

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANTONIO CARLOS ZELENSKI

CLIMA ORGANIZACIONAL
NO SETOR DE RAIO X DO HOSPITAL DE CLÍNICAS DA UFPR:
AVALIAÇÃO E PROPOSTAS

CURITIBA
2010

ANTONIO CARLOS ZELENSKI

CLIMA ORGANIZACIONAL
NO SETOR DE RAIOS X DO HOSPITAL DE CLÍNICAS DA UFPR:
AVALIAÇÃO E PROPOSTAS

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná,
para obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública.
Orientador:
Prof. Dr. João Carlos da Cunha.

CURITIBA
2010

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	3
2. OBJETIVOS.....	4
2.1 Objetivo Geral	4
2.2 Objetivos Específicos	4
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	4
3.1 Clima Organizacional.....	4
3.2 Motivação no Trabalho.....	5
3.3. Teorias Motivacionais e suas Implicações para a Motivação no Trabalho.	5
3.4 Motivação, Clima e Cultura Organizacional	7
4. METODOLOGIA.....	8
5. O CLIMA ORGANIZACIONAL	9
5.1 O Clima Organizacional no setor de raio X do Hospital de Clínicas : como se avalia.	9
5.2 O Clima Organizacional no setor de raio X do Hospital de Clínicas: como se melhora.	10
6. COLETA DE DADOS	10
6.1 Percepções do clima organizacional.....	11
6.2 Problemas apontados pelos entrevistados	12
6.3 Propostas de melhorias citadas pelos entrevistados	13
7. ANÁLISE DE DADOS	13
7.1 Influências no clima organizacional	14
8. PROPOSTAS DE MELHORIAS NO CLIMA ORGANIZACIONAL DO RAIOS X.....	15
9. CONCLUSÃO.....	16
REFERÊNCIAS	17

1. INTRODUÇÃO

O setor de Raio X é um ambiente hospitalar onde se realizam exames de diagnóstico por imagem. O paciente é atendido no Pronto Atendimento (PA) e encaminhado para realização do exame de Raio X, sendo este um dos primeiros encaminhamentos na busca por diagnóstico, como também um acompanhamento da evolução de um quadro clínico. A resposta rápida, eficaz e eficiente desse diagnóstico é necessária para continuidade do tratamento. Diante disso percebe-se a importância de uma equipe profissional envolvida, motivada e qualificada, com responsabilidade ética e social. Em qualquer empresa privada para que se tenha êxito é preciso união e corresponsabilidade de toda a equipe, da chefia e funcionários, na busca por resultados; na empresa pública não é diferente, ainda mais em um setor que envolve a saúde das pessoas.

Ao longo de anos, por experiência própria, o conhecimento das motivações dos funcionários do Raio X do Hospital de Clínicas (HC) da Universidade Federal do Paraná (UFPR), no atendimento ao público, foi negligenciado. Os contatos com funcionários recém-contratados mostraram que a falta de acolhimento ainda persiste e afetou seus trabalhos.

Um trabalho de pesquisa de clima organizacional, uma PCO, no Setor de Raio X do HC da UFPR, contribuirá para detectar os pontos fortes e fracos, sugerindo reforço para os pontos fortes e melhorias nos pontos fracos.

Durante todo o curso ficou evidente que em todas as empresas com foco no cliente, o aspecto relacional é valorizado e é natural a busca por um crescimento pessoal e profissional dentro da empresa. O interesse para esse tema surge quando se detecta que a busca pelo crescimento pessoal e profissional no setor público não é equivalente a do setor privado. Daí decorre a importância de um questionamento da motivação ou desmotivação para o setor público.

A relevância acadêmica deste trabalho de pesquisa, com o tema de PCO, se encontra na oportunidade de estabelecer a relação da teoria com a prática, de utilizar os conteúdos, técnicas e metodologia apreendidas nas várias disciplinas do Curso de Especialização em Gestão Pública em um projeto técnico.

Do ponto de vista da Instituição tem-se a melhora e evolução da área, na gestão da universidade, é a oportunidade de se avaliar o clima organizacional do setor do Raio X e propor melhorias no mesmo.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Propor medidas para melhoria do clima organizacional no setor de Raio X do Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná.

2.2. Objetivos Específicos

2.2.1 Avaliar o clima organizacional no setor de Raio X do Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná.

2.2.2 Propor medidas para melhoria do clima organizacional no setor.

2.2.3 Propor metodologias para monitoramento permanente do clima organizacional.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Clima Organizacional

Segundo Chiavenato (1997), o Clima Organizacional tem uma íntima relação com a motivação das pessoas que compõem a organização. Quanto maior for a motivação das pessoas, maior será o nível do clima organizacional. (CHIAVENATO in http://www.rededetalentos.com.br/clima_organizacional.htm).

Lima (2006, p. 129) dispõe que a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo, sendo um impulso que gera um comportamento específico. Existem três suposições relacionadas entre si, para explicar o comportamento humano: é causado – pela hereditariedade e meio ambiente; é motivado – dirigido para algum objetivo; é orientado para objetivos pessoais – existe sempre um impulso, necessidade, tendência.

Ao adentrar no mundo do trabalho, atuando em sua área de formação, um bom salário, com o sentimento de realização e de competência é um grande motivador para quem está em início de carreira; no entanto com o passar dos anos outros motivadores são requisitados. Não apenas salários, férias, prêmios, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios) são considerados, mas também outras recompensas menos visíveis como garantia de segurança no emprego, e outros. De forma positiva têm-se os prêmios por reconhecimento de desempenho excelente e, na forma negativa, as punições com

medidas disciplinares. “Os sistemas de recompensas e de punições constituem os fatores básicos que induzem as pessoas a trabalhar em benefício das organizações.” (CHIAVENATO, 1999, p. 248).

3.2 Motivação no Trabalho

Para Chiavenato a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo, com aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia (CHIAVENATO, 1994, p. 376).

Ao serem contratadas as pessoas, além da qualificação formal para o desempenho do trabalho, devem obter informações a respeito de seu ambiente de trabalho, de aspectos relevantes da cultura organizacional praticada. O conhecimento sobre o ambiente de trabalho e modo de proceder possibilita maior segurança e motivação. As pessoas possuem necessidades que ativam o comportamento. “Os indivíduos têm uma necessidade de experimentar um senso de competência, de eficácia e de realização em suas vidas”. (BANDURA, 1986 in BERGAMINI & CODA, p. 132).

A busca pela eficácia nas empresas, pela eficiência no atendimento e qualidade de serviços prestados aos clientes aliado à mão de obra qualificada escassa contribuiu para que as empresas valorizassem mais seu material humano.

3.3 Teorias Motivacionais e suas Implicações para a Motivação no Trabalho.

Para Silveira (2010, p. 58), “o processo de motivação sempre se baseia na condição de que as necessidades internas motivam o comportamento do ser humano”.

Na sua teoria motivacional Maslow é o primeiro a fornecer explicações sobre o papel dos motivos internos na motivação. Os estímulos internos, também chamados necessidades são hierarquizados em uma pirâmide tendo na base as necessidades primárias – fisiológicas e segurança, seguidos pelas necessidades secundárias – sociais, estima e auto-realização. Embora nenhuma necessidade jamais seja satisfeita em sua plenitude, à medida que cada necessidade é atendida, a próxima torna-se a dominante. (MASLOW in CHIAVENATO, 1995, p. 304).

Com isso pode-se denotar que um empregado estará voltado aos objetivos da empresa somente depois de atendido suas necessidades primárias e, na medida em que avança na satisfação de suas necessidades secundárias aumenta o grau de motivação para com os objetivos da empresa.

Douglas M. McGregor (IN PATRÍCIO, p. 87-88), observou os diferentes pontos de vista referentes às abordagens clássica e comportamental que rotulou de Teoria X (Administração Científica – Taylor) e Teoria Y (Teoria das Relações Humanas – Mayo). Na Teoria X baseou-se na suposição de que os empregados não gostam do trabalho, evitam responsabilidades e devem ser dirigidos e controlados e, na Teoria Y, a base é na suposição de que os empregados são criativos, exercitarão a automotivação e a realização dos objetivos da organização com os quais estão pessoalmente envolvidos.

Para explicar o comportamento de trabalho dos indivíduos, Herzberg apresenta dois fatores, os higiênicos (insatisfacientes) e os motivacionais (satisfacientes).

Os fatores higiênicos dizem respeito às condições de trabalho e os motivacionais estão relacionados com o conteúdo do cargo ou com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Dentre os fatores higiênicos, os principais são: salários, benefícios sociais, tipos de chefia, condições de trabalho, políticas da empresa, clima de relações, regulamentos, e outros. Por serem fatores de contexto, quando ótimos, apenas evitam a insatisfação dos empregados e, quando precários, provocam a insatisfação.

Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo; englobam os sentimentos de auto-realização, crescimento individual e reconhecimento profissional; quando ótimos, provocam a satisfação e, quando precários evitam ou não levam à insatisfação. (HERZBERG, 1999, p. 53-62).

Para Vroom, citado por Chiavenato, a motivação para produzir determina o nível de produtividade individual e depende de três forças básicas que atuam dentro de cada pessoa, sendo elas: expectativas – os objetivos individuais e a força para atingir tais objetivos, destacando dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, e outros; recompensas – relação percebida entre a produtividade e o alcance dos objetivos industriais, e relações entre expectativas e recompensas – capacidade percebida de influenciar sua produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas. (CHIAVENATO, 1995, p. 309-312).

3.4 Motivação, Clima e Cultura Organizacional

Para que uma organização tenha um desempenho com resultados positivos, não basta dispor dos recursos necessários (humanos, materiais, financeiros, e outros), faz-se necessário que pessoas motivadas e competentes saibam gerir esses recursos e que tenham os meios necessários para fazê-lo, isto significa que o funcionário deve “poder fazer”, “saber fazer” e “querer fazer”. (LUZ, 1995, p. 13)

Do conceito de motivação – nível individual – surge o de clima organizacional – no nível da organização. É a “qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento” (Chiavenato, 1997). Ele traduz os mais importantes aspectos do relacionamento entre a empresa e seus empregados: a motivação, a integração e a interação de todos os membros de uma organização. Kolb (1978) também emite sua opinião sobre clima organizacional como “força capaz de alterar o comportamento dos empregados dentro das organizações” (http://www.rededetalentos.com.br/clima_organizacional.htm).

Segundo Lima (2006, p. 163) uma organização ou sistema difere de outro, tendo seus próprios padrões peculiares de sentimentos e crenças coletivas que vão sendo transmitidos de indivíduo a indivíduo. Dentro da mesma organização também se estabelecem subculturas próprias de cada subgrupo ou setor.

Para Charles Handy, citado por Freitas (IN LIMA, 2006, p. 164), há quatro tipos de cultura em uma organização, sendo elas: cultura do poder – empresa verticalizada, o poder de decisão fica no topo da pirâmide; cultura dos papéis – cultura da burocracia, descrição detalhada de tudo, o poder do cargo é mais importante que seu ocupante; cultura da tarefa – planeja-se a produção alocando os recursos humanos, materiais e financeiros de maneira otimizada; o poder provém da informação, do conhecimento; cultura da pessoa – o indivíduo é o centro e não a organização; sabe que a razão de sua existência é servir pessoas (clientes) e que também delas se utiliza para operar (empregados).

Para Lima (2006, p. 165) cultura organizacional é um conjunto de valores extrínsecos, muito específicos e particulares da empresa. Nassar define cultura organizacional como “conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as

dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos.” (NASSAR, 2000 IN LIMA & ALBANO, p. 34). Nesse sentido, cultura e clima estão intimamente relacionados.

O planejamento do trabalho possui impacto importante na motivação, na satisfação e no desempenho do trabalho. Para que o trabalho seja motivador, os indivíduos precisam sentir-se pessoalmente responsáveis pelo resultado do trabalho, necessitam fazer algo que sintam ser significativo, além de receberem feedback sobre aquilo que for realizado. (BERGAMINI & CODA, 1997, p. 139)

Conhecer a sua contribuição e o trabalho como um todo, tendo assim, uma visão global da atuação na empresa ou instituição em que trabalha percebendo o valor de seu trabalho como participante do todo.

4. METODOLOGIA

O presente trabalho de pesquisa consiste em um estudo de caso sobre o clima organizacional no ambiente de trabalho do setor de raio X. Para sua realização, buscou-se, através de entrevistas orais, obter dados respondendo três perguntas básicas:

1. O que acha do clima organizacional no raio X?;
2. Porque acha que está assim?
3. O que poderia ser feito para melhorar?

Para se obter uma amostra significativa, fez-se a pesquisa com a administração e com os funcionários do raio X central, tentando abranger os vários horários: manhã, intermediário, tarde e noite e também com funcionários da tomografia. Para se ter uma visão externa ao setor, da percepção do clima organizacional no raio X, buscou-se amostras de alguns setores cujo contato é mais intenso com o raio X, com grande demanda de pedidos de exames.

A partir dos dados coletados fez-se a tabulação e análise dos mesmos, detectando os problemas apontados, suas causas e sugestões de melhoria.

5. O CLIMA ORGANIZACIONAL

5.1 O Clima Organizacional no setor de raio X do Hospital de Clínicas : como se avalia.

O clima não se manifesta apenas na realização ou na omissão de um trabalho. Ele é sentido no ar. Tanto quanto os atos, as expressões dos funcionários revelam às vezes de forma inequívoca, o clima da empresa, especialmente quando ele está muito bom ou muito ruim.

São vários os indicadores do clima: o envolvimento das pessoas com os seus trabalhos; o seu tempo médio de permanência nas organizações; o absenteísmo; a qualidade e a eficiência dos trabalhos realizados; os rumores, a participação nos eventos promovidos pela empresa; as greves; a apatia; a integração; o turn-over; os conflitos; o entusiasmo; a cooperação entre indivíduos ou grupos, entre outros. (LUZ, 1995, p. 17).

Para avaliar o clima organizacional no setor de raio X do Hospital de Clínicas faz-se necessário inseri-lo em seu contexto. O setor de raio X é um ambiente hospitalar onde se realizam exames de diagnóstico por imagem. O paciente é atendido no Pronto Atendimento (PA) e encaminhado para realização do exame de raio X, sendo este um dos primeiros encaminhamentos na busca de um diagnóstico, como também um acompanhamento da evolução de um quadro clínico. A resposta rápida, eficaz e eficiente desse diagnóstico é necessária para continuidade do tratamento. Diante disso percebe-se a importância de uma equipe profissional envolvida, motivada e qualificada, com responsabilidade ética e social. Em qualquer empresa privada para que se tenha êxito é preciso união e corresponsabilidade de toda a equipe, da chefia e funcionários, na busca por resultados; na empresa pública não é diferente, ainda mais em um setor que envolve a saúde das pessoas.

Para Luz (1995), ao se avaliar o clima organizacional o instrumento utilizado é a pesquisa de clima organizacional que, segundo o dicionário da administração de Recursos Humanos de Flávio Toledo e B. Milione, “é o levantamento do clima organizacional ou cultura da organização, buscando identificar e avaliar as atitudes e padrões de comportamento, com vistas a orientar políticas de ação e correção de problemas. [...]”

Chiavenato (1997) diz que a apuração do nível em que se encontra o Clima Organizacional de uma empresa ou instituição, também chamada de PCO, pesquisa de clima organizacional, é ferramenta imprescindível para a administração de pessoas dentro das organizações. Através dessa avaliação é possível constatar os pontos negativos, positivos e conflitais existentes nas relações da empresa com

seus empregados, bem como, levantar eventuais necessidades individuais não satisfeitas. A partir dos resultados da PCO, podem ser tomadas as providências adequadas à solução dos problemas detectados, com reforço para os pontos positivos. (http://www.rededetalentos.com.br/clima_organizacional.htm).

Diante do exposto dos autores pesquisados entende-se que para avaliar o clima organizacional em empresas de grande porte com números elevados de empregados é necessário um questionário escrito para atingir a todos ou com amostragem significativa deles. Quando o número de funcionários não é tão grande a pesquisa pode ser realizada através de outros meios.

Para o setor de raio X sugere-se, então, os contatos pessoais da chefia com os subordinados, reuniões formais e informais e uma análise perceptiva dos dados levantados.

5.2 O Clima Organizacional no setor de raio X do Hospital de Clínicas: como se melhora.

A grande vantagem da PCO é que ela oferece uma oportunidade aos funcionários de expressarem seus pensamentos, sentimentos e atitudes aos seus empregadores. Quando bem sucedida à pesquisa proporciona um meio efetivo de melhorar os ambientes de trabalho possibilitando aos funcionários maior eficácia em seu desempenho e satisfação no cumprimento de suas obrigações. Algumas organizações mantêm um canal aberto para sugestões de mudança nos métodos e nas condições de trabalho. Outro mecanismo interessante seria o atendimento às queixas e reclamações dos funcionários que são levados diretamente à sua chefia imediata. As reuniões com funcionários com conversação direta e fornecimento de feedbacks com o funcionário se sentindo coparticipante e não apenas uma peça. (LUZ, p. 42 - 44).

6. COLETA DE DADOS

A pesquisa de clima organizacional foi realizada no setor de raio X e tomografia. Foram realizadas entrevistas orais, com três perguntas básicas: 1. O que

acha do clima organizacional no raio X?; 2. Porque acha que está assim? 3. O que poderia ser feito para melhorar?

Para conseguir uma boa representatividade, as entrevistas abrangeram os vários períodos: manhã, intermediário, tarde e noite, em três dias distintos da semana. A abrangência não foi maior pela falta de alguns funcionários com atestado e o tempo disponível dos entrevistados; mesmo assim a amostra foi significativa abrangendo funcionários com mais tempo de casa, recém-contratados e tempo médio de atividade no setor. Na busca por opiniões fora do setor de raio X, nas clínicas de maior contato com o serviço de raio X, nos períodos e horários de procura para a pesquisa não se encontrou os residentes que poderiam fazer uma avaliação mais apurada; diante disso outros residentes com menor contato foram entrevistados e o que puderam responder foi que “o atendimento é muito bom, pois sempre que precisamos do serviço, fomos bem atendido.” A dificuldade citada foi com relação ao local onde se procura os exames realizados.

No setor de raio X é recente a troca de chefia da administração e, expectativas dessa troca ficaram evidenciados nas entrevistas. Na antiga administração havia um supervisor técnico que fazia a ponte entre os técnicos e a administração; na nova administração o supervisor técnico deixou o cargo à disposição, sendo que até o momento continua vago.

6.1 Percepções do clima organizacional

Para responder à primeira pergunta, sobre o que acha do clima organizacional do Raio X, a percepção dos entrevistados, de maneira geral, foi de ruim à péssima, demonstrando um certo saudosismo dos tempos em que começaram a trabalhar, quando havia coleguismo e mútua ajuda. Lamentam os colegas que antes “puxavam juntos”, e hoje foram corrompidos pelos maus exemplos. Disseram que agora “ficam ansiosos pelo final do expediente para poderem ir embora”. O pessimismo não foi unânime, pois funcionário vindo de outro setor achou o clima bom, embora tenha admitido “não se misturar e ficar na sua”. Outros funcionários mais antigos relataram que embora, no geral, o clima seja ruim, existe o coleguismo nos pequenos grupos.

6.2 Problemas apontados pelos entrevistados

Para responder à segunda pergunta sobre o porquê do clima estar assim, muitos problemas foram apontados, todos relacionados ao aspecto físico e aos problemas de recursos humanos.

Problemas de Aspecto físico:

Aspecto físico “feio”, com leiaute inadequado interferindo no rendimento da atividade, falta de banheiros no setor de tomografia; falta de vestiários no setor de raio X, para a troca de roupa, necessária para os exames se utiliza os banheiros. Máquinas e equipamentos ultrapassados e sem manutenção preventiva. Na tomografia, um aparelho antigo foi retirado e doado para, em seu lugar, ser instalado um novo aparelho de sessenta e quatro canais. De acordo com a entrevista três aparelhos novos viriam para Curitiba e um deles seria do HC, que até agora não foi instalado, a sala continua vazia e não se sabe onde está o aparelho. Os outros dois aparelhos já foram instalados e estão em funcionamento, um no Hospital Evangélico e outro no Hospital do Trabalhador. Sendo assim, a tomografia conta com apenas um aparelho, sobrecarregando agendas, com tempo de espera de seis meses.

Problemas de Recursos Humanos

O número de funcionários é insuficiente; ocorre falta de pessoal de apoio; há falta de responsabilidade, comprometimento e espírito de equipe de alguns funcionários. O número de exames é excessivo, com má distribuição do fluxo dos mesmos, sobrecarregando em alguns dias e alguns turnos; há problemas na realização dos exames de leito e centro cirúrgico.

Também foi citado pelos entrevistados “pedidos Abusivos e absurdos” tais como vinte exames para um único paciente, raio X de pé de paciente de perna amputados, pedidos de raio X para pacientes ainda anestesiados, recém saídos de cirurgia de joelho, para realização de exames em pé; exame este impossível de se fazer sem prejuízo do paciente. Citaram também pedidos de paciente que tinha ido a óbito três dias antes. Outra citação apontada foi o fato de que os pacientes do ambulatório da ortopedia antes da consulta passam pelo raio X e não o contrário; os exames são pedidos pelo computador sem ver o paciente; é comum cobrar-se à noite a realização de um exame solicitado no início do dia e ainda não realizado. Existem funcionários que escolhem exames e se negam na realização dos exames de leitos. Com a escolha de exames, alguns pacientes que chegaram antes são

atendidos depois gerando insatisfação no paciente em relação ao atendimento. Nas entrevistas foi citada a existência de funcionários que quando não faltam, não apresentam desempenho satisfatório, realizando um ou outro exame. Também foi apontada a falta de comunicação ou comunicação ineficiente por parte de chefias.

6.3 Propostas de melhorias citadas pelos entrevistados

Em resposta à terceira pergunta sobre o que poderia ser feito para melhorar, foi citado pelos entrevistados a pintura das salas para que o paciente se sentisse mais acolhido, vestiários mais adequados, construção de banheiros, sala de laudos para a tomografia, agilização nos consertos dos aparelhos estragados, manutenção preventiva dos aparelhos em uso; instalação do novo aparelho de tomografia prometido. Em relação aos recursos humanos foi citada a necessidade de suprimento de pessoal em substituição aos aposentados, aos afastados por problemas de saúde, bem como chamar à responsabilidade os que faltam costumeiramente ou se esquivam do trabalho.

7. ANÁLISE DE DADOS

Ao se analisar os dados devemos considerar que o raio X funciona no segundo andar de um prédio antigo, construído nos anos sessenta. O prédio já passou por reformas e, no setor de raio X, as salas de exame são distantes do local de revelação e secretaria, não oferecendo grandes possibilidades de mudança quanto ao leiaute. Na tomografia, o espaço antes ocupado com banheiros e alojamentos foi perdido para a ressonância magnética, no momento em fase de implantação.

O número de funcionários é insuficiente, pois os funcionários aposentados não foram substituídos, outros entraram de licença para tratamento de saúde do próprio servidor e outros de licença para cuidar de familiares; têm-se, ainda, os que faltam costumeiramente. Ocorre a necessidade de se definir o que é direito e dever dos funcionários e chamar à responsabilidade.

Em relação à má distribuição do fluxo de exames sobrecarregando alguns dias e alguns turnos, citada pelos entrevistados, percebeu-se que isto ocorre porque na segunda-feira fazem-se todos os exames de controle de ortopedia, em torno de

cem exames, todos no período da manhã. Esse controle gira em torno de quatrocentos pacientes por mês, acumulados em um único dia da semana; são exames solicitados pela ortopedia, setor que realiza em média sessenta cirurgias por mês. Concluiu-se que faltam critérios para se pedir os exames e para o agendamento dos mesmos. O que precisa são entendimentos em nível de chefias.

7.1 Influências no clima organizacional

De acordo com o levantamento dos dados obtidos nas entrevistas, denota-se que os problemas encontrados repercutem de forma negativa no clima. Em geral é normal ao técnico de raio X prestar serviço em duas instituições diferentes. Entre os entrevistados houve, na maioria, a comparação do HC com outra instituição, levantando aspectos que dificultam o trabalho efetivo na instituição pública; aspectos estes que não ocorrem na empresa privada, pois empregado ineficiente, faltoso é dispensado na empresa privada e na empresa pública fica impune. Cabe à chefia mudar a cultura e estabelecer condutas, os direitos e deveres, citados na entrevista com a nova administradora, devem ser esclarecidos evitando assim que os funcionários competentes sejam contaminados com exemplos de maus funcionários impunes.

Ninguém motiva ninguém, a motivação nasce no interior de cada um, pode ser entendida como uma energia, uma tensão, uma força, um impulso interno que leva o indivíduo a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo. Assim não é possível motivar uma pessoa, mas é possível criar um ambiente no qual a pessoa se sinta motivada e consiga atingir os objetivos com satisfação e prazer. Em relação à motivação no setor de raio X, percebeu-se, de acordo com as entrevistas, que os funcionários atuam em grupos pequenos dentro de um maior e se ajudam mutuamente, se sobrecarregam, visando o bom atendimento ao público e cobrindo as falhas dos colegas de outros grupos que são relapsos e pouco eficientes no trabalho público; O leiaute, as máquinas sem manutenção adequada, a falta de comprometimento e o excesso de trabalho geram desmotivação.

8. PROPOSTAS DE MELHORIAS NO CLIMA ORGANIZACIONAL DO RAIOS X

Para o setor de raios X, é importante uma aproximação da chefia com os funcionários, os quais naturalmente também se aproximarão mais ao sentirem que há um interesse de seus superiores em buscar melhorar o clima organizacional no setor de trabalho. Cabe à chefia perceber se a cultura organizacional exercida está contribuindo positivamente ou negativamente no clima, de fornecer feedbacks essenciais para que o funcionário tenha o conhecimento do todo, valorize-se e se sinta valorizado por fazer parte desse todo, buscando melhorar no atendimento ao paciente. Assim como o atirador precisa ver os furos no alvo, o jogador de basquete olhar o placar do jogo, também o funcionário necessita saber como está indo o seu desempenho, qual a importância do seu trabalho no todo. Ao saber da importância de seu trabalho vai se sentir valorizado, mais motivado e confiante, melhorando ainda mais o seu desempenho. Aspectos relacionados ao desempenho do trabalho devem ser providenciados, tais como fazer manutenção preventiva das máquinas, ampliar os canais de informação com os funcionários, definir direitos e deveres, delegar responsabilidades, realizar ampliações necessárias como a construção de banheiros e vestiários. Há alguns anos foi mostrado um projeto para novas instalações do raios X, com salas funcionais, novo layout, se agregando junto à tomografia. Algumas dúvidas surgem, entre elas: esse projeto de novas instalações ainda existe? Quando será realizado? Onde se encontra o novo aparelho de tomografia? Será instalado no HC? Quando? É urgente a realização das modificações necessárias para o bom funcionamento do trabalho, como a construção de banheiros e vestiários e uma sala de laudos para a tomografia.

Para médio e longo prazo deve-se estabelecer um canal aberto da chefia com os funcionários, com liberdade de se perguntar e com retorno de resposta aos questionamentos. Nas entrevistas foi sugerida a volta da supervisão técnica com conhecimento da capacidade dos serviços que faça a ponte dos funcionários com a chefia e que tenha autonomia para a supervisão, buscando conhecer as ideias dos técnicos, valorizando os servidores e criando condições de rapidez nas soluções e respostas.

9. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi propor medidas para melhoria do clima organizacional no setor de raio X do Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná.

Uma pesquisa foi realizada no setor para levantar dados sobre o clima.

Os principais problemas encontrados foram em relação aos aspectos físicos do ambiente de trabalho como leiaute inadequado com falta de máquinas e equipamentos sem manutenção preventiva, problemas de recursos humanos como número insuficiente de funcionários, funcionários faltantes e funcionários não comprometidos com o trabalho efetivo, falta de comunicação ou comunicação ineficiente.

As principais propostas de melhora foram: volta de um supervisor com conhecimento e autoridade que faça a ponte dos funcionários com a chefia, maior valorização do funcionário eficiente, para que não seja estimulado a se tornar ineficiente vendo o mau funcionário impune; busca de realização das modificações necessárias para o bom funcionamento do trabalho, como a construção de banheiros e vestiários e uma sala de laudos para a tomografia.

Depois de melhorado o clima e a cultura devem-se manter os canais de monitoramento continuamente abertos, incentivar a participação dos funcionários nas reuniões informais criadas pela nova chefia; isso possibilitará a avaliação preventiva do clima; a manutenção do clima se dará com o atendimento a todos os questionamentos e solicitações da comunidade dos servidores através dos canais de comunicação abertos, criando ambiente propício para a manutenção do clima organizacional positivo no setor.

Concluiu-se que os objetivos propostos foram atingidos, pois os dados obtidos nas entrevistas foram relevantes para se entender o clima organizacional do setor de raio X do HC da UFPR, propostas de melhoria, de acordo com os autores lidos, foram sugeridas, ficando em aberto a continuidade de pesquisa em outros setores do hospital, buscando a qualidade contínua e valorização de todos os funcionários do HC.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – Teoria, Processo e Prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Clima Organizacional. http://www.rededetalentos.com.br/clima_organizacional.htm

HERZBERG, Frederick. **Conceitos de Comportamento Humano na Administração**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1999.

LIMA, Carlos Alberto Nogueira. **Administração Pública**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LIMA, Susi M. Barcelos; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. **Um Estudo sobre Clima e Cultura Organizacional na concepção de diferentes autores**. Disponível em http://www.facape.br/ruth/adm-comport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Ed Qualitymark. 1995.

PATRÍCIO, Pablo Peruzzolo. **Teoria Geral do empreendedor**. Joinvile: Sociesc, 2010.

SILVEIRA, Célia Regina Beiro da. **Relações Interpessoais**. Joinvile: Sociesc, 2010.