

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SUSAN KELLI SOARES MATOSO

CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE
SAÚDE NO SEGUNDO SEMESTRE DE 2015

RIO NEGRO

2016

SUSAN KELLI SOARES MATOSO

CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE
SAÚDE NO SEGUNDO SEMESTRE DE 2015

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal
do Paraná para obtenção do título de Especialista em
Gestão Pública.

Orientador: Professor Acyr Seleme.

RIO NEGRO

2016

RESUMO

A presente pesquisa propõe verificar o clima organizacional, entre os servidores de uma instituição pública Estadual de saúde, localizada no norte do estado de Santa Catarina, para a Pós-graduação na Especialidade em Gestão Pública da Universidade Federal do Paraná. Para tanto, possui uma pesquisa de campo com dados selecionados de avaliação do clima organizacional, o mesmo foi utilizado instrumentos para medir o clima, sendo medido através de três níveis: nível de satisfação do indivíduo na instituição, nível de satisfação do indivíduo com a equipe de trabalho e nível de satisfação do indivíduo com o trabalho. Sendo que as informações obtidas com aplicação da mesma estão tabuladas e expostas em forma de gráficos, identificando os principais problemas existentes na instituição, apontados pelos servidores. Também, expõe um plano de implantação, com algumas propostas de melhorias para implementação, bem como, os recursos necessários para execução, os prováveis riscos ou problemas que eventualmente possam ocorrer, algumas medidas preventivas e os resultados esperados com a implantação das propostas sugeridas.

Palavras chave: Clima organizacional, Satisfação, Equipe de trabalho.

ABSTRACT

This research proposes to verify the organizational climate among the servers in a state public health institution, located in the northern state of Santa Catarina, for the Postgraduate in Specialization in Public Management from the Federal University of Parana. For this, has a field research with selected data for the assessment of organizational climate, it was used instruments to measure climate, being measured through three levels: individual satisfaction level in the institution, individual satisfaction level with the team work and individual satisfaction level with the work. And the information obtained by applying the same are tabulated and displayed in graphs, identifying the main problems in the institution, appointed by the servers. Also exposes an implementation plan, with some proposals for improvements to implementation, as well as the necessary resources for implementation, likely risks or problems that might occur, some preventive measures and expected results from the implementation of the suggested proposals.

Keywords: Organizational Climate, Satisfaction, Teamwork.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 - SATISFAÇÃO NA INSTITUIÇÃO.....	18
GRÁFICO 5 - CHANCES DE PROGRESSÃO NA CARREIRA.	18
GRÁFICO 7 - DISPOSTA GASTAR COM APRENDIZAGEM.....	19
GRÁFICO 9 - CLIMA PROPICIO PARA APRENDIZAGEM.....	19
GRÁFICO 20 - PREOCUPAÇÃO COM O BEM ESTAR.	19
GRÁFICO 2 - RECONHECIMENTO DA EQUIPE PELO BOM DESEMPENHO.....	20
GRÁFICO 3 - DISPOSIÇÃO DA EQUIPE EM ESCUTÁ-LO.	20
GRÁFICO 6 - BEM TRATAMENTO PELA DIRETORIA.....	21
GRÁFICO 8 - AJUDA ENTRE SERVIDORES.....	21
GRÁFICO 12 - RECONHECIMENTO DA EQUIPE PELO BOM TRABALHO.....	21
GRÁFICO 13 - EQUIPE AJUDA APRENDER AO INVÉS DE PUNIR.....	21
GRÁFICO 15 - CONFIANÇA ENTRE COLEGAS.....	22
GRÁFICO 16 - NÃO TE MEDO DE DISCUTIR COM A SUPERVISÃO.....	22
GRÁFICO 17 - NÃO TEM MEDO DE DISCUTIR COM SUBORDINADOS.....	22
GRÁFICO 19 - DISCUTIR ABERTAMENTE AO INVÉS DE ACUSAR.	22
GRÁFICO 4 - SATISFAÇÃO CONDIÇÕES FÍSICAS.....	24
GRÁFICO 10 - PREPARAÇÃO PARA NOVAS RESPONSABILIDADES.....	24
GRÁFICO 11 - PROMOÇÕES BASEADAS NA CAPACIDADE.....	24
GRÁFICO 14 - RECEBIMENTO DE TREINAMENTO QUANDO NECESSÁRIO.	24
GRÁFICO 18 - DELEGAÇÃO E ENCORAJAMENTO.....	25
QUADRO 1 - PROPOSTAS PARA IMPLEMENTAÇÃO.....	31

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 APRESENTAÇÃO	7
1.2 OBJETIVO GERAL.....	7
1.3 OBJETIVO ESPECIFICO.....	7
1.4 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO.....	8
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	9
2.1 CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	9
2.2 FATORES QUE ENVOLVEM O CLIMA ORGANIZACIONAL.....	10
2.2.1 Satisfação do indivíduo com o trabalho.....	10
2.2.2 Trabalho em equipe.....	11
2.2.3 Relacionamento Interpessoal.....	12
2.2.4 Liderança.....	13
2.2.5 Satisfação.....	13
2.2.6 Comunicação.....	14
2.3 APLICABILIDADE DOS CONCEITOS	15
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	17
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO.....	17
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	17
3.2.1 Nível de satisfação do indivíduo na instituição.....	18
3.2.2 Nível de satisfação do indivíduo com a equipe de trabalho	20
3.2.3 Nível de satisfação do indivíduo com o trabalho	24
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	27
4.1 PROPOSTA TÉCNICA.....	27
4.1.1 Plano de Implantação.....	30
4.1.2 Recursos	33
4.1.3 Resultados esperados.....	33
4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivo	34
5 CONCLUSÃO	35
REFERÊNCIAS	37
ANEXO	39

1 INTRODUÇÃO

O grande desafio das organizações, atualmente, vem sendo manter um clima organizacional positivo, com indivíduos satisfeitos com a instituição, com a equipe de trabalho, inteirada e com o trabalho realizado, de acordo com a necessidade, isto, porque cada ser humano é movido por impulsos, sensações e diferentes emoções, o que embaraça muitas vezes o convívio e conseqüentemente a satisfação no trabalho.

Deste modo, é necessário saber lidar com as diferenças no ambiente de trabalho, controlar seus próprios impulsos e as ansiedades, bem como, criar estratégias para melhor conviver com o outro. Fatores estes, importantes no relacionamento e conseqüentemente nos resultados das organizações. As condições internas existentes no ambiente, e percebidas pelas pessoas influenciam no seu comportamento, no desempenho e satisfação no trabalho, bem como, nos resultados do trabalho realizado. (KNAPIK, 2005).

Considerando que o clima de uma empresa ou instituição trata-se do indicador do nível de satisfação dos membros, torna-se importante avaliar o clima para que os resultados sejam alcançados com melhor acuidade. Os clientes, ou seja, os pacientes, neste caso, são as pessoas que devem estar satisfeitos com o serviço oferecido, mas também deve ocorrer a satisfação dos servidores com o seu trabalho e para que isso seja alcançado, são necessários alguns fatos como a motivação pessoal e as boas condições de trabalho da equipe. Caso isso não seja identificado e trabalhado, as questões negativas podem tomar conta do ambiente, deixando-o cego para perceber o que é necessário mudar. (CHIAVENATO, 2009).

Com o passar dos anos, a demanda de pacientes vai aumentando, o que se faz necessário estabelecer estratégias para melhorias no atendimento e na qualidade do serviço prestado. O Estado, por exemplo, presta seus serviços de atendimento ao público através dos órgãos e instituições que, necessitam de representantes, denominado como servidor público. Mas, nesse sentido, para que o mesmo possa trabalhar com qualidade e para que isso seja efetivado, ele necessita se sentir motivado e satisfeito no seu ambiente, com sua equipe e com o seu trabalho. Já a comunicação e o relacionamento interpessoal e a maneira que a

equipe é conduzida é fundamental para que exista um ambiente com clima propício, e para que o servidor tenha um bom desempenho.

1.1 APRESENTAÇÃO

O clima de uma organização é essencial para o desenvolvimento da mesma, sendo assim, foi realizada uma pesquisa de campo em uma instituição de saúde governamental do estado de Santa Catarina, para identificar os principais problemas existentes sobre o clima organizacional entre os servidores.

1.2 OBJETIVO GERAL

Verificar o clima organizacional em uma instituição pública, localizada no norte do estado de Santa Catarina, no segundo semestre de 2015.

1.3 OBJETIVO ESPECÍFICO

Selecionar e aplicar dados de avaliação do clima organizacional, tabulando e analisando as informações adquiridas com a pesquisa de clima, propondo alternativas para melhorias.

1. Revisar e selecionar um instrumento de avaliação do clima organizacional.
2. Aplicar o instrumento de avaliação na instituição.
3. Tabular os dados obtidos com a pesquisa de clima.
4. Analisar o clima organizacional, o nível de satisfação dos servidores na instituição, com a equipe de trabalho e com o trabalho.
5. Propor alternativas para melhorar o clima organizacional da instituição governamental.

1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Para que uma instituição pública possa prestar seus serviços retornando seus tributos à sociedade, ela necessita de diversos recursos como: os financeiros, os materiais e dos servidores (recursos humanos), isto é, pessoas que trabalhem com vontade e produtividade. Neste sentido, o clima na organização onde o indivíduo desempenha sua função é um fator importante e influente na satisfação pessoal, no desempenho profissional, na qualidade dos serviços prestados pelos servidores e conseqüentemente pela instituição. Os seres humanos estão sempre suscetíveis a interferências de múltiplos fatores, tanto internos, como externos, o que influencia diretamente o desempenho do indivíduo na instituição, positivamente ou negativamente. (KNAPIK, 2008).

Uma instituição pública, principalmente relacionada com a saúde, necessita trabalhar em equipe, cada membro precisa fazer sua parte para atingir a meta desejada. O clima da organização é indispensável para o bom andamento das atividades, sendo um benefício para a sociedade em geral que recebe seus serviços.

A presente pesquisa tem a intenção de averiguar o clima organizacional da instituição citada acima; o nível de satisfação do indivíduo na instituição, o nível de satisfação do indivíduo com a equipe de trabalho e o nível de satisfação do indivíduo com o trabalho. O estudo dos temas teóricos, a aplicação da pesquisa e a análise dos dados são de grande valia para a pesquisadora se aprofundar no tema abordado, bem como, para a instituição governamental, pois permite analisar a satisfação dos envolvidos e conseqüentemente o resultado deste trabalho para a sociedade, que recebe seus serviços, e teoricamente para mensurar uma variável organizacional.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Apresenta-se a seguir conceitos com fundamentações teóricas que condiz com o propósito deste trabalho.

2.1 CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Trabalhar em ambiente agradável com satisfação é uma necessidade do ser humano, desempenhar as atividades com prazer, faz que elas sejam executadas com mais qualidade, toda instituição busca o melhor nível de relacionamento entre seus colaboradores e clientes, neste caso, pacientes.

Segundo Stadler (2014, p.62), “[...] o clima é diretamente impactado pelo ambiente que é criado e mantido em uma empresa, pois este influencia comportamentos e condutas, tanto favorável, quanto desfavorável.”

As organizações constituem um meio interno de Clima Organizacional, uma atmosfera psicológica própria, relacionado a maneira (estado) que cada sujeito se sente com relação à empresa, condição de ajustar-se, satisfazer suas necessidades fisiológicas e de segurança mantendo o equilíbrio emocional, estando em uma equipe que estima e com auto realização. Este Clima está relacionado com a moral, a satisfação, sendo saudável ou doentio, positivo ou negativo; insatisfatório ou satisfatório. (CHIAVENATO, 2009).

[...] quando o clima é positivo, as pessoas são mais criativas e proativas, partilham conhecimentos, confiam em seus superiores, colegas e subordinados, inovam, são animadas, confiantes e interessadas. Quando o clima é negativo, as pessoas fazem o mínimo indispensável, tornam-se descrentes, revoltadas, frustradas, desinteressadas, apáticas e inconformadas. Além disso, os índices de rotatividade e absenteísmo aumentam, as fofocas são fortalecidas e as inseguranças e o baixo desempenho prevalecem. (STADLER, 2014, p.64).

A maneira como o trabalho do indivíduo é reconhecido, o apoio recebido, as responsabilidades atribuídas, a maneira que os conflitos são tratados, o estilo de liderança, tem influência direta no clima da organização (STADLER, 2014). Stadler

(2014, p.63) também menciona que Luz (2003) identificou três aspectos essenciais em um clima organizacional:

1. Satisfação: A qualidade do clima está ligada a satisfação pessoal;
2. Percepção: A percepção individual sobre o clima influencia positivamente ou negativamente o ambiente;
3. Cultura e clima: Ambos se completam. O clima é um fenômeno temporal que pode sofrer influência dependendo da ocasião e a cultura se forma pelas práticas recorrentes do grupo.

Clima organizacional está ligado à motivação da equipe, aos aspectos internos da organização que conduzem a diferentes níveis ou tipos de motivação e dão origem a comportamentos que podem ser favoráveis e benéficos ou desfavoráveis e prejudiciais ao trabalho. (KNAPIK, 2008, p.23).

O clima é um conjunto de propriedades mensuráveis de grande influência na satisfação com o trabalho e com o desempenho das pessoas em realizar suas atividades, o reconhecimento pelo bom trabalho, a maneira de como o líder conduz, interfere muito na satisfação do funcionário. (KNAPIK, 2008).

2.2 FATORES QUE ENVOLVEM O CLIMA ORGANIZACIONAL

Alguns fatores, conceitos e fundamentações teóricas que envolvem a qualidade no clima da organização.

2.2.1 Satisfação do indivíduo com o trabalho

Existem várias situações que levam o indivíduo a satisfação com o trabalho, há uma interação de causas situacionais e causas pessoais, entre eles temos os proventos, recompensa pelo esforço realizado, a visão do trabalhador quanto ao estilo de gestão, ao planejamento estratégico, que são associadas aos altos níveis

de satisfação no trabalho, bem como, o clima organizacional e seus elementos, o bem estar do funcionário, os relacionamentos interpessoais, o reconhecimento por parte do superior e também a satisfação com promoções recebidas. (WALGER, 2014).

[...] a satisfação no trabalho depende também da personalidade e do temperamento das pessoas que executam funções ou ocupam cargos, [...] é necessário observar diferenças individuais com relação a padrões de características de sentir, pensar e agir. (WALGER, 2014, p.154).

Um servidor que executa sua função com mais satisfação, trabalha mais envolvido e comprometido com a atividade. A satisfação no trabalho tem grande influência no desempenho das atividades bem como na sua produtividade e resultado final. Um trabalhador insatisfeito acaba tendo comportamentos negativos e prejudicando o resultado final. (WALGER, 2014).

2.2.2 Trabalho em Equipe

Desde a época da revolução industrial, nas empresas de grande, médio ou pequeno porte, percebeu-se a necessidade da divisão de tarefas para a realização de trabalhos em grupos, isto é; são indivíduos buscando um resultado, com o passar dos anos, buscou-se a realização de trabalhos em equipes, ou seja, indivíduos unidos em busca de um melhor resultado. (GOULART, 2010).

Trabalhar em equipe tem sido um incentivo em quase todas as atividades, é uma excelente estratégia usada que soma esforços para alcançar mais rapidamente bons resultados, elevando o grau de satisfação do trabalhador. É importante para uma instituição transformar grupos de trabalho em equipes, isto significa a união de força, de experiência e conhecimento. Segundo Hunter (2004, p. 93) “o verdadeiro compromisso envolve o crescimento do indivíduo e do grupo, juntamente com o aperfeiçoamento constante.”

O trabalho em equipe exige esforço mútuo, deve haver companheirismo, ética, humildade e foco no objetivo. Cada ser humano tem um potencial a ser explorado, contribuindo para o crescimento do trabalho e juntando esforços,

consegue-se criar uma sinergia, compartilhando responsabilidades, decisões, e objetivos.

2.2.3 Relacionamento Interpessoal

Atualmente, passamos grande parte da vida trabalhando, com isso, surge à necessidade de estarmos em um ambiente agradável. Saber interagir com as pessoas e conviver em harmonia é uma necessidade vital para o bom relacionamento. Um pequeno gesto ou uma simples palavra pode causar danos ou não, dependendo de como for interpretada.

[...] o comportamento humano é complexo e multidimensional. Apesar dos avanços das ciências do comportamento, ainda persistem aspectos intrigantes e inexplicáveis que desafiam a compreensão dos cientistas e do leigo. (ATAÍDE, 2005, p.147).

Relacionamento interpessoal é a forma de cada ser humano entender e conviver com o outro de forma empática e adequada às necessidades e exigências de cada situação, também é fundamental saber lidar com as diferenças. Segundo Ataíde (2005, p.148) “relacionamento interpessoal é essencialmente um processo, não uma categoria estática; por isso fica sujeito a variações conjunturais de espaço, tempo e contexto”.

Saber lidar com o outro é uma arte, exige à necessidade de autoconhecimento, flexibilidade, empatia e de saber superar as limitações. Relacionamento Interpessoal sempre será um tanto complexo, devido a variação comportamental do ser humano. Quem se destaca com suas habilidades e competência torna-se um líder, tem autocontrole, capacidade de resolução de conflitos e sabe conduzir seus subordinados a atingir os objetivos organizacionais com competência e determinação. (ATAÍDE, 2005).

2.2.4 Liderança

O líder é aquela pessoa que consegue envolver, sabe ouvir o que o outro tem a dizer, é flexível e tem um melhor entrosamento com a equipe, consegue incentivar, adota postura de entusiasmo, otimismo e confiança, para bem realizar determinada tarefa e alcançar os objetivos organizacionais. O bom líder tem empatia, conhece cada membro da equipe, suas competências e técnicas pessoais, identifica as habilidades de cada profissional, podendo assim, definir o papel de cada colaborador. (ATAÍDE, 2005).

Liderança é uma incrível capacidade que nós temos de influenciar as pessoas, por meio de nossas ideias, exemplos e ações, e fazer com que as pessoas atinjam metas propostas ou passem a acreditar em algumas crenças ou conceitos. (KNAPIK, 2005, p.104).

O líder deve estar sempre motivando a equipe, o que é um grande desafio, isto, porque é responsável pelo desempenho da organização. Dessa forma, sabendo compreender cada indivíduo, valorizando-o, incentivando o crescimento, mantendo a harmonia, o bom relacionamento interpessoal, direcionando ao ápice do sucesso, ou seja, é sempre um exemplo a seguir. (ATAÍDE, 2005).

O líder motivado e satisfeito tem objetivos claros e definidos, visto que, planejou a realização de seus objetivos, ele projeta o trabalho e depois trabalha o seu plano, com a participação de seus subordinados (colaboradores).

2.2.5 Satisfação

O ser humano passa maior parte do seu tempo trabalhando, sendo indispensável estar satisfeito com seu ambiente de trabalho, com sua equipe e com a função que desempenha, sentindo-se respeitado e valorizado. O ser humano em um ambiente agradável se sente emocionalmente satisfeito principalmente quando supre seus valores. A insatisfação no trabalho faz com que o indivíduo avalie como

um bloqueio para realização de seus valores, o que resulta em um estado emocionalmente desagradável. (WALGER, 2014).

[...] entende-se que o estado emocional que compõe uma das definições de satisfação no trabalho é função da discrepância entre o que se quer (necessidades, o que o indivíduo valoriza no trabalho) e o que se obtém (resultados, como o trabalho contribui para realizar aquilo que é valorizado) [...] o que resulta dessa diferença pode ser “desprazerosa” (quando vai ao encontro do que se desvaloriza) ou prazerosa (quando vai ao encontro do que se valoriza). (WALGER, 2014, p.143).

A satisfação ou insatisfação depende do ponto de vista da pessoa com relação ao trabalho realizado, as atitudes dos colegas e onde é realizado. A satisfação no trabalho é parte de atitudes e crenças, valores que o indivíduo considera importante para ele, sendo considerado, os julgamentos gerais com relação ao trabalho. (WALGER, 2014).

2.2.6 Comunicação

Comunicação é um processo de transmissão de informação de uma pessoa à outra, pode ser verbal (por meio de letras, palavras; ou não verbal, por meio de símbolos ou gestos) ou interpessoal (transmissão de informações e ideias entre pessoas).

[...] comunicação interpessoal é a troca de informações, faladas ou não entre no mínimo duas pessoas, tais informações podem consistir em dados, ideias, opiniões, sentimentos, notícias etc. Trata-se de um processo bastante complexo e delicado, porque envolve a parte afetiva tanto de quem emite uma mensagem como de quem a recebe. (BOND, 2008, p. 16-17).

Saber comunicar-se é saber transmitir, ou seja, passar a informação, o conhecimento ao receptor de maneira compreensível. A boa comunicação leva ao bom entendimento, uma mensagem quando transmitida de forma clara e objetiva, ao ser recebida e bem interpretada, gera conhecimento e crescimento para uma equipe, unindo os participantes e melhorando o desempenho.

Uma boa comunicação é a chave para a interação completa dos grupos de trabalho. A amplitude da comunicação é bem maior do que transmitir uma informação através do uso da linguagem, de um idioma com suas palavras. Engloba o reconhecimento da mensagem através de um sistema complexo que pode modificar o conteúdo da mensagem devido as barreiras que podem ser justificadas, por exemplo, por diferenças na percepção e na forma de pensar das pessoas. (KNAPIK, 2005, p.122).

Quando uma mensagem não é transmitida de maneira clara, pode gerar problemas nas organizações, isto, porque não será interpretada de maneira correta, muitas vezes muda a direção do assunto, ocasionando situações complicadas, até mesmo conflitos. (KNAPIK, 2005).

O conflito precisa ser percebido pelas partes envolvidas; sua existência ou não é uma questão de percepção. Se ninguém estiver consciente de que há um conflito, costuma-se estabelecer que ele não existe. Pode acontecer de os conflitos percebidos não serem reais ou também de muitas situações que poderiam ser consideradas conflituosas não o serem porque as pessoas nelas envolvidas não percebem a existência do conflito. (ROBBINS, 2004, p.171-172).

Segundo Weisinger (2001, p.150), “o sucesso do funcionamento de uma equipe, um departamento ou um grupo tem relação direta com a eficácia da comunicação, entre os membros nas situações de grupo.”

2.3 APLICABILIDADE DOS CONCEITOS

Para que todos os interesses e pretensões de uma organização sejam atendidos, tanto de superiores, como de subordinados e pacientes, é necessário encontrar um ponto de equilíbrio, onde consiga satisfazer as necessidades de todos os envolvidos, sendo o clima organizacional um conjunto de atributos mensuráveis do ambiente, percebidos direta ou indiretamente pelos indivíduos que ali trabalham o que influência no comportamento e satisfação do servidor.

O clima de uma empresa sempre estará ligado ao grau de satisfação dos colaboradores com seu ambiente interno. Ele tem relação direta com: motivação, [...], facilidade nas comunicações, relacionamento interpessoal [...] e do respeito entre as pessoas e a equipe. (STADLER, 2014, p.62).

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta importante para avaliar estatisticamente e mensurar o nível de satisfação do indivíduo com a instituição, com a equipe de trabalho e com o trabalho realizado. As informações adquiridas na pesquisa auxiliam a instituição a identificar os pontos que necessitam de atenção, dando a oportunidade de amenizar e sanar pontos negativos, e iniciar um processo de planos e ações para melhorias.

[...] o ambiente interno é formado por pessoas, ele é influenciado diretamente pelos aspectos individuais e coletivos de cada indivíduo, como a integridade, os valores éticos e competência [...] o ambiente interno é considerado efetivo quando os funcionários têm consciência, competência e comprometimento de fazer o que é certo e de maneira correta. (CORBARI; MACEDO, 2011, p.116).

Segundo Robbins (2004, p. 260), "o fracasso ou o sucesso dos planos e ações está voltado à capacidade ou não dos funcionários em realizá-lo, também ao comportamento dos indivíduos ou grupos de atingir ou não o objetivo das mudanças planejadas".

As ferramentas de pesquisa de clima organizacional podem ser utilizadas como importantes indicadores apontando os pontos fracos que necessitam de melhorias, bem como, os pontos fortes. Neste trabalho foi utilizado instrumentos para medir o clima, através de três níveis: o nível de satisfação do indivíduo com a instituição, nível de satisfação do indivíduo com a equipe de trabalho e nível de satisfação do indivíduo com o trabalho.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Abaixo está a descrição geral da organização e da situação do problema mencionado.

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A referida instituição de saúde, foi inaugurada em 15 de março de 1972, é uma instituição governamental do estado Santa Catarina, presta serviços para a população, atuando nas especialidades de pré natal, parto, cesarianas, também possui uma Unidade de Tratamento Intensivo - UTI Neonatal.

Têm 175 funcionários, sendo assistente social, psicólogo, fonoaudióloga, técnicos em radiologia, médicos, escrituraria, equipe de enfermagem, equipe de limpeza e demais profissionais que colaboram direta e indiretamente. É considerada uma instituição de médio porte comparada com outras maternidades, para atendimento a parturiente, bem como, serviço de banco de leite, tratamento aos internos da Unidade de Tratamento Intensivo – UTI, na qual a instituição atende a região. Possui instalações físicas com 34 leitos.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

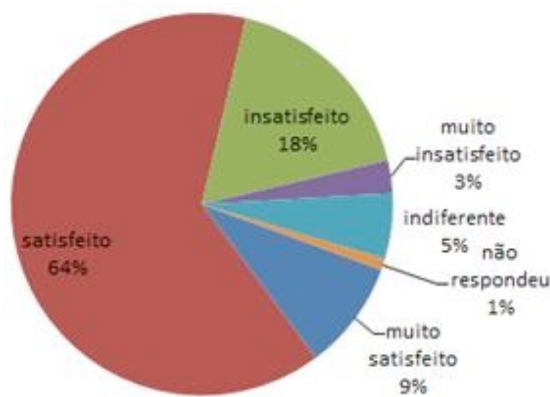
O objetivo geral desta pesquisa foi verificar o clima organizacional em uma instituição pública de saúde, localizada no norte do estado de Santa Catarina. Com base fundamentada, foi revisado e selecionado um questionário com vinte perguntas, disponibilizada no anexo 1, realizado uma pesquisa de campo de natureza descritiva e quantitativa.

Foi aplicado em setenta por cento dos servidores públicos estaduais da instituição, em todos os setores, sem a necessidade de identificação. Após a coleta dos dados os mesmos foram analisados, tabulados e divididos em pesquisa com

relação ao nível de satisfação do indivíduo na instituição, nível de satisfação do indivíduo com a equipe de trabalho e nível de satisfação do indivíduo com o trabalho.

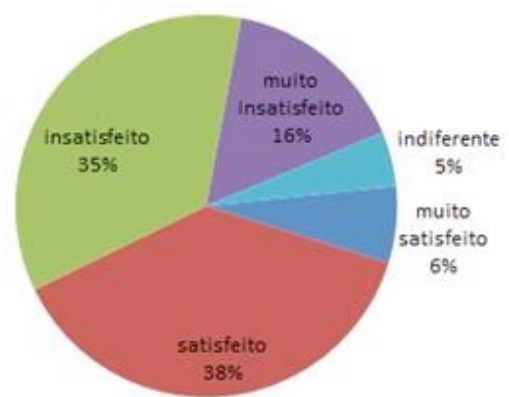
Esta pesquisa tem por finalidade aplicar, tabular e analisar os dados para obter um diagnóstico sobre o clima da organização, propondo alternativas de melhorias. As informações tabuladas encontram-se expostos abaixo na forma de gráficos.

3.2.1 Nível de satisfação do indivíduo na instituição



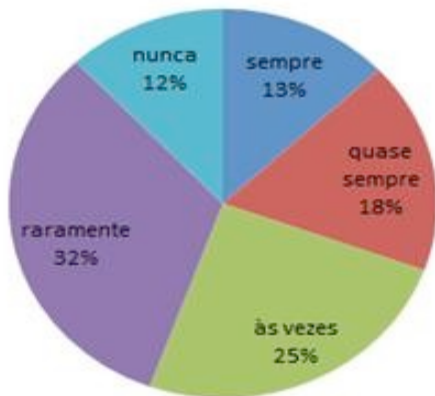
1. No geral, o seu grau de satisfação na instituição é?

GRÁFICO 1 - SATISFAÇÃO NA INSTITUIÇÃO
FONTE: DADOS DA PESQUISA



5. Você está satisfeito com as chances que a instituição lhe dá para progredir em sua carreira?

GRÁFICO 5 - CHANCES DE PROGRESSÃO NA CARREIRA
FONTE: DADOS DA PESQUISA



7.A diretoria está disposta a gastar tempo e recursos para que os servidores aprendam e se desenvolvam?

GRÁFICO 7 - DISPOSTA GASTAR COM APRENDIZAGEM
FONTE: DADOS DA PESQUISA



9.Na instituição há um clima propício para que os servidores aprendam e se desenvolvam?

GRÁFICO 9 - CLIMA PROPÍCIO PARA APRENDIZAGEM
FONTE: DADOS DA PESQUISA



20. A instituição se preocupa com o bem estar dos seus servidores, para que eles possam dar o seu melhor no trabalho que fazem?

GRÁFICO 20 – PREOCUPAÇÃO COM O BEM ESTAR
FONTE: DADOS DA PESQUISA

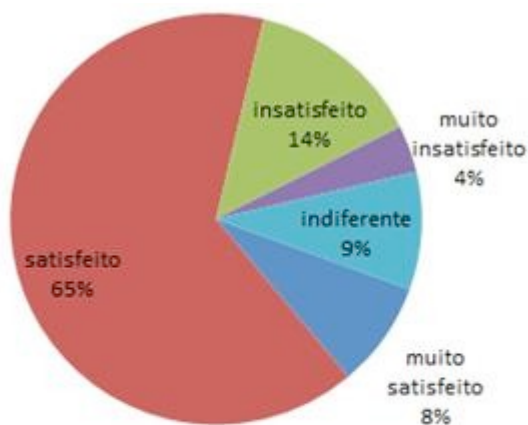
A pesquisa realizada com relação ao nível de satisfação do indivíduo na instituição, demonstra no gráfico 1 o grau de satisfação na instituição, que entre satisfeitos e muito satisfeitos ficou em 73% de satisfação, porém, o gráfico 5 menciona sobre as chances que a instituição lhe oferece para progredir na carreira profissional, indica entre insatisfeitos e muito insatisfeitos, um total de 51% de insatisfação.

No gráfico 7 indica que raramente a diretoria está disposta a gastar tempo e recursos para o desenvolvimento dos servidores e que, às vezes, existe um clima propício para que os servidores aprendam e se desenvolvam, indicado no gráfico 9 e também no gráfico 20, que às vezes, a instituição se preocupa com o bem estar de

seus colaboradores. Demonstra que os servidores estão satisfeitos, porém, necessita de maior atenção ao bem estar e ao desenvolvimento profissional do servidor.

Passamos maior parte de nosso tempo trabalhando, por esse motivo, trabalhar em uma instituição que nos deixa satisfeito, faz com que tenhamos mais animo para desempenhar as funções designadas. Uma instituição de saúde, por si só, já é complexa de estresse. Conforme Knapik (2008, p.23) “[...] os aspectos internos da organização conduzem a diferentes níveis ou tipos de motivação e dão origem a comportamentos que podem ser favoráveis e benéficos ou desfavoráveis e prejudiciais ao trabalho”.

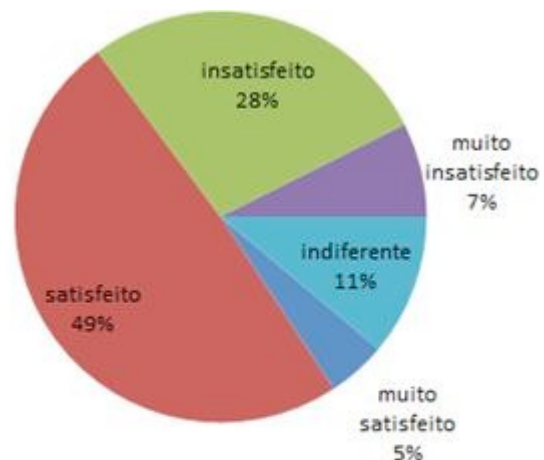
3.2.2 Nível de satisfação do indivíduo com a equipe de trabalho



2. O reconhecimento que sua equipe de trabalho lhe dá pelo seu bom desempenho no trabalho, deixa você?

GRÁFICO 2 - RECONHECIMENTO DA EQUIPE PELO BOM TRABALHO

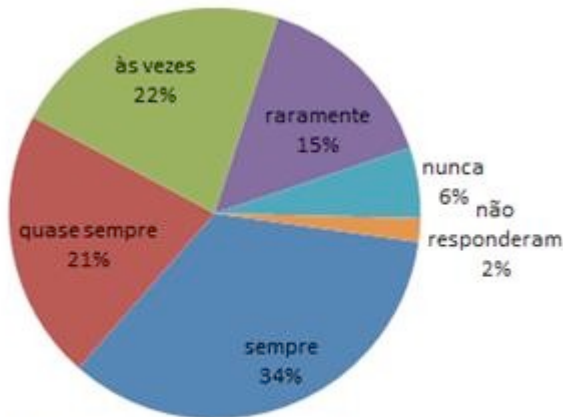
FONTE: DADOS DA PESQUISA



3. Você está satisfeito com a disposição que sua equipe de trabalho tem de escutá-lo e trocar ideias.

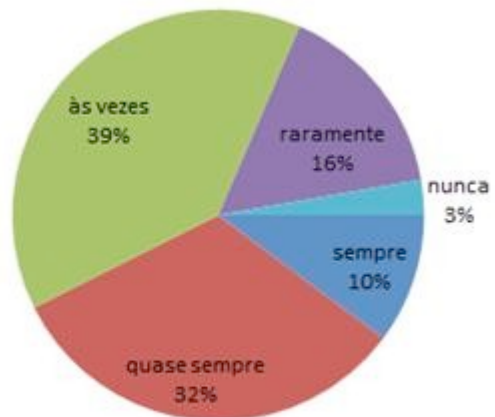
GRÁFICO 3 - DISPOSIÇÃO DA EQUIPE EM ESCUTÁ-LO

FONTE: DADOS DA PESQUISA



6.A diretoria acredita que os servidores são muito importantes para a instituição e por isso devem ser bem tratados?

GRÁFICO 6 - BEM TRATADOS PELA DIRETORIA
FONTE: DADOS DA PESQUISA



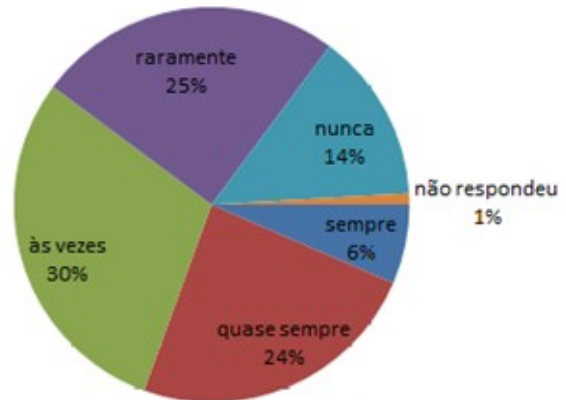
8.Os servidores ajudam uns aos outros?

GRÁFICO 8 - AJUDA ENTRE SERVIDORES
FONTE: DADOS DA PESQUISA



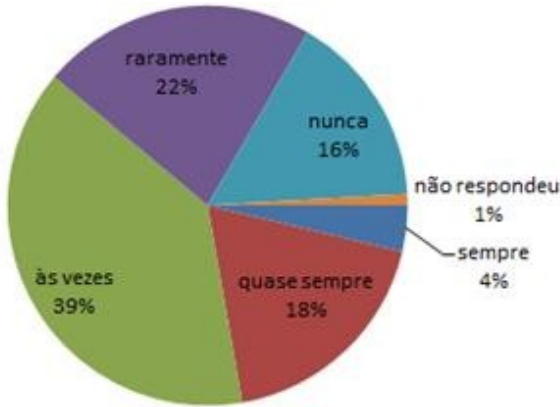
12. Quando um funcionário faz um bom trabalho, a equipe preocupa-se em percebê-lo e reconhecê-lo?

GRÁFICO 12 - RECONHECIMENTO DA EQUIPE PELO BOM TRABALHO
FONTE: DADOS DA PESQUISA



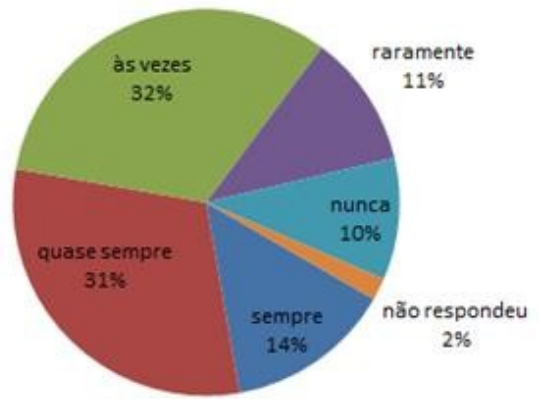
13. Quando um funcionário comete um erro, a equipe de trabalho procura entender o que aconteceu e ajuda a pessoa "aprender com o erro", ao invés de punir ou repreender a pessoa?

GRÁFICO 13 - EQUIPE AJUDA APRENDER AO INVÉS DE PUNIR
FONTE: DADOS DA PESQUISA



15. As pessoas que trabalham na instituição confiam uma nas outras?

GRÁFICO 15 - CONFIANÇA ENTRE COLEGAS
 FONTE: DADOS DA PESQUISA



16. Os servidores não tem medo de discutir o que pensam, com a sua supervisão?

GRÁFICO 16 - NÃO TEM MEDO DE DISCUTIR COM A SUPERVISÃO
 FONTE: DADOS DA PESQUISA



17. A supervisão não tem medo de falar ou discutir o que pensa, com seus subordinados?

GRÁFICO 17 - NÃO TEM MEDO DE DISCUTIR COM SUBORDINADOS
 FONTE: DADOS DA PESQUISA



19. Os servidores discutem problemas abertamente e tentam resolvê-los, ao invés de acusar os outros ou fazer fofocas?

GRÁFICO 19 - DISCUTIR ABERTAMENTE AO INVÉS DE ACUSAR
 FONTE: DADOS DA PESQUISA

Analisando as informações obtidas sobre o nível de satisfação do indivíduo com a equipe de trabalho, no gráfico 2, que entre servidores satisfeitos e muito satisfeitos, soma um total de 72% de satisfação com o reconhecimento que sua equipe de trabalho lhe dá pelo seu bom desempenho.

No gráfico 3, indica que 49% está satisfeito com a disposição que sua equipe de trabalho tem em escutá-lo e trocar ideias. Porém, no gráfico 8 na questão, se os servidores ajudam uns aos outros, existe uma soma de nunca, raramente e às

vezes em 58%, sendo bem significativo, apontando falta de colaboração entre eles, observando a necessidade de ser mais trabalhado esta questão.

Com relação ao gráfico 12, a maioria menciona que às vezes quando um funcionário faz um bom trabalho, a equipe se preocupa em percebê-lo e reconhecê-lo. Como percebemos no gráfico 13, às vezes quando um funcionário comete um erro, a equipe ajuda no aprendizado ao invés de punir.

Podemos verificar, existe uma necessidade clara de trabalhar a equipe, é visível na representação do gráfico 15, a falta de confiança dos servidores uns nos outros, que obteve uma soma de 77% dos servidores considerando às vezes, raramente e nunca, número bem significativo, apresentando falta de confiança com o colega de trabalho.

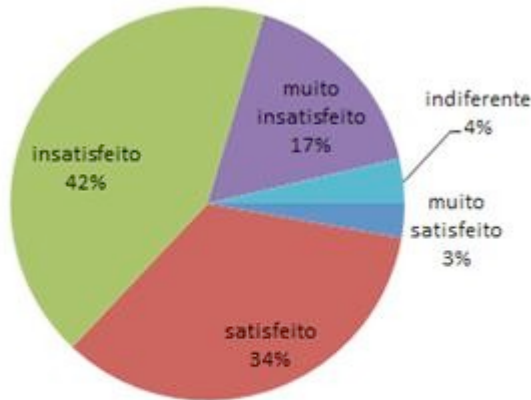
No gráfico 6, na questão se a diretoria acredita que os servidores são muito importantes para a instituição e por isso devem ser bem tratados, observa-se que sempre são bem tratados. Os servidores somam um total de 63% entre: quase sempre e às vezes, o que indica que não têm medo de discutir o que pensam com a sua supervisão, como exposto no gráfico 16. No gráfico 17, a maioria dos entrevistados, quase sempre, acreditam que a supervisão não tem medo de falar e discutir o que pensam com seus subordinados.

Como verificamos no gráfico 19, ao perguntar se os servidores discutem abertamente os problemas e tentam resolvê-los ao invés de acusar os outros e fazer fofoca, existe uma soma entre: às vezes, raramente e nunca, totalizando 77%, um número significativo para a falta de diálogo, existindo a necessidade de trabalhar o caso.

“Um relacionamento harmonioso não evita as discordâncias e conflitos, mas desencadeia uma maturidade emocional para superar as dificuldades e fazer das divergências uma oportunidade de estreitar as relações e aumentar capacidade de resolução de problemas”. (KNAPIK, 2005, p.135).

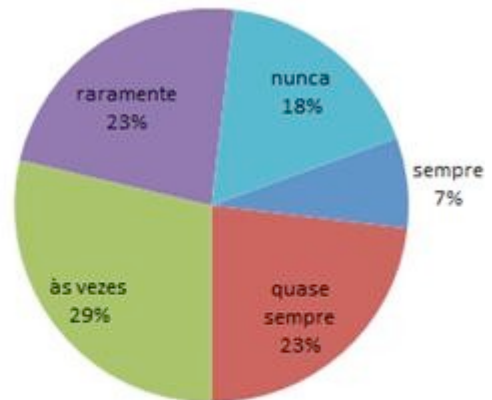
As organizações são compostas de pessoas que bombeiam informações e ações para que a mesma sobreviva, sendo necessário buscar a harmonia e competências interpessoais. (KNAPIK, 2005).

3.2.3 Nível de satisfação do indivíduo com o trabalho



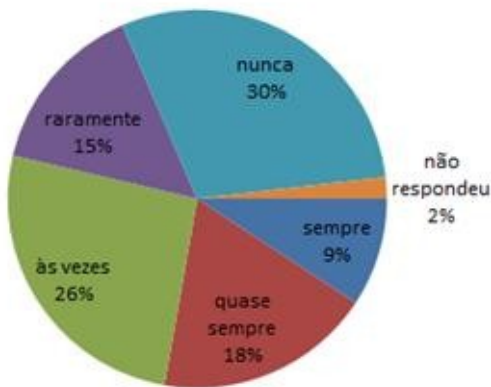
4. Você está satisfeito com as condições físicas "estrutura" do seu trabalho?

GRÁFICO 4 - SATISFAÇÃO CONDIÇÕES FÍSICAS
 FONTE: DADOS DA PESQUISA



10. A supervisão prepara seus subordinados para assumirem novas responsabilidades e promoções?

GRÁFICO 10 - PREPARAÇÃO PARA NOVAS RESPONSABILIDADES
 FONTE: DADOS DA PESQUISA



11. As promoções são baseadas na capacidade das pessoas e não no favoritismo?

GRÁFICO 11 - PROMOÇÕES BASEADAS NA CAPACIDADE
 FONTE: DADOS DA PESQUISA



14. Os servidores recebem treinamento quando alguma necessidade é percebida?

GRÁFICO 14 - RECEBIMENTO DE TREINAMENTO QUANDO NECESSÁRIO
 FONTE: DADOS DA PESQUISA



18. A supervisão delega (deixa seus subordinados tomarem decisões) e encoraja seus subordinados a desenvolverem novas habilidades?

GRÁFICO 18 – DELEGAÇÃO E ENCORAJAMENTO
 FONTE: DADOS DA PESQUISA

Analisando as informações com relação ao nível de satisfação do indivíduo com o trabalho, no gráfico 4 indica que, entre insatisfeitos e muito insatisfeitos totaliza 59% de insatisfação com as condições físicas, ou seja, precisa averiguar esta questão.

Como exposto no gráfico 10, se a supervisão prepara seus subordinados para assumirem novas responsabilidades e promoções, a maioria apontou que, às vezes são preparados e com relação ao gráfico 14, dos entrevistados 35% apontam que, às vezes recebem treinamentos quando alguma necessidade é percebida, apontando necessidade de atenção especial com relação aos treinamentos.

No gráfico 11 ao mencionar se as promoções são baseadas na capacidade das pessoas e não no favoritismo, a maioria dos entrevistados respondeu que nunca é baseado na capacidade individual. E no gráfico 18, percebemos que grande parte respondeu que às vezes a supervisão deixa seus subordinados tomarem decisões e os encorajam a desenvolverem novas habilidades.

As pessoas se comportam de determinada maneira, devido a um conjunto de objetivos e estar satisfeito com o trabalho desempenhado, é o que faz a diferença nos resultados.

[...] A teoria da motivação, precisamente, tenta definir o que faz as pessoas terem um bom desempenho, permitindo, assim, que as chefias possam auxiliar os seus subordinados a concentrarem-se nos fatores decisivos para conseguir. (ATAÍDE, 2005, p.131).

O clima organizacional se mede através de três componentes: nível de satisfação com a instituição, nível de satisfação com a equipe de trabalho e nível de satisfação do indivíduo com o trabalho. Baseado na presente pesquisa, o clima da instituição está no geral satisfatória, porém, diante das dificuldades e problemas encontrados, apresenta-se a seguir algumas propostas de melhorias.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A presente pesquisa de campo foi aplicada aos servidores de uma instituição de saúde Estadual, tendo como finalidade selecionar e avaliar o clima organizacional entre servidores: colegas, superiores e subordinados, bem como a satisfação dos colaboradores, ou seja, o nível de satisfação do indivíduo na instituição, o nível de satisfação do indivíduo com a equipe de trabalho e o nível de satisfação do indivíduo com o trabalho.

Com relação aos dados obtidos com a pesquisa e a análise dos mesmos, podemos ressaltar algumas propostas para melhorias no clima organizacional.

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

Analisando os dados obtidos com relação ao nível de satisfação do indivíduo na instituição, 64% dos servidores se sentem satisfeitos e 9% muito satisfeitos totalizando 73% de satisfação, porém, ao analisar a pergunta se estão satisfeitos com as chances que a instituição lhe oferece para progredir, existe na soma de 35% de insatisfeitos e 16% de muito insatisfeitos, com um total de 51%, o que é bastante representativo.

Analisando tais dados, pode-se perceber que existe uma necessidade de revisão do plano de carreira dos servidores, atualizando os valores de acordo com o cargo e o mercado de trabalho, bem como, a realização de cursos de qualificação de acordo com a área de atuação profissional relacionada a cada setor.

Ao perguntar se na instituição existe um clima propício para que os servidores aprendam e se desenvolvam; 42% apontam que às vezes o clima é propício e 32% dos entrevistados afirmam que a diretoria raramente esta disposta a gastar tempo e recursos para que os servidores aprendam e se desenvolvam. Com relação ao bem estar, 28% dos servidores respondeu que às vezes a instituição se preocupa com o bem estar dos seus servidores, para que eles possam dar o seu melhor no que fazem.

Nestes casos, há necessidade de uma maior atenção e investimento ao crescimento profissional do sujeito e grupo, bem como, treinamentos específicos com especialistas, para que os mesmos possam desempenhar com mais qualidade suas atividades.

Considerando as informações obtidas sobre o nível de satisfação do indivíduo com a equipe de trabalho, 65% dos servidores estão satisfeitos e 8% muito satisfeitos totalizando 72% dos entrevistados satisfeitos com o reconhecimento que sua equipe de trabalho lhe dá pelo seu bom desempenho e 49% está satisfeito com a disposição que sua equipe de trabalho tem em escutá-lo e trocar ideias.

Porém, quanto na questão, se os servidores ajudam uns aos outros, existe uma soma de 39% que responderam que às vezes, 16% que raramente e 3% que nunca se ajudam, onde obtemos um total de 58% dos servidores, sendo bem significativo, apontando falta de colaboração, entre os eles, e 30% dos entrevistados mencionam que às vezes quando um funcionário faz um bom trabalho, a equipe se preocupa em percebê-lo e reconhecê-lo, sendo que, das pessoas que trabalham na instituição, 39% às vezes confiam umas nas outras, 22% raramente e 16% nunca, resultando o total de 77% de falta de confiança.

Com relação a quando um funcionário comete um erro, pode-se perceber que, para 30% às vezes a equipe de trabalho procura entender o que aconteceu e ajuda a aprender com o erro ao invés de punir. Com relação a discutir problemas 32% respondeu às vezes, 25% raramente e 20% nunca, total de 77% dos servidores apontam que são poucas às vezes que tentam resolver problemas ao invés de acusar e fazer fofoca.

Ao perguntar se a diretoria acredita que os servidores são muito importantes para a instituição e por isso devem ser bem tratados, obteve-se a porcentagem de 34% sempre são bem tratados. Na questão se os servidores não tem medo de discutir o que pensam com a supervisão, foi obtida a soma de 31% que quase sempre e 32% às vezes, totalizando um número de 63% dos servidores que não tem medo de discutir e conversar o que pensam com seus superiores. Sendo que, 31% quase sempre acreditam que a supervisão não tem medo de falar e discutir o que pensa com seus subordinados.

Portanto, diante destes resultados, a pesquisa aponta uma grande necessidade de treinamentos específicos aos temas abordados e deficitários para a equipe de trabalho e para os indivíduos, bem como, palestras e dinâmicas com a

finalidade de desenvolver a equipe, torná-la mais unida, mais inteirada, confiante, colaborativa uns com os outros, qualificando-a para um melhor relacionamento interpessoal e conseqüentemente um melhor resultado nos serviços prestados.

Outra proposta interessante para evitar fofocas, bem como, acusações ou comentários informais, é a inclusão de reuniões entre colegas quando ocorrer algum desentendimento ou fofoca, para expor seus pontos de vista, juntamente com algum mediador de equipe, como o psicólogo, coordenador ou outro, para assim, ouvir as duas versões e possibilitar uma solução. Também, montar um site interno informativo ou até mesmo expor em mural, questões referentes a tomadas de decisões que envolvem toda a instituição.

Analisando as informações, com relação ao nível de satisfação do indivíduo com o trabalho, 42% dos entrevistados estão insatisfeitos e 17% muito insatisfeitos, totalizando 59% insatisfeitos com as condições físicas (estrutura do seu trabalho), surgindo a necessidade de rever as condições do ambiente, fazendo uma análise minucioso em todo território, de forma que tragam melhores condições de trabalho para a equipe e bem estar aos usuários.

Ao questionar se a supervisão prepara seus subordinados para assumirem novas responsabilidades e promoções, obteve-se que para 29% às vezes são preparados e 35% responderam que às vezes recebem treinamentos quando alguma necessidade é percebida.

Segundo análise da pesquisa realizada se as promoções são baseadas na capacidade das pessoas e não no favoritismo, 30% dos entrevistados responderam que nunca é baseado na capacidade. Na questão se a supervisão deixa seus subordinados tomarem decisões e os encorajam para desenvolverem novas habilidades, tabulado os dados obtemos que, em 29% às vezes isto acontece.

Será necessário realizar cursos de capacitação, palestras voltadas a motivação, treinamento de habilidades e aperfeiçoamento profissional. Neste sentido, é interessante realizar tais treinamentos para desenvolver o indivíduo e em conseqüência a equipe.

Outra ideia para solucionar questões não entendidas e mal interpretadas é uma reunião entre setores (semanal, quinzenal ou mensal), com a participação de superiores e subordinados disponíveis no momento (já que muitos funcionários trabalham em turno diário e noturno, dia sim e dia não, repassar informações no término do turno a outro profissional que irá o substituir), mas pelo menos um

representante de cada setor, para que possam discutir rotinas, mudanças e demais dúvidas que possam surgir, bem como, para sanar questões pendentes ou mal interpretadas, de maneira que possam expressar suas necessidades em relação ao trabalho.

4.1.1 Plano de Implantação

Com relação às propostas apresentadas, sugere-se a necessidade de elaboração de um projeto relacionado a análise da estrutura física do ambiente, sendo necessário encaminhá-lo à Secretaria de Estado e Saúde de Santa Catarina para aprovação e liberação da verba para que o mesmo seja executado. Se necessárias mudanças físicas que possam ser resolvidas de imediato, sem a intervenção do estado, deverá ser promovida de maneira eficaz.

Em relação à progressão na carreira recomenda-se a solicitação da revisão da LEI COMPLEMENTAR Nº 323, de 02 de março de 2006 que Estabelece a Estrutura de Carreira.

Sugere-se que seja proporcionado treinamento qualificado como palestras, mini cursos e outros, na área de atuação profissional dependendo da necessidade percebida e da possibilidade de dispor de tempo, recursos financeiros e humanos para a realização dos mesmos, de maneira que todos possam participar.

Com relação à colaboração e ajuda mútua entre os funcionários, faz-se necessário convidar pessoas capacitadas com o objetivo de realizar dinâmicas específicas e palestras para formar uma equipe unida, motivada, entrosada, confiante e envolvida, com maior qualidade nos serviços prestados.

Sendo também sugerido reunião entre os colaboradores para uma discussão aberta dos problemas rotineiros, bem como, de seus pontos de vista e para sanar mal entendidos evitando fofocas e comentários informais, tendo uma maior interação entre superiores e subordinados, sendo, a inclusão de um site e/ou mural com informações sobre tomadas de decisões que envolvem toda a instituição. Na sequência um quadro sugestivo de propostas para implementação (QUADRO 1).

Julho 2016	Agosto 2016	Setembro 2016	Outubro 2016	Novembro 2016	Dezembro 2016
Mini cursos/ treinamentos sobre qualificação e crescimento profissional.			Mini cursos/ treinamentos sobre qualificação e crescimento profissional.		
Reunião entre setores com auxílio de um mediador para sanar possíveis dúvidas, expor ideias, pontos de vistas, eventuais problemas.	Reunião entre setores com auxílio de um mediador para sanar possíveis dúvidas, expor ideias, pontos de vistas, eventuais problemas.	Reunião entre setores com auxílio de um mediador para sanar possíveis dúvidas, expor ideias, pontos de vistas, eventuais problemas.	Reunião entre setores com auxílio de um mediador para sanar possíveis dúvidas, expor ideias, pontos de vistas, eventuais problemas.	Reunião entre setores com auxílio de um mediador para sanar possíveis dúvidas, expor ideias, pontos de vistas, eventuais problemas.	Reunião entre setores com auxílio de um mediador para sanar possíveis dúvidas, expor ideias, pontos de vistas, e eventuais problemas. Sugestões e propostas de melhorias para o próximo ano.
Palestras como de comprometimento com o trabalho, motivação, entre outras.	Dinâmicas/atividades, voltadas ao desenvolvimento da união, colaboração, confiança, relacionamento interpessoal entre a equipe de trabalho.	Palestras como de comprometimento com o trabalho, motivação, entre outras.	Dinâmicas/atividades, voltadas ao desenvolvimento da união, colaboração, confiança, relacionamento interpessoal entre a equipe de trabalho.	Palestras como de comprometimento com o trabalho, motivação, entre outras.	Dinâmicas/atividades, voltadas ao desenvolvimento da união, colaboração, confiança, relacionamento interpessoal entre a equipe de trabalho.
Reunião entre colegas com um mediador sempre que necessário (diário, semanal, mensal) para solucionar eventuais conflitos.	Reunião entre colegas com um mediador sempre que necessário (diário, semanal, mensal) para solucionar eventuais conflitos.	Reunião entre colegas com um mediador sempre que necessário (diário, semanal, mensal) para solucionar eventuais conflitos.	Reunião entre colegas com um mediador sempre que necessário (diário, semanal, mensal) para solucionar eventuais conflitos.	Reunião entre colegas com um mediador sempre que necessário (diário, semanal, mensal) para solucionar eventuais conflitos.	Reunião entre colegas com um mediador sempre que necessário (diário, semanal, mensal) para solucionar eventuais conflitos.
Inclusão de um site interno e/ou mural com informações sobre tomadas de decisões que envolvem toda a instituição.	Manter atualizada às informações, com relação a tomadas de decisões que envolvem a instituição.	Manter atualizada às informações, com relação a tomadas de decisões que envolvem a instituição.	Manter atualizada às informações, com relação a tomadas de decisões que envolvem a instituição.	Manter atualizada às informações, com relação a tomadas de decisões que envolvem a instituição.	Manter atualizada às informações, com relação a tomadas de decisões que envolvem a instituição.
Rever projeto referente a estrutura					

física do ambiente.					
	Rever plano de carreira para encaminhar proposta à Secretaria de Estado e Saúde de Santa Catarina.				

QUADRO 1 – PROPOSTAS PARA IMPLEMENTAÇÃO
 FONTE: O autor (2015).

Acima no quadro 1 expõe um plano de implementação para um período de 6 meses com mini cursos/ treinamento sobre qualificação e crescimento profissional a cada três meses. Reunião mensal entre setores com auxílio de um mediador para sanar possíveis dúvidas, expor ideias, pontos de vistas, eventuais problemas e no mês de dezembro expor sugestões e propostas de melhorias (planejamento) para o próximo ano.

A cada dois meses, realização de palestras como de comprometimento com o trabalho, motivação, entre outras, para estimular os funcionários e que os mesmos se sintam impulsionados a desempenhar suas atividades. Dinâmicas/atividades, voltadas ao desenvolvimento, união, colaboração, confiança, relacionamento interpessoal entre a equipe de trabalho, sugestão a cada dois meses.

Reuniões diárias, semanais ou mensais entre colegas com um mediador sempre que necessário, para solucionar eventuais conflitos. Inclusão de um site interno ou mural com informações sobre tomadas de decisões que envolvem toda a instituição, sendo necessário deixar um funcionário encarregado de manter uma comunicação eficaz com informações atualizadas.

Com relação à estrutura física do ambiente, existe a necessidade de algumas mudanças, cabe aos gestores responsáveis captar as queixas e verificar a real necessidade e possibilidade de realiza-las, inclusive a questão de liberação de verba para execução do mesmo.

A revisão do plano de carreira envolvendo todos os servidores da saúde necessita de ações mais envolventes, para que o mesmo seja aceito pelo governo do Estado de Santa Catarina. Sugestão rever o plano, analisar e desenvolver proposta, entrar em contato com sindicato para unir forças, para que sejam feitas modificações e atualizações na LEI COMPLEMENTAR Nº 323, de 02 de março de 2006 que Estabelece a Estrutura de Carreira, reestrutura o sistema de remuneração,

com o objetivo valorizar o servidor tornando-o mais satisfeito com sua carreira profissional.

4.1.2 Recursos

Para aplicação das referidas propostas, existe a necessidade de alguns recursos como o recurso financeiro, o humano e da disponibilidade de tempo e de estrutura física.

No caso da estrutura física, é necessário o recurso humano para planejamento do projeto, do recurso financeiro e da disponibilidade de tempo para concretização da obra. Em relação à progressão da carreira, também existe a necessidade de recursos humanos, verificação dos recursos financeiros para bancar as progressões e de tempo para analisar e aprovar as novas leis.

No caso das palestras, mini cursos e dinâmicas, depende de recursos humanos, da disponibilidade de tempo e em alguns casos de recursos financeiros. E a sugestão das reuniões para uma discussão aberta, precisa de recursos humanos e disponibilidade de tempo para realização da mesma. A inclusão de um site e/ou mural se faz necessário de recursos humanos, financeiro, físico e disponibilidade de tempo.

4.1.3 Resultados esperados

O resultado esperado com a aplicação das propostas é a melhora do clima organizacional da instituição, em que os servidores (superiores e subordinados) se sintam satisfeitos e profissionalmente realizados com a função desempenhada, com seu ambiente de trabalho, bem como, com a equipe de trabalho e no relacionamento interpessoal.

4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

A instituição de saúde, por si só, já é complexa de estresse. O mais provável risco para a efetivação das propostas apresentadas é a falta de recursos financeiros no qual a instituição depende do governo do Estado de Santa Catarina. Outro problema é a falta de disponibilidade de tempo dos funcionários para participação nos treinamentos, onde alguns eventos exigem um número maior de pessoas, e de profissionais palestrantes qualificados para o mesmo.

Neste caso, sugerem-se algumas medidas preventivo-corretivas para tais questões. Lembrando que, existe um psicólogo atuante na instituição, que pode realizar alguns treinamentos, entre outros serviços, mas como a demanda é grande, o mesmo pode se sentir sobrecarregado. Neste sentido, é de suma importância que se analise a possibilidade de inclusão de colaboradores específicos (que entendam o comportamento humano e dele nos ambientes) para colaborar e auxiliar no trabalho.

Quanto à falta de recursos financeiros para inclusão de mais colaboradores para realizar tais treinamentos à equipe, pode ser realizada uma solicitação para a universidade da cidade para agir de maneira gratuita (os acadêmicos da universidade fazem trabalhos gratuitos para a comunidade).

Deste modo, o mesmo pode auxiliar a realização de um estudo organizacional, dentre eles uma análise do ambiente para mudanças na estrutura física (colaborando na elaboração da proposta para encaminhar para a Secretaria de Estado e Saúde) e trabalho com a equipe, de forma a envolver as questões identificadas nesta pesquisa. Além de desenvolver habilidades pessoais, grupais e profissionais.

Caso contrário, é importante abstrair os fatores mais urgentes e que disponham de menos tempo e de menos recursos financeiros Estaduais para sua realização, quanto aos demais, aguardar tempo e a liberação de recursos financeiros para sua concretização.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa de campo foi elaborada baseada no clima da organização, bem como, na satisfação dos servidores da instituição pública, sendo considerado benéfico ao bom desempenho dos serviços prestados.

A referente pesquisa foi desenvolvida através da aplicação de um questionário com vinte questões, em todos os setores da instituição, sem a necessidade de identificação do pessoal. A amostragem da pesquisa foi aplicada em setenta por cento dos servidores públicos estaduais da instituição, com a finalidade de obter um diagnóstico sobre o clima da organização, visando soluções de melhorias.

Deste modo, foi possível selecionar um instrumento de avaliação do clima organizacional, que após aplicação do questionário, tabulação e análise dos dados, tornou-se viável a avaliação do nível de satisfação do indivíduo na instituição, nível de satisfação do indivíduo com o grupo de trabalho e nível de satisfação do indivíduo com o trabalho, além de permitir a elaboração de propostas para melhorias no clima organizacional.

Analisando os dados obtidos com relação a pesquisa, a mesma indicou a necessidade de realizar alterações físicas estruturais, de modo que, os servidores se sintam mais confortáveis com melhores condições de trabalho. Com relação às chances de progressão na carreira, esta pesquisa demonstrou que existe uma necessidade na revisão do plano de carreira dos servidores, atualizando os valores de acordo com o cargo e o mercado de trabalho, além da realização de cursos de qualificação de acordo com a área de atuação profissional relacionada a cada setor.

A pesquisa aponta a necessidade de disponibilizar tempo e recursos do tipo financeiro e humano para que os servidores aprendam e se desenvolvam, também indica a necessidade de uma maior atenção ao seu crescimento profissional, sendo necessário treinamento e cursos de capacitação com especialistas, para que os mesmos possam desempenhar suas atividades com mais confiança e qualidade.

Segundo a presente pesquisa, é necessário realizar cursos e palestras voltados à capacitação, intelecto, desempenho e aperfeiçoamento profissional, por exemplo; diálogos e dinâmicas sobre relacionamento interpessoal para que os mesmos consigam ter uma maior colaboração e interação social.

Neste sentido, tais aperfeiçoamentos seriam voltados à união da equipe, isto é, formar equipes bem inteiradas e com um bom relacionamento interpessoal, para assim, obter um melhor resultado nos serviços prestados, também realizar reuniões entre colegas para expor seus pontos de vista e os conscientizar da importância do autoconhecimento e conhecimento do colega de trabalho, bem como, da relação como um todo, para o bom desenvolvimento do trabalho e da satisfação de todos, evitando assim acusações, fofocas e comentários informais, o que acabaria por solucionar questões não entendidas e mal interpretadas.

Os dados obtidos servem como fonte de informações para melhorias dentro da instituição. As propostas elaboradas no desenvolvimento deste trabalho servem como indicações para avanços no clima organizacional.

REFERÊNCIAS

ATAÍDE, J. A. **Implementação de Organização e ética** 3ª ed. Rev. e atual. Curitiba: IbpeX, 2005.

BOND, M. T.; OLIVEIRA, M. **Conhecendo as técnicas secretariais**. Curitiba: IbpeX, 2008.

CHIAVENATTO; I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. Barueri, SP: Manole, 2009.

CORBARI, E.C.; MACEDO, J.J. **Controle interno e externo na administração pública**. Curitiba: IbpeX, 2011.

GOULART B. I. **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria pesquisa e temas correlatos**. 3ª ed. São Paulo: Casa do psicólogo, 2010.

HUNT, J.; OSBORN, R. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Bookman, 2002.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo uma história sobre a essência da liderança**. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. 22ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KNAPIK, J. **Administração geral e de recursos Humanos**. 2ªed Revisada e Atualizada. Curitiba: IbpeX, 2005.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SANTA CATARINA. Brasil. Secretaria de Estado da Saúde. **Estabelece Estrutura de Carreira, reestrutura o sistema de remuneração e dispõe sobre o regime disciplinar dos servidores da Secretaria de Estado da Saúde e estabelece outras providências**. Disponível em: <<http://goo.gl/JmqQqr>>. Acesso em: 02 fev. 2016.

SERTEK, P. **Responsabilidade social e competência interpessoal**. Curitiba: IbpeX, 2006.

SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, IX., 2012, Guaratinguetá. **Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização.** Guaratinguetá: FATEC, 2012.

STADLER, A. **Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade.** Curitiba: InterSaberes, 2014.

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

WALGER, C. **Motivação e Satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações.** Curitiba: InterSaberes, 2014.

ANEXO

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES

Projeto Técnico Conclusão de Curso - TCC – Clima Organizacional – Curso de Pós-graduação em Gestão Pública. Universidade Federal do Paraná-UFPR

1 No geral, o seu grau de satisfação na instituição é?

muito satisfeito satisfeito insatisfeito muito insatisfeito indiferente

2 O reconhecimento que a sua equipe de trabalho lhe dá pelo seu bom desempenho no trabalho, deixa você?

muito satisfeito satisfeito insatisfeito muito insatisfeito indiferente

3 Você está satisfeito com a disposição que a sua equipe de trabalho tem de escutá-lo e trocar ideias?

muito satisfeito satisfeito insatisfeito muito insatisfeito indiferente

4 Você está satisfeito com as condições físicas “estrutura” do seu trabalho?

muito satisfeito satisfeito insatisfeito muito insatisfeito indiferente

5 Você está satisfeito com as chances que a instituição lhe dá para progredir em sua carreira?

muito satisfeito satisfeito insatisfeito muito insatisfeito indiferente

6 A diretoria acredita que os servidores são muito importantes para a instituição e por isso devem ser bem tratados?

sempre quase sempre às vezes raramente nunca

7 A diretoria está disposta a gastar tempo e recursos para que os servidores aprendam e se desenvolvam?

sempre quase sempre às vezes raramente nunca

8 Os servidores ajudam uns aos outros?

sempre quase sempre às vezes raramente nunca

9 Na instituição há um clima propício para que os servidores aprendam e se desenvolvam?

sempre quase sempre às vezes raramente nunca

10 A supervisão prepara seus subordinados para assumirem novas responsabilidades e promoções?

sempre quase sempre às vezes raramente nunca

11 As promoções são baseadas na capacidade das pessoas e não em favoritismo?

sempre quase sempre às vezes raramente nunca

12 Quando um funcionário faz um bom trabalho, a equipe preocupa-se em percebê-lo e reconhecê-lo?

sempre quase sempre às vezes raramente nunca

13 Quando um funcionário comete um erro, a equipe de trabalho procura entender o que aconteceu e ajuda a pessoa “aprender com o erro”, ao invés de punir ou repreender a pessoa?

sempre quase sempre às vezes raramente nunca

14 Os servidores recebem treinamento quando alguma necessidade é percebida?

sempre quase sempre às vezes raramente nunca

15 As pessoas que trabalham na instituição confiam uma nas outras?

sempre quase sempre às vezes raramente nunca

16 Os servidores não tem medo de discutir o que pensam, com a sua supervisão?

sempre quase sempre às vezes raramente nunca

17 A supervisão não tem medo de falar ou discutir o que pensa, com seus subordinados?

sempre quase sempre às vezes raramente nunca

18 A supervisão delega (deixa seus subordinados tomarem decisões) e encoraja seus subordinados a desenvolverem novas habilidades?

sempre quase sempre às vezes raramente nunca

19 Os servidores discutem problemas abertamente e tentam resolvê-los, ao invés de acusar os outros ou fazer fofocas?

sempre quase sempre às vezes raramente nunca

20 A instituição se preocupa com o bem estar dos seus servidores, para que eles possam dar o seu melhor no trabalho que fazem?

sempre quase sempre às vezes raramente nunca

Setor: _____