deve dar reconhecimento e não apenas dinheiro, para ele, recompensa significa prêmio, retribuição ou reconhecimento, visando a incentivar os funcionários.
- Remuneração: a adesão dos funcionários quanto à forma injusta de remuneração pelos serviços prestados é destacada pelo percentual de 77,42% de insatisfação, 12,90% sente-se satisfeito com sua gratificação, e 9,68% concorda parcialmente com seus salários. Diante desses dados fica claro o grau de insatisfação dos funcionários quanto aos seus salários. A política salarial deve ser reavaliada, ainda que se trate de serviço público, para que este fator negativo não venha a influenciar futuramente na motivação dos funcionários.
- Nível sócio-cultural: O resultado foi de 93,55% quanto ao nível cultural e intelectual dos funcionários, no que diz respeito à execução das atividades desempenhadas, e 6,45% é parcial ao responder sobre este item. Esse resultado é comprovado com a tabela apresentando o grau de formação dos funcionários.
- Ambiente de trabalho: há vários itens que compõem o ambiente para que seja favorável na execução do trabalho, influencie mudanças e o clima organizacional entre outros. Os funcionários na maioria, com 38,71%, acham o ambiente favorável, 27,74% discorda de o ambiente ser favorável ao trabalho, e 33,55% é parcial em suas respostas. Considerando as ideias de Litwin, apud Souza (1978, p.52) “o clima organizacional é a qualidade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos funcionários”. De acordo com os dados

apurados, os funcionários, em sua maioria, avaliaram ambiente agradável de trabalho e, conseqüentemente, um clima organizacional favorável.

- Burocracia: Segundo os dados do gráfico, 32,26% dos funcionários acreditam que a burocracia favorece suas atividades do dia a dia, 22,58% acha que é algo de interferência, e 45,16% concorda parcialmente na interferência da burocracia nas suas atividades. De modo geral, conforme os dados apurados, a burocracia não tem interferido na execução das atividades do dia a dia da USF Vila C.

Na seqüência da pesquisa, os resultados em percentuais quanto aos fatores externos (GRÁFICO 02).

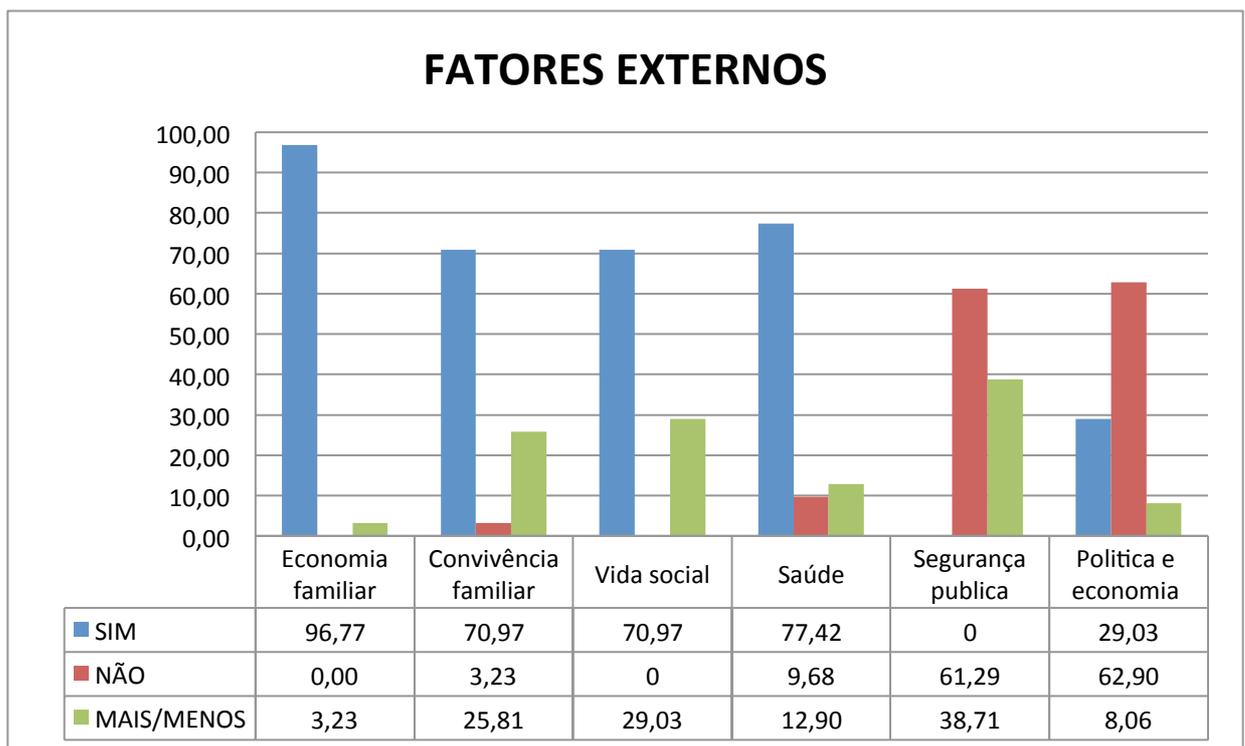


GRÁFICO 02: Fatores Externos  
AUTOR: Márcia Rodrigues

Na análise do gráfico que se refere aos fatores externos, conclui-se que:

- Economia familiar (Investimento e despesa familiar): a preocupação com a família foi o percentual mais alto com 96,77% em relação aos demais percentuais apurados de acordo com os dados do gráfico.

- Convivência Familiar: a maioria com 70,97% dos funcionários apresentam perfeitas condições afetivas, 25,81% é parcial em suas respostas, e 3,23% sem condições afetivas. Isso significa que 70,97% dos funcionários estão em perfeita condições afetivas, o que muito auxilia na sua motivação e desempenho do trabalho.
- Vida social: a maior parte dos funcionários se identifica de acordo com o seu nível cultural, sendo que 70,97% está de acordo com seus níveis social, e 29,03% concorda parcialmente com este item. De acordo com os resultados, os funcionários se dizem satisfeitos com seu nível cultural, podendo ser comprovado com a tabela de formação dos servidores.
- Saúde: no que se refere à saúde mental, 77,42% dos funcionários apresentam-se em perfeitas condições de saúde, 9,68% se considera sem condições e 12,90% é parcial ao responder sobre seu estado mental. De acordo com os dados do gráfico, a maioria dos funcionários apresentam perfeitas condições de saúde, mas isso não quer dizer que os outros percentuais não mereçam cuidados.
- Segurança pública: 61,29% dos funcionários não se sentem seguros com o atual estágio de segurança pública, e 38,71% concorda parcialmente com o atual regime de segurança pública. De acordo com os dados apurados, o índice de insatisfação com a segurança pública foi preocupante, o que pode vir a influenciar o clima entre os funcionários;
- Política e economia: no que se refere à crise econômica e ao atual estágio da política municipal, 29,03% dos funcionários se sentem desmotivados, 62% não se deixa abalar ou se influenciar por este item, e uma minoria, com 8,06%, se sente abalada parcialmente sobre esta questão. Neste caso, esse índice não influenciou o clima da USF Vila C.O clima organizacional, embora influenciado por fatores externos, constitui uma característica interna capaz de refletir o “resultado líquido” das interações individuais e organizacionais, como o ressalta Neves (1990).

Quanto aos comparativos (entrevista com os usuários), que servem de parâmetro para os resultados dos fatores internos e externos, a pesquisa apresenta-se (GRÁFICO 03):

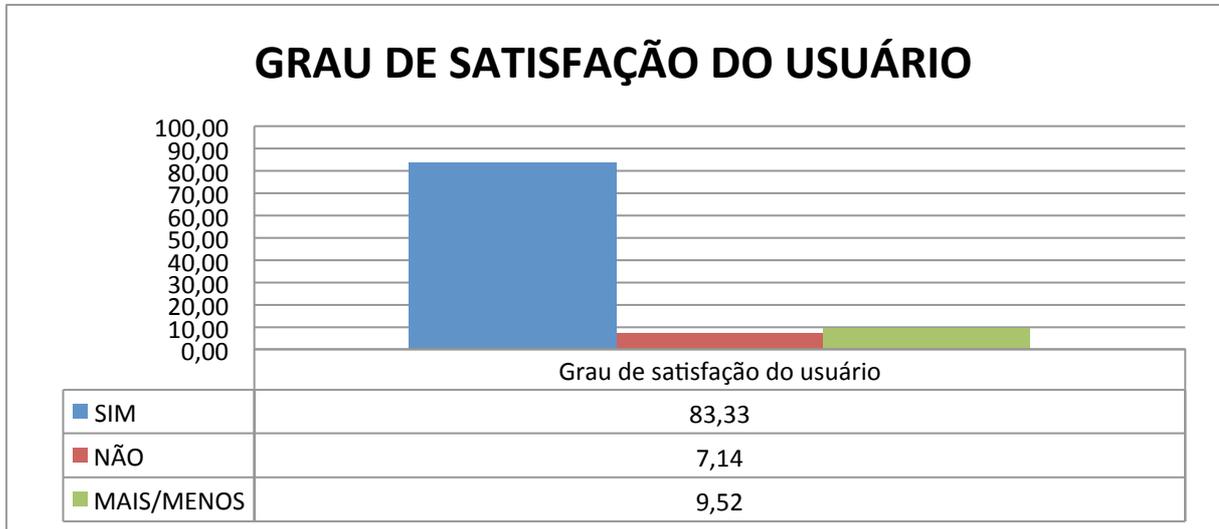


GRÁFICO 03: Grau de satisfação do usuário  
AUTOR: Márcia Rodrigues

De acordo com o gráfico, o resultado de satisfação do usuário em relação ao atendimento foi de 83,33% favorável, 7,14% não se sente satisfeito com o atendimento, e 9,52% é parcial, respondendo mais ou menos nesta questão. De modo geral, de acordo com o gráfico, os usuários se apresentam satisfeitos com o atendimento da USF Vila C.

Comparativos (reuniões semanais), contribui como justificativa para os resultados dos fatores internos e externos em destaque nas pautas:

As pautas, durante todo o mês de novembro, registraram as seguintes ocorrências:

- Avisos e comunicados (eventos, comunicado de mudança de horário por parte da administração, entre outros);
- Sem reclamações de usuários, quanto ao atendimento;
- Conflito entre equipes.

A análise dos fatores internos em relação ao grau de satisfação dos usuários se dá pelo fato de que estes, de um modo geral, apresentam resultados bons. Porém, apenas os itens incentivos profissionais, remuneração e burocracia integrantes dos fatores internos merecem atenção sobre os resultados apurados, não sendo satisfatórios. Quanto aos fatores externos, somente à segurança pública obteve resultados preocupantes apontados pelos funcionários.

A análise, o diagnóstico e as sugestões proporcionados pela pesquisa são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. (BISPO, 2006).

É oportuno lembrar, entretanto, que a organização deve sempre almejar melhores resultados, não podendo estagnar perante os resultados positivos apresentados, pois as pessoas mudam de opinião com facilidade se condições favoráveis não forem mantidas e/ou aprimoradas.

Os resultados apurados, quanto ao grau de satisfação do usuário no atendimento prestado pelos funcionários, foram bastante significativos. Porém, nas reuniões semanais, além dos avisos, dos comunicados em geral, são debatidos as ocorrências do dia a dia em destaque, os conflitos entre equipes, que, segundo Robbins (2009, p. 191):

“a terceira e mais recente perspectiva não apenas propõe que o conflito pode ser uma força positiva, como defende abertamente a tese de que é absolutamente necessário para o desempenho eficaz de um grupo. Chamamos de abordagem de interacionista”. (ROBBINS, 2009, p. 191).

Seguindo a abordagem acima, o autor dispõe que os conflitos, de uma forma geral, podem auxiliar de forma positiva no sentido do bom desempenho dos funcionários.

No comparativo geral, o que se percebe é que esses fatores acima mencionados ainda não prejudicaram a motivação dos funcionários, fato que ficou comprovado com o alto índice de satisfação do usuário no atendimento e com a ausência de reclamações dos usuários na pauta da reunião. Mas, futuramente, devem ser avaliados pela administração de recursos humanos em virtude de um clima organizacional favorável de trabalho.

## 4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

### 4.1 PROPOSTA TÉCNICA

Com o diagnóstico do clima organizacional da USF Vila C, chegou-se à realidade do ambiente de trabalho, identificando itens com percentuais preocupantes, tanto nos fatores internos como externos. Na análise dos resultados, percebeu-se que não houve influências negativas no clima da unidade, mas que, por outro lado, precisa de cuidados para evitar problemas futuros.

Segundo Bispo, (2006), a pesquisa de clima é imprescindível, pois é uma forma de diagnosticar e mapear as necessidades do ambiente de trabalho. Neste rastreamento, podem ser identificados os pontos fortes e fracos causados por deficiências, expectativas e aspirações. Essas medidas são importantes, assumindo um papel valioso na melhoria da qualidade dos serviços prestados, assim como num ambiente agradável de trabalho.

Ainda sobre o pensamento de Bispo (2006), a pesquisa procura investigar a influência dos fatores externos e internos no comportamento do colaborador dentro da organização, tornando-se uma ferramenta para possíveis ações que possam melhorar o relacionamento funcionário/instituição.

A área de recursos humanos é a que melhor se identifica com as propostas voltadas para o projeto, em função da melhoria dos resultados da pesquisa para o clima organizacional. Sendo que esta área vai de encontro com os pensamentos citados anteriormente.

Segundo Luz (apud Souza, 2014, p.147), “recomenda que a área de recursos humanos forme e coordene uma comissão de trabalho, composta por representantes das diferentes áreas [...], com o intuito de: Priorizar as causas da insatisfação; Discutir e apresentar à direção da empresa, planos de ação com medidas corretivas cabíveis”.

Então, resumidamente, os recursos humanos se tornaram um ponto estratégico na solução dos problemas da organização, constituído do material humano, antes de tudo. Segundo Chiavenato (1994, p. 369):

A função administrativa de direção ao nível institucional da empresa é a responsável pela condução e orientação da ação empresarial por meio da dinamização das atividades realizadas em todas as áreas e níveis da empresa. É uma função predominantemente voltada para o desempenho das pessoas, já que as pessoas são os recursos que vivificam os demais recursos empresariais.

Os funcionários analisam a organização e o ambiente de trabalho de acordo com a sua percepção.

De acordo com Luz (apud Souza, 2014, p. 134), “essa pesquisa visa apontar problemas nas relações de trabalho e nas condições físicas em que é realizado. Com base nos resultados obtidos, os gestores podem adotar medidas que elevem a satisfação no trabalho”.

De modo geral, os recursos como: segurança, burocracia e recursos humanos devem ser compartilhados a fim de serem solucionados. Segundo Chiavenato (2004), [...], devem ser compartilhados entre os grupos, podendo ser considerado um fator preponderante para a geração de conflitos internos na organização.

Cada vez mais nos certificamos da extrema importância do diagnóstico da realidade do clima da organização, pois, somente assim, se poderá identificar a existência de alguma anormalidade no clima organizacional. Segundo Luz, 1995, p. 77, “para melhor compreender suas causas, deve-se buscar algumas respostas na realidade socioeconômica dos recursos humanos [...]. Dessa forma, encontraremos explicações que justifiquem o clima e, conseqüentemente, as mudanças em sua política de pessoal, na tentativa de aprimorá-la”.

Nesse contexto, Maximiano (1995) nos diz sobre [...] a capacidade de tomada de decisões e resolução de problemas das pessoas, procurando melhorar a satisfação e a motivação no trabalho. Dessa forma, o gerente deve conhecer sua organização para, então, gerenciar, negociar de forma democrática, almejando resultados benéficos a todos, funcionários e usuários.

Através dessas políticas, se obtêm as decisões a serem tomadas. No conceito de Souza (2014, p. 73), “chamamos de mudança organizacional o gerenciamento da mudança e métodos para mudar a cultura organizacional, quando possível”.

Segundo Chiavenato (2006), as políticas estabelecem o código de valores éticos da organização. A partir das políticas de recursos humanos se definem os

procedimentos a serem implantados na empresa. Isso porque o papel da área de recursos humanos é fundamental na mudança organizacional.

Com base no procedimento em análise dos fatores internos e externos, se pode identificar os problemas existentes na organização e, após identificá-los, aplicar a proposta para solucionar tais problemas, melhorando o clima organizacional entre as partes envolvidas na organização.

Entretanto, Bispo (2006) afirma que a proposição do modelo teve como parâmetro para sua construção macro fatores que foram divididos em externos e internos, levando em consideração o cenário político, social e econômico para sua elaboração, e que os fatores de influência podem refletir no comportamento, atitudes e decisões dos colaboradores de forma direta ou indireta.

Quanto ao processo Van de Ven, (apud Souza, 2014, p. 83), o processo é definido como “uma sequência de eventos que descreve como as coisas mudam ao longo do tempo”. O processo, de modo geral, deve ser analisado, ponderado e leva tempo para implantação das ações tomadas.

No que se refere à estrutura da organização, esta deve estar preparada para que ocorra mudança. Segundo Souza (2014, p. 86), “devem concentrar a atenção e os recursos nos problemas atuais e nas oportunidades futuras [...], devem ter processos financeiros e outros sistemas de apoio à inovação e a criação de novos produtos e serviços”.

Nessa mesma linha, Souza (2014, p. 80) defende que “o modelo de Lewin pressupõe a resistência e reforça a estabilidade. O que, na verdade, envolve várias fases como, insatisfação, adaptação e o retorno à fase inicial”.

Em suma, a estrutura organizacional da USF Vila C se identifica como uma estrutura simples, burocrática e com modelo mecanicista, característica de uma organização pública.

De acordo com a pesquisa, os itens com baixo percentual não são problemas no momento na atual realidade do clima organizacional da USF Vila C. Porém, como ações preventivas de melhorar os baixos percentuais considerados como ponto fraco, e, ao mesmo tempo, dar continuidade fortalecendo os itens que não apresentaram baixo índice, ou seja, os pontos fortes. O intuito é de melhorar cada vez mais a motivação, satisfação dos funcionários no atendimento com qualidade na prestação de serviços ao usuário. Dessa forma, podem-se propor

mudanças futuras, para que este clima organizacional não seja comprometido em longo prazo.

Eis, a seguir, as ações a serem implantadas.

#### 4.1.1 Plano de ação

Plano de implantação para solução dos itens com baixo percentuais

(QUADRO 3).

<b>Estratégia de implantação</b>	<b>Etapas</b>	<b>Responsabilidade</b>	<b>Prazo</b>	<b>Monitoramento</b>	<b>Ações para implantação</b>
Incentivo Profissional: Ofertar bolsa de estudo (graduação e pós-grad.).	Verificar o interesse dos funcionários; Selecionar os cursos;	Gerência e RH	1 ano	Conforme a duração do projeto	Disponibilização de recursos; Buscar os cursos adequados à área da saúde.
Remuneração Agregar benefícios aos salários: auxílio alimentação e plano de saúde.	Discutir recursos disponíveis; Permitir qualidade de vida aos funcionários.	Laura Gonzalez de Freitas (RH)	Indeterminado	Conforme a duração do projeto	Disponibilização de recursos; Reestruturação o plano de salários alinhado as estratégias do RH. Definição de regras e critérios para os benefícios.
Burocracia Viabilizar a entrega de tiras de HGT ao usuário	Liberação da receita pelo médico; Liberação das tira pela farmacêutica	Farmacêutica	03 meses	Conforme duração do projeto	Usuário com receita encaminhado direto na farmácia, sem intermediários; Verificar a leitura do aparelho, se o uso das tiras está correto.
Segurança pública Disponibilizar 01 (um) segurança para a UBS	Solicitar a liberação de um guarda municipal para USF	Gilber Ribeiro	Indeterminado	Conforme a duração do projeto	Priorizar a segurança do ambiente da UBS; Adequar o horário do segurança ao da USF.

QUADRO 3 - PLANO DE AÇÃO

FONTE: MARCIA (2016).

Para que a implantação ocorra, é necessário mudanças no processo de gerenciamento por parte dos gestores. Principalmente, no que se refere á elaboração do modelo de gestão de pessoas como ponto estratégico, em que o

relacionamento funcional e gerencial seriam mediados por ações que promovam a integração dos servidores dos vários departamentos.

Os recursos humanos consistem como um forte aliado neste processo, no que se refere ao desenvolvimento profissional a longo prazo. Resumidamente, os itens internos e externos apontados como pontos fracos na pesquisa precisam de ações para solucioná-los ou até mesmo antevê-los tais como: incentivo profissional (bolsa de estudo graduação e pós-graduação), remuneração (agregar benefícios, auxílio alimentação e plano de saúde) burocracia (desburocratizar algumas atividades que necessitam urgência) e segurança pública (proteção aos funcionários no ambiente de trabalho). E ainda a manutenção dos itens que já configuram como pontos fortes, que, momentaneamente, podem sofrer mudanças de ordem econômica, social e política. Os gestores, atualmente, não reconhecem essa necessidade de investimentos como medidas preventivas à desmotivação dos funcionários, o que pode vir a comprometer futuramente, caso estas ações não sejam executadas.

#### 4.1.2 Recursos

Ao propor as mudanças, os recursos partiriam do envolvimento dos gestores, que têm o papel fundamental na adesão das pessoas envolvidas, obedecendo à hierarquia. Os recursos são disponibilizados de acordo com a gravidade do problema, podendo ser financeiros, materiais, políticos, humanos, estratégias para recursos humanos, além da capacidade dos gerentes encontrar boas soluções para os mesmos. Os recursos utilizados para a implantação das ações acima mencionadas serão financeiros e humanos: a contratação de uma instituição educacional, disponibilidade de verba para auxílio alimentação e plano de saúde, centralização da entrega das tiras de HGT (farmacêutica) e a disponibilidade de um segurança para UBS Vila C. Motta (apud Souza, 2014, p. 75) salienta que as teorias de mudança organizacional são compostas por um conjunto difuso e de difícil compreensão. Outro recurso seria aquém, obedecendo a uma hierarquia, onde o ministério da saúde deveria priorizar os recursos no modelo de prestação de

serviços justificando-se o seu gasto, mas, isto só será possível se houver mudança no modelo gerencial.

Segundo Robbins (2009, p. 24)

“Os trabalhadores querem sistemas de remuneração e políticas de promoções justas e sem ambiguidade, de acordo com suas expectativas. Quando a remuneração parece justa em vista das demandas do cargo, do nível individual requerido de habilidades e dos padrões de remuneração vigentes no mercado, a satisfação deve surgir como uma consequência natural. Da mesma forma, quando os funcionários percebem que as decisões sobre promoções são justas e merecidas, é maior a probabilidade de sentirem satisfação no trabalho”.

Sendo assim, surtirão bons resultados, principalmente no que se refere ao atendimento eficiente e com qualidade, mediado por um clima agradável no ambiente de trabalho.

#### 4.1.3 Resultados esperados

Espera-se que, com este projeto, futuros estudos possam ser realizados com o intuito de dar sequência à pesquisa no monitoramento do clima organizacional da USF Vila C, seja mensal, trimestral ou ainda semestralmente.

Para o alcance dos resultados esperados, Altmann (apud Souza, 2014, p.133), evidencia:

- Maior envolvimento dos funcionários com relação ao seu ambiente de trabalho, gerando maior satisfação, redução de absenteísmo e melhoria do desempenho;
- Melhoria de comunicação e facilidade de acesso às informações para o copo gerencial;
- Oportunidade de comparar as características do ambiente de trabalho da organização com o de outras organizações;
- Planejamento das ações para a prevenção de situações críticas que podem influenciar negativamente as equipes de trabalho.

As organizações públicas possuem suas características próprias e exigem um esforço estático, o que demanda conhecimento das suas especificidades, como por exemplo, a resistência a mudanças. No caso da USF da Vila C, o usuário está se beneficiando dos serviços prestados com qualidade em meio ao clima organizacional satisfatório. Portanto, para que a qualidade no atendimento e harmonia no ambiente de trabalho permaneça, a pesquisa deve ser refeita em outros períodos para constatação dos resultados. E, ao mesmo tempo, dar continuidade às ações implantadas como meio preventivo a possíveis mudanças de várias ordens.

#### 4.1.4 Riscos

Deve haver monitoramento, apesar do clima organizacional da USF Vila C ser considerado satisfatório. Mas, segundo Lima, Bressan (apud, Souza, 2014, p, 91) “a mudança organizacional [...] vem acompanhada de sentimentos positivos e negativo que podem gerar consequências profundas para a organização e para os indivíduos”.

A propensão aos riscos, a transparência e o crescimento devem tornar-se valores essenciais. Isso significa recompensar as pessoas que se arriscam e cometem erros. Cabe à alta administração criar um clima que traga à tona diferenças e paradoxos. Para isso, é necessário estimular e apoiar os conflitos funcionais (ROBBINS, 2009, p. 267).

Sendo assim, evidencia o risco que o clima organizacional pode sofrer, sendo satisfatório ou insatisfatório. No caso de insatisfatório, cabe à organização rever as ações, propondo novas medidas com o intuito de solucionar os eventuais riscos no decorrer da implantação das ações.

## 5. CONCLUSÃO

Com a modernidade, cada vez mais se precisa de atualizações e inovações. Assim acontece com o clima organizacional das organizações, necessitando monitoramento constante. O clima organizacional é composto da estrutura física e, principalmente, do fator humano, “pessoas”, entre outros. Isso implica que, por conta dos fatores econômicos, políticos e sociais, estarão sempre assumindo mudanças de comportamento, seja da gerência ou funcionários, gerando um clima de instabilidade no ambiente de trabalho, influenciado por esses fatores.

A USF Vila C, como parte integrante do sistema SUS, e ainda com implantação no PSF, dá ênfase no atendimento às atribuições básicas de uma equipe de saúde da família, com um elo entre os profissionais da saúde e o usuário, conhecedor de suas expectativas. A USF Vila C deve permitir garantia à assistência e à saúde conforme a demanda da unidade.

Sendo assim, torna-se fundamental um estudo mais detalhado na pesquisa sobre o clima organizacional da USF Vila C, procurando meios que possam aperfeiçoar, motivar a convivência, a interação entre os funcionários, cuja finalidade é dar ênfase, melhorando a satisfação no atendimento envolvido por um clima harmonioso, ajustado pelas partes envolvidas.

Como parte das mudanças, estão procedimentos, métodos e estruturas extremamente necessários para solucionar os problemas, e estão implícitos em todas as atitudes, percepções, liderança, motivação e assim por diante. Segundo Robbins (2010, p. 276).

Se o ambiente fosse perfeitamente estático, se as habilidades e os talentos dos funcionários estivessem sempre atualizados nunca se deteriorassem e se o amanhã fosse igual ao hoje, a mudança não teria muita relevância para os administradores. Mas o mundo real é turbulento, exigindo que as organizações e seus membros passem por mudanças dinâmicas para que tenham uma boa competitividade.

Diante desse pensamento, no diagnóstico do clima organizacional da USF Vila C foi utilizado o indicador modelo de Bispo (2006), por melhor se identificar com a realidade da organização. Com base nesse modelo, usou-se questionários relacionados aos fatores internos e externos, repassados aos funcionários para a

obtenção de respostas e utilizados como comparativos de resultados; pesquisa aos usuários quanto ao grau de satisfação no atendimento da USF Vila C, e ainda os resultados da reunião semanal, em que são expostas reclamações dos usuários e, em geral, comunicados.

Os resultados da pesquisa foram satisfatórios de modo geral, porém com a evidência de baixo percentual para os itens incentivo profissional, remuneração, burocracia e segurança pública. Contudo, concluiu-se, notadamente, que estes itens ainda não contribuíram para um clima organizacional insatisfatório, ficando comprovado com os dados da pesquisa de comparativo. Entretanto, isso não representa que estes itens não mereçam cautela, pois, ao serem ignorados, poderão abrir margem para futuros problemas.

Quanto aos pontos fortes, ou seja, os itens que não apresentaram baixos percentuais, também necessitam de atenção. Como já mencionado anteriormente, “se o amanhã fosse igual ao hoje...” isso quer dizer que o tempo todo está envolvido por mudanças.

Portanto, para conclusão do projeto da USF Vila C, o estudo poderá ter sequência com novas pesquisas, sejam elas, mensais, trimestrais, ou ainda semestrais, além do monitoramento quanto à aplicabilidade das ações propostas. Somente dessa forma se poderá ter um resultado mais contundente e preciso, evitando diversos tipos de prejuízos, tanto de ordem material como humano. E ainda poderá antever problemas e ter a oportunidade de melhorá-los continuamente, sempre almejando bons resultados, e desfrutar dos benefícios que o clima organizacional pode oferecer: um clima harmonioso, favorável aos funcionários e aos usuários, com atendimento eficiente e de qualidade à população.

## REFERÊNCIAS

ANDUJAR, A. M; F. TEIXEIRA R. **Comportamento humano no trabalho**. 2. ed. rev. e atual. Florianópolis: Publicações do IFSC. 2010. 89 p.:il

ARAÚJO, L. C. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGUE, S. Tr. **Comportamento organizacional**. 2. ed. 2.reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012.

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

BOWDITCH, J. L. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Curso de Formação de Formadores e de Apoiadores para a Política Nacional de Humanização da Gestão e da Atenção à Saúde. Relatório final**. Brasília, 2007.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Guia prático do Programa Saúde da Família**. Brasília, Ministério da Saúde, 2001.

BRASIL. **A QUALIDADE DO ATENDIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-qualidade-do-atendimento-na-administracao-publica-municipal/38882/#ixzz3wUTM6kJb>>. Acesso em: 17 nov. 2015.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. **Política Nacional de Humanização. Formação e intervenção** / Ministério da Saúde, Secretaria de Atenção à Saúde, Política Nacional de Humanização. – Brasília : Ministério da Saúde, 2010. Disponível em: <[http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cadernos\\_humanizaSUS.pdf](http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cadernos_humanizaSUS.pdf) Acesso em: 28 nov. 2015.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos nas empresas. Pessoas, organizações e sistemas**. São Paulo: Atlas.1988.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 1999, 202 p.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas. 2000, 642p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 7. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9. triagem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.  
CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.

MENDES, E. V. **As redes de atenção à saúde no SUS**. Disponível em:<  
[http://www.saude.pr.gov.br/arquivos/File/4REUNIAOORDINARIA/redeatencaosaude\\_nosus.pdf](http://www.saude.pr.gov.br/arquivos/File/4REUNIAOORDINARIA/redeatencaosaude_nosus.pdf) > Acesso em: 18 nov. 2015.

DUARTE, A. L. P. **Relações interorganizacionais na área pública: condições necessárias para a criação de uma rede para a regulação do mercado de saúde suplementar do estado do Rio Grande do Sul**. 2011. 174 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas 1989.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**, São Paulo, Atlas, 2001.

INÁCIO, D.R. **Qualidade no atendimento: Sinal de Sucesso?** 2004, 78f. Dissertação (Bacharel em Administração) Faculdade Marechal Rondon Coordenação do Curso de Administração. São Manuel: 2004.

LAWLER III, E. E. **Motivação nas organizações de trabalho**. São Paulo: Atlas, 1997.

LUZ, R. S. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MARTINS, M. C. F. **Clima Organizacional**. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MAXIMIANO, A. César A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

MENDES, E.V. - **A atenção primária à saúde no SUS - pirâmide**. Fortaleza, Escola de Saúde Pública do Ceará, 2002.

MEYER, V. J. **Considerações sobre planejamento estratégico na universidade**. In: FINGER, Almeri P. (Org.) Universidade: Organização, Planejamento e Gestão. Florianópolis: OEA/UFSC, 1988, p. 53-69.

MOLLER, C. O **Lado humano da qualidade**. São Paulo: Pioneira. 1992.

MONNERAT, G.L. et al. **Entre a formulação e a implementação: uma análise do Programa Saúde da Família**. In: BRAVO, Maria Inês Souza et al (Orgs). **Saúde e Serviço Social**. São Paulo: Cortez. Rio de Janeiro: UERJ, 2007. p. 97-116.

MORIN, E. M.; MORIN, W. **Quality of work life and firm performance: The case of Teknika**. HEC Montreal, Department of Management. (sd).

NEVES, J. A. D. **A Influência do clima organizacional sobre os resultados do treinamento: o caso das indústrias eletrônicas**. Universidade Federal de Uberlândia, 1990. Documento de trabalho 22.

OLIVEIRA, M. A. **Pesquisa de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995. Publicações do IF-SC, 2010.89. 3. ed. Rio Janeiro: Elsevier, 2010 p.

PORTAL DA TRANSPARENCIA. Disponível em: <<http://www2.pmfi.pr.gov.br/giig/portais/portaldatransparencia/Templates/wfrmPaginaPublicacoes.aspx?IdLinkItem=13>> Acesso em: 24 out. 2015.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

## ANEXO A

Novo modelo de Pesquisa adaptado sobre o clima Organizacional da USF  
Saúde Vila C (Projeto Técnico de Pós-graduação Gestão pública  
(Márcia R. Marques Da Silva)

Levantamento dos fatores internos e externos de influência do relacionamento entre os funcionários e a USF Vila C. (Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006).

### Fatores internos

#### Vida profissional

1 - Sinto orgulho de trabalhar nesta USF?  
( ) sim ( ) não ( ) mais ou menos

2 - Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na vida profissional?  
( ) sim ( ) não ( ) mais ou menos

#### Estrutura organizacional

3 - Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado?  
( ) sim ( ) não ( ) mais ou menos

#### Incentivo profissional

4 - Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela USF.  
( ) sim ( ) não ( ) mais ou menos

#### Remuneração

5 - Acho justo o meu salário atual.  
( ) sim ( ) não ( ) mais ou menos

#### Nível cultural

6 - O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na USF.  
( ) sim ( ) não ( ) mais ou menos

#### Burocracia

7 - A burocracia adotada na USF favorece a execução das minhas atividades?  
( ) sim ( ) não ( ) mais ou menos

**Ambiente de trabalho**

**8** - O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na USF.

sim  não  mais ou menos

**9** - Há colaboração dos colegas, quando se trata de trabalho em equipe?

sim  não  mais ou menos

**10** - Você considera atualmente o clima organizacional na USF harmonioso?

sim  não  mais ou menos

**11** - O impacto das atuais mudanças tem influenciado no desempenho do trabalho?

sim  não  mais ou menos

**12** - Os recursos materiais são suficientes na prestação de serviços aos usuários?

sim  não  mais ou menos

**Fatores externos****Política e economia**

**1** - As crises econômicas alteram meu estado de ânimo?.

sim  não  mais ou menos

**2** - Estou satisfeito com o atual estágio da política municipal.

sim  não  mais ou menos

**Segurança pública**

**3** - Estou satisfeito com o atual estágio da segurança pública?

sim  não  mais ou menos

**Vida social**

**4** - Estou satisfeito com o meu nível cultural?

sim  não  mais ou menos

**Investimento e despesa familiar**

**5** - Me preocupo com o futuro da minha família?

sim  não  mais ou menos

**Saúde**

**6** - Estou satisfeito com o meu estado mental.

sim  não  mais ou menos

Convivência familiar

**7** - Estou satisfeito com a minha vida afetiva.

sim  não  mais ou menos

**Comparativos de resultados (fatores internos e externos)**

Uma questão para os usuários responderem: Você está satisfeito com o atendimento prestado pela equipe de saúde da USF Vila C?

sim  não  mais ou menos

E a pauta da reunião semanal: avisos, comunicados, conflitos e reclamações dos usuários (se houver).

## ANEXO B



PREFEITURA MUNICIPAL DE FOZ DO IGUAÇU  
SECRETARIA MUNICIPAL DA SAÚDE  
DIRETORIA DE ATENÇÃO BÁSICA



SMSA

RELATÓRIO INTERNO

RI

EMITENTE: Tatiana Matheus da Silva –  
Vila C Velha

DESTINATÁRIO: Sr Gilber Ribeiro / Sr Carlos  
Santi

ASSUNTO: Projeto Técnico

NÚMERO: 10/2015

DATA: 27/10/2015

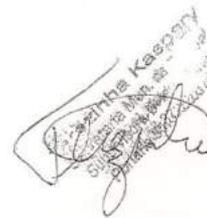
Prezado Senhores,

Venho solicitar a autorização para a servidora MÁRCIA RODRIGUES DA SILVA mat. 16930.02 que está lotada nesta unidade e que atualmente está cursando Especialização em Gestão de Organizações Públicas, na (UFPR) polo de Foz do Iguaçu/Pr, para que possa realizar seu seu projeto técnico de conclusão de curso, nesta unidade.

Anexo ofício do instituto/UFPR.

Sem mais,

*Tatiana Matheus da Silva*  
Tatiane Matheus da Silva  
Secretaria Mun. da Saúde  
Gerente da USF VI. C Velha  
Portaria 56.372/2014



Data: 03/11/15  
Recebido por  
*[Handwritten Signature]*

Antecido, conforme  
instruções recebidas no Ofício nº 20/15 - UFPA

21/10/15

  
Carlos Eduardo de Santi  
Dir. de Atenção Básica - SMSA  
Portaria 55498/13