

16

DEZ
19h - CG

SEMINÁRIOS AVANÇADOS

RESIDÊNCIA EM SAÚDE DA FAMÍLIA – FIOCRUZ MS

GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA APS



RAPHAEL COSTA

O que significa Clima Organizacional ?

- É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos seus membros e que influencia no seu comportamento.
- É o indicador do grau de satisfação dos profissionais de uma organização/unidade, em relação à diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a organização/unidade.



Qual a diferença entre clima e cultura organizacional?



Qual a diferença entre clima e cultura organizacional?

- Enquanto a **cultura** é uma identidade criada pela própria empresa, o **clima organizacional** é definido pela percepção dos colaboradores sobre a instituição.
- **Cultura organizacional** é o conjunto de normas, valores e comportamentos que regem uma instituição, enquanto o **clima organizacional** é uma espécie de termômetro que mede o nível de satisfação de seus funcionários em todos os aspectos da organização.



Qual a relação entre liderança, cultura organizacional e pesquisa de clima organizacional?



Qual a relação entre liderança, cultura organizacional e pesquisa de clima organizacional?

- **Liderança** adequada ajuda a engajar e motivar pessoas
- **Cultura organizacional** cria a base sustentável para que o engajamento perdure e resulte em aumento de produtividade, o que beneficia tanto gestores quanto colaboradores.
- A **pesquisa de clima organizacional** tem como recurso a coleta de dados, a qual fornece informações relevantes sobre a percepção dos funcionários em relação à empresa.



Por que o Gestor deve avaliar o clima organizacional de sua empresa ou unidade de saúde ?



SEMINÁRIOS AVANÇADOS RESIDÊNCIA EM SAÚDE DA FAMÍLIA - FIOCRUZ MS

Por que o Gestor deve avaliar o clima organizacional de sua empresa ou unidade de saúde ?



- ✓ Essa é uma boa oportunidade de realizar **melhorias contínuas** no ambiente de trabalho e nos resultados esperados.
- ✓ Os profissionais/colaboradores são o que há de **mais valioso** na empresa ou na unidade de saúde e sempre se espera melhorias contínuas no ambiente de trabalho por parte do Gestor.



Estratégias de Avaliação do Clima Organizacional

1. Contato “olho no olho” por parte do gestor da unidade para com seus colaboradores;
2. Coleta de Sugestões;
3. Reuniões de equipe;
4. Regularidade na realização da Pesquisa de Clima organizacional (bimestral, semestral, anual,...);
5. Entrevista de desligamento.

Existem 3 condições para o profissional desempenhar sua função:

- ✓ **Saber fazer** – Para tal, é preciso estar munido de conhecimento e habilidades. Havendo, por vezes, necessidade de treinamento.
- ✓ **Poder fazer** – Para tal, há a necessidade de dispor e poder usar os recursos necessários para que possa fazer alguma atividade.
- ✓ **Querer fazer** – Para tal, é importante a satisfação do profissional ao realizar o seu trabalho.

Técnicas de Pesquisa de Clima Organizacional:

1. Aplicação de Questionário

- ✓ Baixo custo
- ✓ Pode ser enviado através de e-mail para os profissionais
- ✓ Pode ser aplicado a todos os profissionais da unidade de saúde
- ✓ Permite sigilo
- ✓ Não necessita de espaço físico para ser realizado

2. Utilização de Entrevistas

- ✓ Método que leva mais tempo que o da aplicação de questionário
- ✓ Necessita de uso de técnicas para condução das entrevistas
- ✓ Ausência de anonimato

Variáveis na pesquisa de Clima Organizacional:

- O trabalho realizado pelos profissionais:
 - ✓ Volume de trabalho e sua distribuição entre os integrantes da unidade
 - ✓ Sobrecarga de trabalho
 - ✓ O índice de absenteísmo
 - ✓ Envolvimento das pessoas com os seus trabalhos
 - ✓ O entusiasmo

- Comunicação (avalia os canais de comunicação utilizados pela Unidade de Saúde)

- Educação Permanente (avalia as oportunidades de educação permanente que os profissionais têm para se qualificar/atualizar)

SEMINÁRIOS AVANÇADOS RESIDÊNCIA EM SAÚDE DA FAMÍLIA - FIOCRUZ MS

Variáveis na pesquisa de Clima Organizacional:

- Relacionamento interpessoal (avalia a qualidade das relações entre os profissionais)
- Integração entre as diferentes categorias profissionais da Unidade (avalia o grau de relacionamento entre os colaboradores e a cooperação entre indivíduos e grupos).
- Condição física de trabalho (avalia a condição de trabalho e a qualidade das instalações da Unidade de Saúde)

Variáveis na pesquisa de Clima Organizacional:

- Estilo de liderança/gerência/gestão (avalia o grau de satisfação dos profissionais para com o seu gestor, assim como sua capacidade técnica, administrativa e gerencial)
- Segurança do Trabalho (avalia a percepção dos colaboradores quanto às estratégias de prevenção de acidentes e segurança no trabalho)
- A média do tempo que as pessoas permanecem nas unidades/organizações (Turn Over)
- Objetivos organizacionais (avalia a transparência nos objetivos/metapas colocadas para os colaboradores na Unidade de Saúde ou SMS)

Variáveis na pesquisa de Clima Organizacional:

- Qualidade e satisfação dos usuários (avalia a percepção dos colaboradores quanto à qualidade no serviço prestado aos usuários, assim como a satisfação destes)
- Vitalidade Organizacional (avalia o ritmo da mudança no processo de trabalho frente às necessidades, assim como a velocidade do trabalho realizado)
- Valorização do Profissional (avalia a percepção dos colaboradores quanto à sensação de sentir valorizado, respeitado e de oportunidades recebidas)

Variáveis na pesquisa de Clima Organizacional:

- Fatores Motivacionais (procura perceber quais são os fatores do ambiente de trabalho vistos como maiores contribuintes para sua motivação)
- Fatores Desmotivacionais (procura perceber quais são os fatores do ambiente de trabalho vistos como maiores contribuintes para sua desmotivação)
- Possibilidade de ascensão profissional (avalia quanto à possibilidade de promoção e de crescimento dentro da Unidade de Saúde ou na Organização)

SEMINÁRIOS AVANÇADOS RESIDÊNCIA EM SAÚDE DA FAMÍLIA - FIOCRUZ MS

Então mais uma vez...

Para que uma Unidade de Saúde atue com qualidade, tendo sua imagem consolidada, tanto na visão dos usuários quanto na de seus profissionais, é extremamente importante que ela mantenha um bom relacionamento.



Como forma de avaliação desse relacionamento pode ser aplicada uma pesquisa de clima organizacional.

Através dessa pesquisa de clima organizacional será possível elaborar um plano de ação para proporcionar melhorias nos itens que receberem uma avaliação ruim por parte dos profissionais e reforçar os itens que receberem uma avaliação positiva.



IMPORTANTÍSSIMO



- ✓ Antes de iniciar a coleta de dados, é necessário fazer um amplo trabalho de conscientização para demonstrar a finalidade e a importância da pesquisa.
- ✓ Todos que irão receber o material que faz parte da pesquisa devem saber que a participação é voluntária, mas quanto mais funcionários participarem da pesquisa, mais real será o cenário traçado e poderá assim ser feito um melhor plano de ação.
- ✓ Os funcionários devem ser avisados de que não precisam colocar qualquer tipo de identificação nas fichas de pesquisa e na folha avulsa. A preocupação central da pesquisa é levantar o clima organizacional e não o clima individual de cada funcionário.

IMPORTANTÍSSIMO



- ✓ Encerrada a fase de coleta de dados, inicia-se a tabulação dos dados obtidos e a análise dos resultados.
- ✓ Os dados levantados permitem realizar um mapeamento dos principais problemas inerentes ao relacionamento entre a empresa e os funcionários, dos problemas reais e dos problemas latentes.
- ✓ É necessário elaborar um plano de ação para solucioná-los no curto prazo e tomar-se medidas organizacionais de longo prazo para uma solução definitiva.
- ✓ A solução de cada problema vai depender de sua gravidade, dos recursos necessários para a solução, do esforço conjunto e da confiança mútua.

EXEMPLO DE PESQUISA JÁ REALIZADA

Aplicação da Pesquisa de Clima Organizacional:

- Ocorreu no início do ano de 2016 na Clínica da Família Sérgio Nicolau Amin, localizada no bairro Del Castilho, no município do Rio de Janeiro.

O que foi percebido com a aplicação da pesquisa, o qual necessitaria de intervenção:

- 82% dos Profissionais sinalizou que não estavam satisfeitos com suas práticas desportivas;
- 64% dos Profissionais sinalizou que não estavam satisfeitos com seu estado físico;
- 32% dos Profissionais referiram haver “separação” de categorias profissionais dentro da Unidade de Saúde.



SEMINÁRIOS AVANÇADOS RESIDÊNCIA EM SAÚDE DA FAMÍLIA - FIOCRUZ MS

Plano de Ação após a análise dos formulários da Pesquisa:

- Em parceria com Profissional de Educação Física do NASF foi elaborada Atividade Funcional para os colaboradores, no corredor interno da Unidade de Saúde após o expediente de trabalho. Nestas atividades participavam de um circuito funcional profissionais de diferentes categorias (Médicos, Enfermeiras, Técnicas de enfermagem, Dentistas, Auxiliares Administrativos, Técnicos de Saúde Bucal, Auxiliares de Saúde Bucal, ACS, Profissionais da Limpeza e Gerente).

Melhorias Percebidas:

- Ambiente de trabalho agradável e integrado entre as diferentes categorias profissionais das diferentes equipes da Clínica.
- Melhoria do índice pressórico dos profissionais;
- Maior disposição para o trabalho e aumento da produtividade;
- Diminuição dos atestados médicos;



SEMINÁRIOS AVANÇADOS RESIDÊNCIA EM SAÚDE DA FAMÍLIA - FIOCRUZ MS

Atividade Funcional com Profissionais da Unidade de Saúde



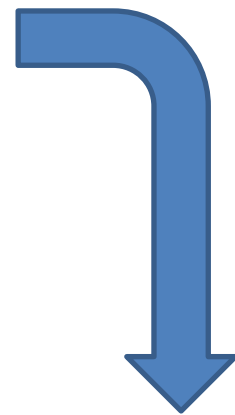
Algumas dicas de como manter, ou tentar manter, um bom clima organizacional :

- ✓ Reconhecer e valorizar os colaboradores;
- ✓ Ouvir a opinião de sua equipe;
- ✓ Tornar o ambiente favorável para o desenvolvimento profissional;
- ✓ Definir metas e objetivos alcançáveis, alinhados com sua equipe;
- ✓ Promover um bom relacionamento.



SEMINÁRIOS AVANÇADOS RESIDÊNCIA EM SAÚDE DA FAMÍLIA - FIOCRUZ MS

LINK



[Questionário adaptado para Pesquisa de Clima Organizacional em UAP](#)



“ O BOM CLIMA ORGANIZACIONAL É COMO O ADUBO NECESSÁRIO PARA A TERRA FLORESCER. SE BEM ADUBADO, AS SEMENTES CRESCEM E A TERRA PRODUZ BONS FRUTOS. SE MAL ADUBADO NADA SEMEIA, NADA CRESCE, NADA FLORESCE, APENAS PODENDO VOÇÊ COLHER INÇOS OU MATO.”

Raphael Costa

Campo Grande, 16 de Dezembro de 2020

SEMINÁRIOS AVANÇADOS RESIDÊNCIA EM SAÚDE DA FAMÍLIA - FIOCRUZ MS



cee Centro de Estudos
Estratégicos da Fiocruz
Laboratório de Inovação na Atenção à Saúde - INOVAAPS



SEMINÁRIOS AVANÇADOS RESIDÊNCIA EM SAÚDE DA FAMÍLIA - FIOCRUZ MS

Referência Bibliográfica

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. Prod. [online]. 2006, vol.16, n.2, pp.258-273. ISSN 0103-6513.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. Revista de Administração, 37 (3), p. 96-104, 2002.

MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K. C.; SOUZA, M. R. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 4, (1), p. 37-60, 2004.

PENA-VIVEROS, Raúl et al . Clima organizacional de equipos directivos y su relación con los resultados en la atención a la salud. Salud pública Méx, Cuernavaca , v. 57, n. 6, p. 528-536, Dec. 2015 .

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 7. ed, 2003

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista de Administração, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA; R. (organizadores). Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

KOLB, D. A. et al. Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial. São Paulo, Atlas, 1986.

KOZLOWSKI, S. W. J.; DOHERTY, M. L. Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. Journal of Applied Psychology, v. 74, n. 4, p. 546- 553, 1989.

LEVERING, R. The 100 best companies to Work for in America. New York: AddisonWesley, 1984. LEVERING, R. Um excelente lugar para se trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons e outros tão ruins. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology, n. 140, p. 1-50, 1932.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. Motivation and organizational climate. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

Obrigado.

E-mail: raphael.fiocruz.liaps@gmail.com

Campo Grande, 16 de Dezembro de 2020

SEMINÁRIOS AVANÇADOS RESIDÊNCIA EM SAÚDE DA FAMÍLIA - FIOCRUZ MS

