

## AVALIAÇÃO DO CLIMA DE TRABALHO EM UMA ÁREA DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO EM UM HOSPITAL

### ASSESSMENT OF THE WORKING ENVIRONMENT IN AN INFORMATION TECHNOLOGY AREA IN A HOSPITAL

Jorge Futoshi Yamamoto - Hospital Das Clínicas Da Faculdade De Medicina Da Universidade De São Paulo - insilicium@gmail.com

Roberto Novoa Santos - Hospital Das Clínicas Da Faculdade De Medicina Da Universidade De São Paulo - roberto.novoa@hc.fm.usp.br

Ademir Henri Souza - Hospital Das Clínicas Da Faculdade De Medicina Da Universidade De São Paulo - henri.souza@hc.fm.usp.br

#### Resumo

O clima de trabalho é um dos fatores preponderantes para o bom (ou mau) andamento de uma organização ou setor e sua efetiva produtividade. Neste artigo, descrevemos uma avaliação do clima feita na área de tecnologia de informação (TI) existente em um hospital na cidade de São Paulo, Brasil. A TI é vista como uma atividade-meio dentro do hospital e, por causa disto, nem sempre é dada a devida atenção aos colaboradores da área.

#### Abstract

The working environment is one of the main issues for the good (or bad) performance and the effective productivity of an organization. In this paper we describe an assessment of the environment made in an information technology sector installed in a hospital in São Paulo City, Brazil. Information technology is an intermediate activity inside the hospital, and due to this, sufficient attention is not given to the employees of the area.

**Palavras-chaves:** clima de trabalho, tecnologia de informação, atividades-meio.

**Keywords:** working environment, information technology, intermediate activities.

#### Introdução

As empresas e organizações analisam o seu posicionamento e sua imagem dentro da chamada sociedade moderna a partir de enquetes, avaliações e entrevistas junto ao seu público-alvo. Assim, elas aprimoram suas atividades e seus produtos ou mesmo se reinventam de acordo com o resultado da análise.

Por outro lado, há também o chamado público interno, constituído por seus colaboradores e, de forma ampla, também os terceirizados e fornecedores. Contudo, nem sempre este público é considerado na avaliação da imagem das empresas. Basicamente, é exigida por parte dos

dirigentes o cumprimento de metas; por sua vez, a empresa busca sempre cumprir com as exigências dos contratos de trabalho como o pagamento de salários, honorários, etc. e a cessão de benefícios.

No caso de um hospital, o principal público interno é o corpo assistencial, onde estão principalmente médicos, enfermeiros, terapeutas e profissionais congêneres. Há também os integrantes das chamadas atividades-meio, como o pessoal administrativo e o grupo responsável pela tecnologia de informação (TI).

Cada vez mais as atividades de TI dentro da estrutura hospitalar passam a ser essenciais e exige-se uma especialização cada vez maior. Por outro lado, por ser uma atividade-meio, suas prioridades estão sob o jugo dos integrantes da principal atividade do hospital, que é o atendimento ao paciente. Assim, há uma pressão sobre os integrantes do grupo de TI para atenderem às necessidades do hospital; há também uma exigência para estarem atentos às inovações que os fabricantes de tecnologia apresentam ao mercado corporativo, sob o risco de obsolescência caso não acompanhem.

Diante destes fatores de exigência e pressão, é cabível fazer um levantamento do clima organizacional do grupo de TI para quantificar o grau de satisfação (ou não) dos colaboradores. De acordo com a Associação Brasileira de Recursos Humanos<sup>4</sup>, alguns estudos mostram que colaboradores desmotivados utilizam somente 8% de sua capacidade de produção, enquanto colaboradores motivados, podem alcançar até 60% deste índice.

O conceito de clima organizacional representa o quadro mais amplo da influência ambiental sobre a motivação, e o clima organizacional tem uma influência poderosa na motivação, desempenho e satisfação das pessoas (CHIAVENATO, 2004).

## Objetivos

O principal objetivo neste trabalho foi identificar quais eram os pontos satisfatórios e insatisfatórios que os colaboradores do Núcleo Especializado de Tecnologia de Informação (NETI) do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (HC-FMUSP) tinham em relação às suas atividades e ao ambiente de trabalho.

A partir deste levantamento, procurou-se estabelecer ações visando sanar os pontos insatisfatórios ou, pelo menos, amenizá-los.

## Metodologia

Esta avaliação do clima organizacional veio juntamente com o projeto de implantação e certificação da ISO 9001:2015 no setor de desenvolvimento de projetos do Núcleo.

---

<sup>4</sup> Baseado no Portal:  
<https://abrhsp.org.br/conteudo/noticias/clima-organizacional-o-poder-da-percepcao-coletiva/>  
(acesso em 26 de junho de 2020)

Elaborou-se um formulário *online* com 18 questões<sup>5</sup>, onde foram abordados os seguintes temas:

- Vida profissional – Há orgulho em trabalhar na empresa? Indicaria para amigos e familiares para trabalharem nela? Considera-se capaz para exercer as atividades destinadas? Sente-se motivado?
- Estrutura organizacional – (Perguntas voltadas aos gestores) Eu confio plenamente no meu chefe? O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função? A maneira como o meu chefe me avalia é clara? Tenho fácil acesso fácil ao meu chefe?
- Incentivo profissional – Sente-se reconhecido em seu trabalho? O salário está condizente com o mercado?
- Ambiente de trabalho – Há bom relacionamento com colegas? A infraestrutura física do local de trabalho é boa? Existe um sentimento de família ou de equipe na empresa?
- Pessoal – Trabalha há muito tempo na empresa? Qual é o principal motivo que lhe faz permanecer na empresa? Algumas opções de motivos foram oferecidas no questionário para estar na empresa)

As questões a serem respondidas eram de múltipla escolha com as opções "sim", "não" e "mais ou menos", com exceção das questões do assunto "Pessoal", onde eram disponibilizadas outras opções de respostas. Havia também um campo livre para críticas, elogios e sugestões.

O questionário foi aplicado para 47 pessoas, esteve disponível online durante 25 dias corridos e houve uma adesão de 80,8%. O tempo de disponibilidade da pesquisa foi estrategicamente voltado para o tempo em que os colaboradores tiram férias, no máximo em 20 dias.

## Resultados Levantamento

Um ponto importante a ressaltar que a questão salarial não foi considerada nesta avaliação, apesar das reivindicações dos colaboradores. Por fazer parte do plano orçamentário da organização, foge da alçada dos dirigentes do Núcleo.

Pela enquete descrita na seção anterior, foram identificados:

- 4 pontos a melhorar, ou seja,
  - A avaliação feita pelo colaborador sobre a postura do seu chefe em relação a equipe não foi majoritariamente positiva;

---

<sup>5</sup> Baseado no portal: <https://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/modulo-iv-modelos-de-questionarios-de-pesquisa-de-clima-organizacional/modelo-de-questionario-de-pesquisa-de-clima-organizacional-para-pequenas-e-medias-empresas/> (acesso em 23 de junho de 2020).

- O colaborador entende que não há reconhecimento do seu trabalho por parte da sua chefia ;
- Há pouca comunicação entre as áreas que compõem o Núcleo;
- Há falhas nas condições ambientais físicas do local de trabalho, como temperatura e higiene.
- 5 pontos de atenção, a saber,
  - O colaborador não confia no seu chefe;
  - O ambiente de trabalho não favorece a execução das atividades;
  - O relacionamento no trabalho não favorece a execução das atividades;
  - 39,5% dos colaboradores não sentem que o chefe é indicado para a posição ocupada;
  - Quase 50% das pessoas sentem que não existe um sentimento de família/equipe no ambiente de trabalho.

Os resultados acima foram apresentados aos gestores e definiram-se algumas ações, descritas na próxima seção a seguir.

#### Plano de ação

Inicialmente, montou-se um grupo de colaboradores o mais heterogêneo possível e com perfis de liderança, onde estariam representados os diversos setores que compõem o Núcleo: Suporte a usuário, Negócios, Desenvolvimento, Infraestrutura. Evitou-se que algum gestor fizesse parte do comitê para evitar constrangimentos e permitir maior liberdade na discussão de problemas e ideias.

Tal grupo denominou-se Comitê de Tratativa de Pesquisa de Clima e cada membro levou as ideias levantadas e discutidas ao conhecimento dos seus respectivos setores para novas discussões e reformulação das propostas.

Efetivamente, chegou-se às seguintes ações:

1. *Reconhecimento do colaborador* - os gestores devem avaliar diariamente o trabalho dos colaboradores de suas respectivas equipes. A cada três meses, durante a chamada Reunião de Análise Crítica (RAC), realizada mensalmente, devem indicar o nome de um colaborador que mais se destacou no período. Cada gestor apresenta as atividades de destaque do seu colaborador e uma votação é feita para a definição do colaborador vencedor do trimestre. Como prêmio, o vencedor recebe os cumprimentos dos gestores e é contemplado com um par de ingressos de cinema.
2. *Comunicação entre as áreas* - foi realizado entre novembro e dezembro de 2019 o *Rally* de Fotos do NETI, organizado pelo Comitê de Tratativa. As equipes, formadas por sorteio entre os colaboradores das diversas áreas, teriam que percorrer o hospital em busca dos seus melhores ângulos para fotos, segundo critérios de cada equipe. A ideia deste projeto foi estimular a integração entre os colaboradores de áreas diferentes para que

pudessem se comunicar e se conhecerem melhor. Houve apresentação das fotos, votação e premiação em um dia de trabalho e entretenimento.

3. *Condições Ambientais* - houve muitas queixas em relação às condições físicas do local de trabalho. Para sanar alguns problemas levantados, as seguintes providências foram tomadas:

a) Nem todas as salas do prédio onde o NETI está localizado possuíam aparelho de ar condicionado; um plano de financiamento foi elaborado para que todas as salas do NETI passassem a ter um aparelho permitir o controle da temperatura do ambiente;

b) Havia o problema de higiene e reposição de material nos banheiros do prédio; para sanar o problema, solicitou-se que a empresa responsável pela limpeza alterasse a escala dos seus funcionários para que houvesse reposição de insumos de limpeza e higienização do banheiro duas vezes ao dia, cobrindo o horário comercial.

4. *Treinamento e Desenvolvimento dos Colaboradores* - a necessidade de se desenvolver profissionalmente e buscar novos conhecimentos foram características detectadas em todos os colaboradores, ainda mais sendo TI uma área extremamente ágil; foi criado em março de 2020 um projeto denominado "Compartilhando Conhecimento", onde são trocadas experiências entre os colaboradores por meio de vídeos e treinamentos presenciais sobre diversos assuntos tratados no dia a dia de cada um.

5. *Caixa de Sugestões* - foi disponibilizada uma caixa de críticas, sugestões e elogios em um local livre de identificação para evitar desconfortos.

## Conclusão

Em vez de uma certa insatisfação difusa, percebida de modo intuitivo ou até mesmo emocional (OLIVEIRA, 1995), a conscientização e a quantificação dos problemas tornam-se as atitudes mais adequadas para efetivamente definir ações que buscam sanar ou, pelo menos, atingir algum nível de satisfação que acomodem a maioria.

## Recomendações

É importante estabelecer um *feedback* das ações feitas junto aos colaboradores e fazer uma nova enquete para avaliar e quantificar a satisfação (ou insatisfação) com as melhoras efetuadas e detectar novos problemas.

## Bibliografia

CHIAVENATO, I. (2004). *Introdução a Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.

OLIVEIRA, M. A. *Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados*. São Paulo: Nobel, 1995.