

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA
PRODUÇÃO

MODELO DE AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL
PARA O SERVIÇO DE NUTRIÇÃO DO HOSPITAL GETÚLIO
VARGAS

ARIETE CAVALCANTE SILVA

MANAUS
2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA
PRODUÇÃO

ARIETE CAVALCANTE SILVA

MODELO DE AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL
PARA O SERVIÇO DE NUTRIÇÃO DO HOSPITAL GETÚLIO
VARGAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de Qualidade e Produtividade.

Orientador: Prof. Dr. Jonas Gomes da Silva

MANAUS
2012

ARIETE CAVALCANTE SILVA

MODELO DE AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL
PARA O SERVIÇO DE NUTRIÇÃO DO HOSPITAL
UNIVERSITÁRIO GETÚLIO VARGAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de Qualidade e Produtividade.

Aprovado em 17 de setembro de 2012

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Jonas Gomes da Silva, Presidente
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. Claudio Dantas Frota, Membro
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. Daniel Nascimento e Silva, Membro
Instituto Federal do Amazonas

AGRADECIMENTOS

A Deus em primeiro lugar, por ter me dado luz e saúde, para que eu vencesse mais esta etapa de minha vida.

À Universidade Federal do Amazonas, por nos ter possibilitado condições físicas e incentivo financeiro, para a realização do mestrado.

Ao Professor Dr. Jonas Gomes da Silva, principalmente pelas orientações e confiança na realização deste trabalho e, pela sua atenção e profissionalismo demonstrados ao longo desta pesquisa.

À professora Dra. Silvana Dacol, pela dedicação e profissionalismo à frente do Programa de Engenharia de Produção da UFAM (*in memoriam*).

À equipe docente do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

A minha família, que estiveram sempre presentes na minha vida, e são o meu “porto seguro”.

Ao amigo Petrônio, Vera e William, pelo atendimento cordial e apoio.

Ao amigo Flaviano, pelo seu apoio e incentivo ao longo do curso.

Aos meus colegas de turma e em especial Socorro, Mithell e Germano que sofreram juntos comigo as aflições de cada dia no mestrado.

Aos meus colegas de trabalho que compreenderam muitas vezes as minhas ausências.

A minha chefe Carla Maria, que me compreendeu nas vezes que precisava está ausente do meu trabalho.

Dedico este trabalho aos meus filhos Júlia e José Linhares Neto, esposo José Linhares Júnior e meus pais (Maria Alice e Antonio Vicente(*in memoriam*), por mais um objetivo alcançado.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo desenvolver um modelo para avaliar o clima organizacional no Serviço de Nutrição e Dietética (SND) do Hospital Universitário Getúlio Vargas (HUGV). Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica para identificar modelos existentes, a fim de gerar suportes para elaborar a proposta de modelo da pesquisa. A pesquisa é um estudo descritivo, quantitativo e qualitativo, tendo como método o estudo de caso e como instrumento de coleta de dados, um questionário composto de trinta e cinco asserções classificadas em sete dimensões. O público alvo foi trinta e dois funcionários efetivos do serviço investigado. A partir da análise dos dados realizada por meio do Software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), identificamos que das trinta e cinco asserções, apenas vinte e seis tinham comunalidade normais e ficaram distribuídas em cinco dimensões, destacando-se: Liderança, Ambiente de trabalho, Comunicação, Crescimento profissional e Apoio logístico. Por outro lado, a pesquisa apontou a necessidade dos gestores de aperfeiçoarem as Condições de Iluminação, Temperatura e Ruído do local de trabalho por meio de uma reforma física, bem como a necessidade de realizar treinamentos com os funcionários, visando melhorar suas competências técnicas e suas habilidades de comunicação. Por fim, concluímos que apesar do modelo não ser 100% perfeito, poderá servir como instrumento para avaliar a qualidade dos serviços do Serviço de Nutrição e Dietética.

Palavras-chave: Clima organizacional; Hospital; Modelo; Nutrição.

ABSTRACT

This research aim is to develop model to evaluate the organizational climate Nutrition and Dietetic Service (NDS) at Getúlio Vargas University Hospital (GVUH). However, it was done a bibliographical revision to identify existing models, in order to generate support to elaborate a model proposal for the research. The research is a descriptive, quantitative and qualitative study, having as method the case study and as instrument of collection of data, a composed questionnaire of thirty-five assertions classified in seven dimensions. The public used in the research were thirty-two effective employees from the service investigated. From the analysis of the data performed with SPSS Software, we had identified that from all the thirty-five assertions, only twenty-six had normal commonalities and they were distributed in five dimensions, which amongst them they had been distinguished: Leadership, Work Environment, Communication, Professional Growth and Logistic Support. On the other hand, the research has shown for the managers the need for improvements in the illumination conditions, temperature and noise of the working environment by means of a building renovation, as well as the necessity to perform training with the employees, hoping to improve their technical and communication abilities. Finally, we have concluded that although the model is not 100% perfect, it can be used as an instrument to evaluate the quality of the services from the Nutrition and Dietetic Service (NDS).

Keywords: Organizational Climate; Hospital; Model; Nutrition;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Quadro de funcionários do SND	17
Figura 2 – HUGV/1965	21
Figura 3 – HUGV/1983	22
Figura 4 – HUGV/2012	23
Figura 5 – Organograma do SND/HUGV	24
Figura 6 – Divisão do Serviço de Nutrição e Dietética do HUGV	25
Figura 7 – Atualização do Mapa de dieta do paciente.....	26
Figura 8 – Elaboração da prescrição dietética do paciente.....	27
Figura 9 – Sala limpa de preparo da Nutrição Enteral	27
Figura 10 – Sala técnica de produção do SND/HUGV	28
Figura 11 – UPR do HUGV- Área de preparo da dieta livre	29
Figura 12 – UPR do HUGV- Área de distribuição da dieta livre.....	29
Figura 13 – Refeitório do SND do HUGV.....	30
Figura 14 – Modelo CO de Litwin e Stringer.....	43
Figura 15 – Modelo CO de Kolb et al.....	45
Figura 16 – Modelo CO de Sbragia.....	48
Figura 17– Modelo CO de Luz.....	51
Figura 18 – Modelo CO de Coda.....	53
Figura 19 – Modelo CO de Tachizawa & Andrade.....	55
Figura 20 – Modelo CO de Bispo.....	58
Figura 21– Modelo CO de Cuidados para elaborar o instrumento de coleta de dados.....	60
Figura 22 – Modelo CO de Modelo proposto.....	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Teste de normalidade.....	66
Quadro 2 – Média e desvio padrão.....	68
Quadro 3 – Comunalidade.....	69
Quadro 4 – Variância.....	70
Quadro 5 – Variância total da Liderança.....	73
Quadro 6 – Variância total do Ambiente de trabalho.....	74
Quadro 7 – Variância total da Comunicação.....	75
Quadro 8 – Variância total do Crescimento profissional.....	76
Quadro 9 – Variância total do Apoio logístico.....	77

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1-Screen Plot	71
------------------------------------	-----------

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Total de leitos por clínica no HUGV.....	23
Tabela 2 – Sexo dos colaboradores do SND/HUGV.....	62
Tabela 3 – Idade dos colaboradores do SND/HUGV	63
Tabela 4 – Grupo funcional dos colaboradores do SND/HUGV	63
Tabela 5 – Tempo de serviço do SND/HUGV	64
Tabela 6 – Quantidade de emprego e turno de trabalho do SND/HUGV	65
Tabela 7 – Turno de trabalho do SND/HUGV	65
Tabela 8 – Liderança	72
Tabela 9 – Comunalidade da Liderança	72
Tabela 10 – Ambiente de trabalho.....	73
Tabela 11– Comunalidade de Ambiente de Trabalho	73
Tabela 12 – Comunicação	74
Tabela 13 – Comunalidade de Comunicação	75
Tabela 14 – Crescimento profissional	75
Tabela 15 – Comunalidade do Crescimento profissional.....	76
Tabela 16 – Apóio logístico.....	76
Tabela 17 – Comunalidade do Apóio logístico	77

LISTA DE SIGLAS

CEP-	Comitê de Ética e pesquisa
CO -	Clima Organizacional
HUGV -	Hospital Universitário Getúlio Vargas
I -	Insatisfeito
MEC -	Ministério de Educação E Cultura
MI -	Muito Insatisfeito
MS -	Muito Satisfeito
NS -	Não Sabe
R -	Regular
RH -	Recursos Humanos
S -	Satisfeito
SND -	Serviço de Nutrição e Dietética
SUS -	Sistema Único de Saúde
TNE -	Terapia Nutricional Enteral
TNO -	Terapia Nutricional Oral
UPR -	Unidade Produtora de Refeições

SPSS- Statistical Package for the Social Sciences

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Justificativa.....	18
1.2 Problema	18
1.3 Objetivos.....	19
1.3.1 Geral.....	19
1.3.2 Específicos.....	19
2 Perfil do estudo de caso.....	19
2.1 Caracterização do Hospital Universitário Getúlio Vargas	19
2.2 Caracterização do Serviço de Nutrição e Dietética do HUGV	25
3 REVISÃO DA LITERATURA	31
3.1 Organizações	31
3.2 Organizações hospitalares	33
3.3 Gestão da qualidade.....	35
3.4 Gestão da qualidade em Saúde	36
3.5 Conceitos de Clima Organizacional	38
3.6 Evolução do clima organizacional.....	39
3.7 Modelos de Clima Organizacional	41
3.7.1 Modelo de Litwin e Stringer.....	42

3.7. 2 Modelo de Kolb et al.	43
3.7. 3 Modelo de Sbragia.....	46
3.7.4 Modelo de Luz.....	49
3.7.5 Modelo de Coda	52
3.7.6 Modelo de Tachiwa & Andrade.....	54
3.7.7 Modelo de Bispo.....	56
4 METODOLOGIA	58
4.1 Método.....	58
4.2 Público alvo.....	58
4.3 Construção do instrumento de coleta de dados	58
4.4 Coleta de dados.....	61
4.4.1 Teste piloto	61
4.4.2 Teste definitivo	61
4.5 Análise dos resultados	61
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	60
5.1 Perfil dos colaboradores do SND.....	62
5.1.2 Cargos dos colaboradores do SND.....	63
5.1.3 Tempo de serviço dos colaboradores do SND	64
5.1.4 Quantidade de emprego e turno de trabalho dos colaboradores do SND.....	64
5.2 Análise dos resultados das variáveis estudadas	65

5.2.1 Teste de normalidade das variáveis investigadas.....	66
5.2.2 Média e desvio padrão das variáveis investigadas.....	67
5.2.3 Comunalidade das variáveis investigadas	68
5.2.4 Variância das variáveis investigadas.....	69
6 Modelo proposto.....	77
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	80
REFERÊNCIAS	83
APÊNDICE 1: Termo de consentimento livre e esclarecido	86
APÊNDICE 2: Questionário do clima organizacional	87
APÊNDICE 3: Matriz dos componentes.....	89
APÊNDICE 4: Matriz dos componentes rotacionados..	90

INTRODUÇÃO

A saúde é de suma importância para toda a sociedade em geral. E para que a mesma seja prestada com qualidade aos pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS) ou de hospitais com convênios particulares, torna-se necessário medir continuamente o clima organizacional dos colaboradores que prestam este serviço, a fim de encontrar a melhor forma de melhorá-lo ao longo do tempo.

Neste contexto hospitalar público, será observado o Hospital Universitário Getúlio Vargas (HUGV), o qual é reconhecido como a maior instituição pública federal de saúde do estado de Amazonas, tanto por sua estrutura física, como pelo seu corpo clínico e todo o seu conjunto de colaboradores. Ademais, no âmbito do HUGV são desenvolvidas varias atividades como: residência médica em ortopedia, clinica médica e cirúrgica, além de residência multiprofissional (psicologia, fisioterapia, educação física, nutrição, enfermagem e serviço social dentre outros).

Não podemos deixar de citar que o HUGV, por ser um Hospital Escola, deve se preocupar com a capacitação de seus recursos humanos constantemente, os quais determinarão a qualidade dos serviços prestados a população e a melhoria do atendimento do sistema de saúde oferecido no Amazonas.

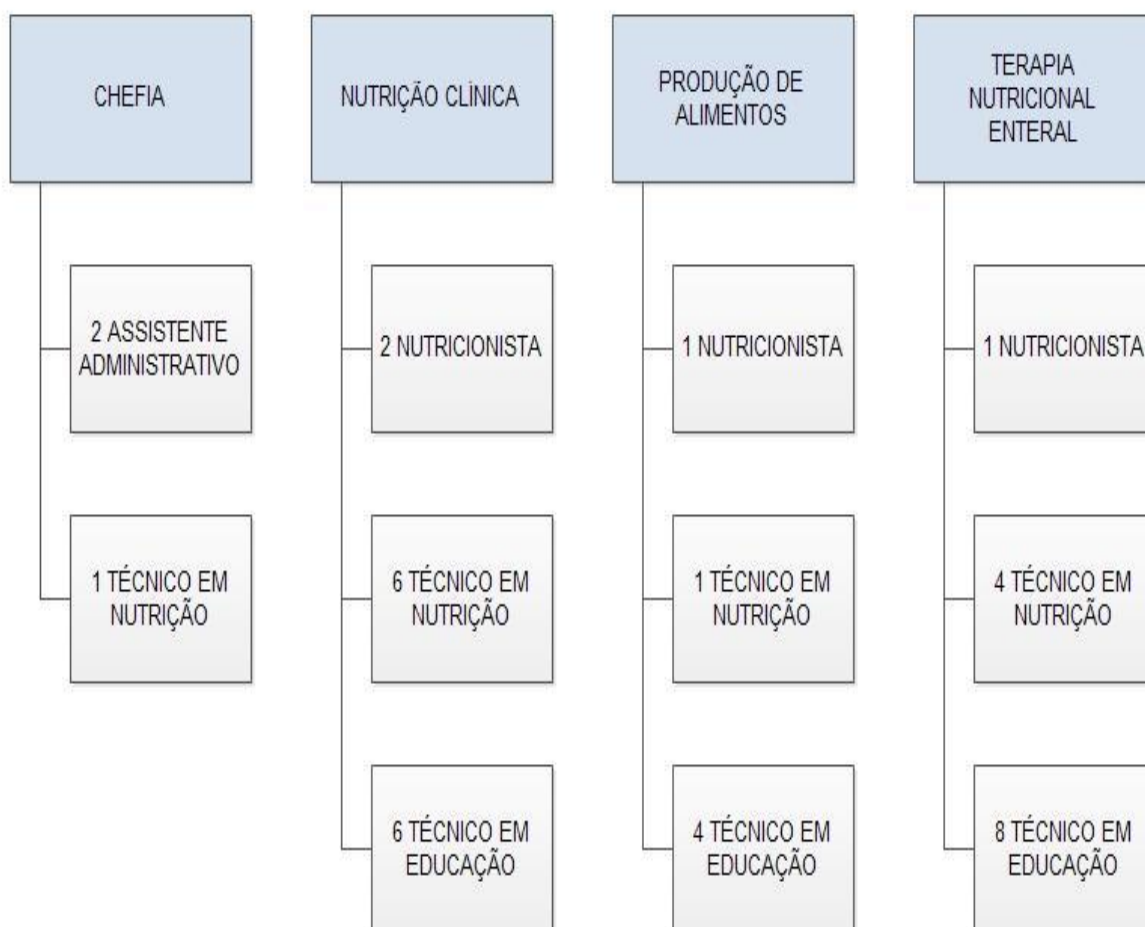
Para tanto, a pesquisa focou o Serviço de Nutrição e dietética (SND), por ser serviço de grande importância, devido ser ele uma das razões da reabilitação dos pacientes.

O SND, é o setor responsável pela produção e entrega de refeições aos pacientes e funcionários, de acordo com as necessidades específicas, assim como seu acompanhamento até a alta hospitalar.

Este serviço é dividido em três atividades, que são: Nutrição Clínica, Terapia Nutricional e a Produção de Alimentos. Atualmente o setor possui um quadro deficitário de funcionários devido à falta de realização de concurso público para os cargos de nutricionista e técnico de nutrição, diante disto o SND funciona com os copeiros e cozinheiros cargo extinto pelo Ministério de Educação e Cultura (MEC) executando a função de técnico de nutrição e alguns técnicos de nutrição que desempenham a função de nutricionista por possuir a graduação de nutrição e possui 36 colaboradores, conforme quadro de funcionários na Figura 1 abaixo.

No entanto o serviço possui algumas deficiências que deixam a desejar a qualidade, que serão descobertas após a aplicação do modelo de CO.

Figura 1 – Quadro de funcionários do SND



O clima dentro de um ambiente hospitalar torna-se crucial para o bom desenvolvimento das atividades e apesar da importância de se avaliar constantemente o clima organizacional dos colaboradores, no HUGV há poucas iniciativas dessa natureza, o que dificulta o processo de melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo hospital, com isso surgiu a seguinte pergunta: “qual é o modelo de avaliação de clima organizacional é mais apropriado para o setor de nutrição do HUGV?”.

Para respondê-la, a pesquisa identificou os principais modelos de avaliação de clima organizacional, alguns aplicados ao serviço hospitalar público, para em seguida propor e testar junto a 32 colaboradores, um modelo de avaliação de clima organizacional, seguido de sugestões de melhorias para os gestores do HUGV.

1.1 Justificativa

As organizações da área de saúde, principalmente do serviço público necessitam de investimentos em equipamentos, gestão de pessoas e em sua estrutura física para prestar uma melhor assistência ao paciente.

Uma vez que as reclamações nos meios de comunicação acerca da carência dos hospitais públicos, ou seja, número de recursos humanos insuficiente, falta de treinamento para exercer as atividades, podendo citar ainda que: há profissionais que entram em regime de aposentadoria precoce outros são afastados por licença especial, muitos pedem exoneração ou afastamento do cargo, todavia, não ocorre uma renovação ou complementação do quadro funcional através de concurso público nos termos permitidos pela Constituição Federal.

É nesse contexto que se insere o SND, que esta em constante busca de um trabalho de qualidade dos colaboradores com os serviços prestados aos clientes externos (pacientes). Diante buscou-se desenvolver uma proposta de modelo de avaliação de clima organizacional que pudesse detectar as possíveis falhas dentro do SND, que compromete a qualidade dos serviços prestados aos seus clientes (pacientes).

Entretanto, apesar de haver inúmeros artigos de clima organizacional, poucos são os que se referem a organizações hospitalares que buscam a qualidade de seus serviços, ainda no que se refere ao serviço de nutrição, não há nenhuma literatura científica que falam sobre o assunto, e por esta razão decidiu-se realizar a presente pesquisa para aprofundar sobre estudo, pois o tema decorre da necessidade de compreender como o ser humano trabalhador está inserido em organizações hospitalares e se mantém com seus membros trocas que buscam a produtividade e qualidade dos serviços,

Além disso, entende-se que as instituições hospitalares necessitam de pesquisas que possam apresentar elementos teóricos, que venham a contribuir para a construção de modelos próprios para organização. Nesse sentido, a presente pesquisa procurará desenvolver uma proposta de modelo de avaliação do clima organizacional do SND do HUGV, pois poderá servir de benchmark para outros gestores hospitalares além de ajudar na reflexão sobre o tema tanto dentro do hospital quanto para a academia.

1.2 Problema

O SND do HUGV é um serviço de suma importância, pois é através dele que os pacientes têm sua reabilitação, com isso se faz necessário que tenha o serviço qualidade, com

seus colaboradores satisfeitos com o serviço prestado. Entretanto o SND vem passando por um déficit de pessoal, além de falta equipamentos novos para melhorar e aperfeiçoar o serviço prestado por este setor e de um ambiente de trabalho que possibilite o crescimento dos funcionários.

Diante disto percebe-se um clima de insatisfação, as reclamações de servidores são constantes, pelo fato de estar insatisfação com o ambiente interno ocasionando a um descompromisso dos colaboradores com os serviços prestados.

Logo, a avaliação do clima organizacional dentro deste ambiente hospitalar torna-se crucial para o bom desenvolvimento das atividades. No entanto, apesar da importância de se avaliar constantemente o clima organizacional dos colaboradores, no SND há poucas iniciativas dessa natureza, o que dificulta o processo de melhoria da qualidade dos serviços prestados no HUGV. Com isso surgiu a seguinte pergunta: “Qual o modelo de avaliação é o mais adequado para avaliar o clima organizacional do Serviço de Nutrição e Dietética do HUGV”?

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

Desenvolver um modelo para avaliar o clima organizacional no Serviço de Nutrição e Dietética do HUGV.

1.3.2 Específicos

- Identificar os principais modelos de clima organizacional aplicados em serviços;
- Elaborar um modelo de clima organizacional para ser aplicado no SND
- Apresentar sugestões de melhorias para os gestores do HUGV, a partir da avaliação feita com o referido modelo.

2 Perfil do estudo de caso

2.1 Caracterização do Hospital Universitário Getúlio Vargas

Conforme relato histórico exposto em seu portal (2010), o Hospital Universitário Getúlio Vargas- HUGV, foi inaugurado, por iniciativa do Governo Estadual do Amazonas com o nome de Hospital Getúlio Vargas, hospital bem moderno, bem equipado para os

padrões daquela época. Servia à clientela amazonense e territórios limítrofes. Suas atividades básicas eram fundamentais na assistência médica em clínica e cirurgia geral. Fazia parte de sua estrutura um pequeno Ambulatório e um Pronto Socorro, o maior e mais importante da cidade de Manaus, originário do SANDU. A população de Manaus girava em torno de 300.000 habitantes.

Os leitos dos hospitais filantrópicos somados aos do HGV eram suficientes para atender a demanda da população, não havia crise de leitos hospitalares. Com o surgimento da Zona Franca de Manaus surgiram às indústrias e houve intensa migração das populações interioranas para a Cidade de Manaus, esse crescimento populacional não foi acompanhado de um programa de infraestrutura adequado, sobretudo na área de saúde.

Em 1965 a Faculdade de Medicina teve o seu curso de medicina, localizado ao lado do HGV. Apenas 10 leitos do Hospital eram destinados aos estudantes de medicina. Essa situação tornou-se conflituosa quando novas turmas de alunos surgiram através dos exames vestibulares nos anos subsequentes. O quadro agravou-se quando a Universidade recebeu alunos de Medicina de outros Estados brasileiros, considerados excedentes em outras Universidades do Brasil.

Em 1981, a pressão crescente entre a Faculdade e a Direção do Hospital desencadeia vigoroso movimento estudantil apoiado por alguns professores da Faculdade de Ciências da Saúde. As negociações entre a Universidade e o Governo do Estado chegam a bom termo e assim o HGV é cedido à Universidade do Amazonas através do Termo de Convênio celebrado entre o Governo do Estado do Amazonas, com o objetivo de promoverem a transformação do Hospital Getúlio Vargas da Secretaria de Saúde do Estado do Amazonas em um Distrito Docente Assistencial do sistema Único de Saúde e administrado em regime de co-gestão, pelo prazo de 10 anos. De imediato passou a ser chamada de Hospital de Ensino Getúlio Vargas.

Em 4 de fevereiro de 1983, através do Decreto n.º 6994, publicada na mesma data, o então Governador do Estado, Dr. Paulo Pinto Nery, por proposição do hospital negociada através da Secretaria de Saúde e de mensagem parlamentar, doou à Fundação Universidade do Amazonas o imóvel e seu patrimônio. O hospital passou então a ser reconhecido e denominado Hospital Universitário Getúlio Vargas, para servir como campo de estágio aos cursos da área da saúde. De imediato passou a ser chamado de Hospital de Ensino Getúlio Vargas - HEGV. Logo, no início do ano de 1983, o então Governador do Estado Dr. Paulo Pinto Nery por proposição do Hospital negociada através da Secretaria de Saúde e de mensagem parlamentar, sancionou Lei doando o Hospital e seu patrimônio à Universidade do Amazonas.

Figura 2– HUGV/1965



Logo, no início do ano de 1983, o então Governador do Estado Dr. Paulo Pinto Nery por proposição do Hospital negociada através da Secretaria de Saúde e de mensagem parlamentar, sancionou Lei doando o Hospital e seu patrimônio à Universidade do Amazonas.

O Hospital passou então a ser reconhecido e denominado Hospital Universitário. Getúlio Vargas - HUGV. Hoje é reconhecido como a maior instituição pública federal de saúde do estado de Amazonas, tanto por sua estrutura física como pelo seu corpo clínico e todo o seu conjunto de colaboradores.

Atualmente além ser um hospital escola, desenvolve pesquisas. Ademais no âmbito do HUGV são desenvolvidas varias atividades como: residência médica em ortopedia clinica médica e cirúrgica, além de residência multiprofissional (psicologia, fisioterapia, educação física, nutrição, enfermagem, serviço social dentre outros).

Não se deve deixar de mencionar que o HUGV, por ser um Hospital Escola, deve se preocupa com a capacitação de seus recursos humanos constantemente, os quais determinarão a existência dos serviços prestados com excelência, por seu modo de atendimento e de realização dos serviços melhorando assim a qualidade do sistema de saúde oferecido e, conseqüentemente, a situação do Sistema Único de Saúde no estado de Amazonas.

Figura 3–HUGV/1983



De acordo com seu regimento interno o HUGV é atualmente uma Unidade Gestora descentralizada e Órgão suplementar da Universidade Federal do Amazonas - UFAM, diretamente vinculado à Reitoria.

O Hospital possui hoje 167 leitos, distribuídos em seis clínicas e trabalha com sua capacidade máxima por todo ano. A maior parte dos leitos (Ver Tabela 1) encontra-se nas clínicas Médica e Cirúrgica (Portal HUGV, 2010).

Tabela 1 – Total de leitos por clínica no HUGV

CLÍNICA	No. LEITO
Cirúrgica	8
Cirúrgica	43
Médica	40
Nefrologia	25
Neurologia	23
Ortopedia	28
TOTAL	167

Figura 4- HUGV/2012



Tem como finalidade apoiar ações de ensino, pesquisa e extensão e promover assistência no âmbito das ciências da saúde, com ética e sustentabilidade ambiental.

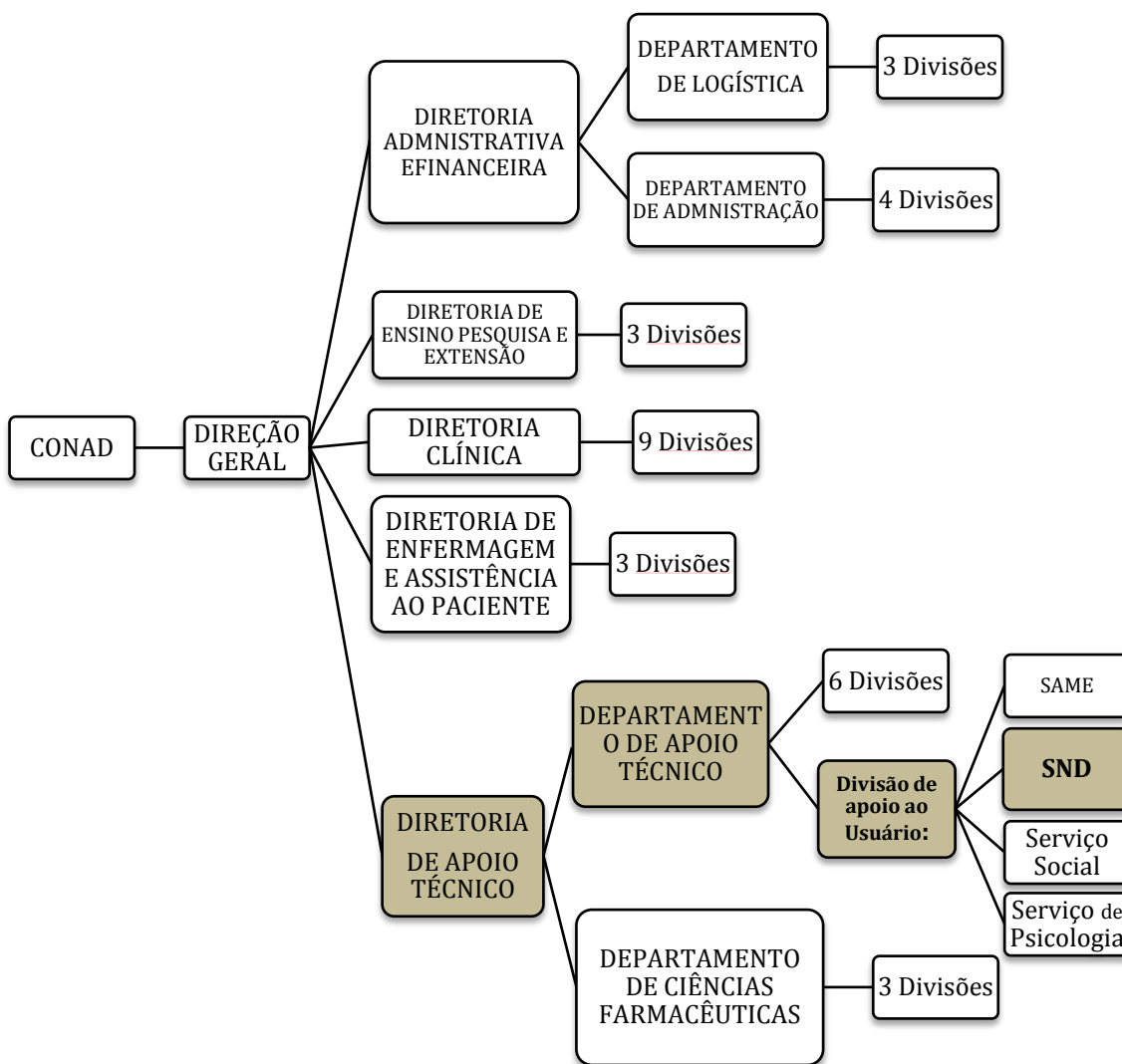
O HUGV integra o Sistema Único de Saúde - SUS, conforme estabelece a Lei Orgânica de Saúde (Lei nº 8080/90), na qualidade de hospital de referência, sem prejuízo aos princípios institucionais da UFAM (RESOLUÇÃO Nº 005 UFAM, 2011).

A resolução nº 005 de 19 de abril de 2011 da UFAM, em seu regimento interno o Hospital Universitário Getúlio Vargas tem a seguinte estrutura: Conselho Administrativo (CONAD), Diretoria Geral, Diretorias, Departamentos e Divisões.

Em sua estrutura estão o Conselho administrativo, a direção geral, 5 diretorias subordinadas, 4 departamentos, 31 divisões e 162 serviços interligados a esses departamentos, de acordo com a Figura 5 abaixo.

O Serviço de Nutrição do HUGV é um setor que faz parte da divisão de apoio ao usuário que por sua vez está subordinado a Diretoria de Apoio técnico deste hospital.

Figura 5 – Organograma do HUGV /2012

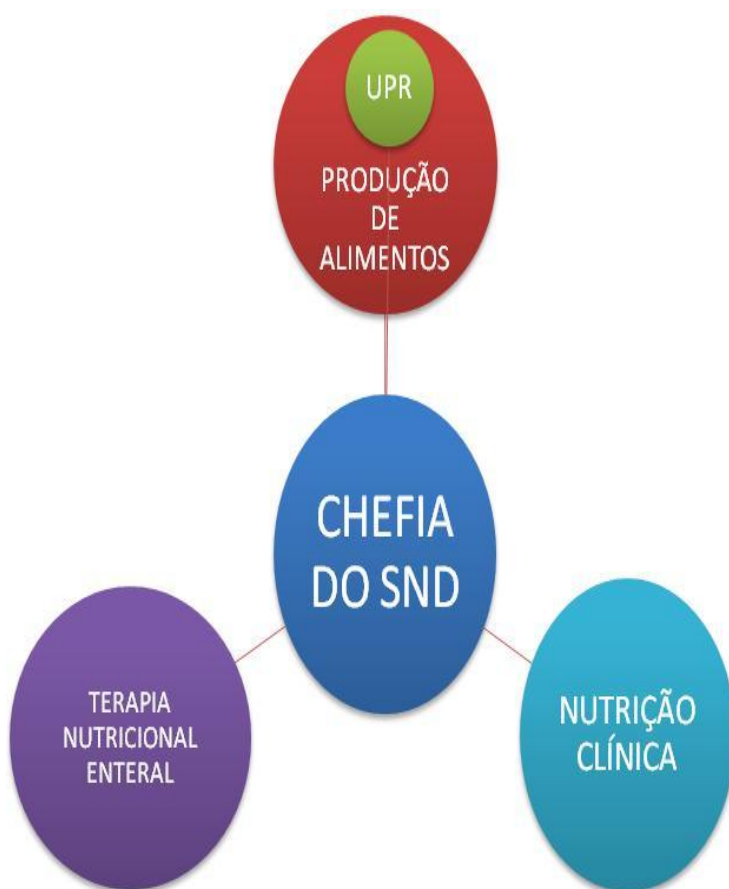


2.2 Caracterização do Serviço de Nutrição e Dietética do HUGV

O Serviço de Nutrição e Dietética é o setor responsável pela produção e entrega de refeições aos pacientes, de acordo com as necessidades específicas, assim como seu acompanhamento até a alta hospitalar.

Este serviço é dividido em três atividades, que são: Nutrição Clínica, Terapia Nutricional Enteral e a Produção de Alimentos.

Figura 6 - Divisão do Serviço de Nutrição e Dietética



A Nutrição Clínica realiza a avaliação e evolução nutricional dos pacientes internados, finalizando com a orientação nutricional na alta hospitalar, aos que necessitam de dieta específica domiciliar, de acordo com cada caso clínico. Atualmente conta com o apoio de uma comissão multidisciplinar para credenciar o serviço junto aos órgãos competentes, pois atualmente o Hospital não recebe do SUS verbas para a TNE e TNO.

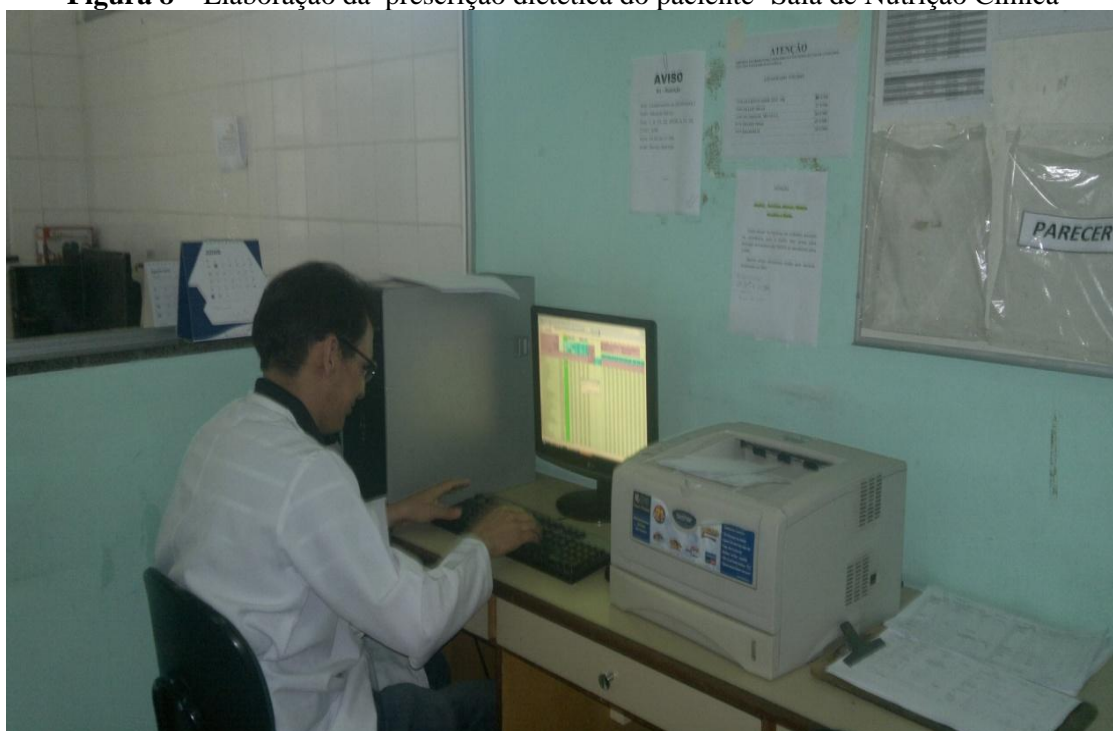
O Técnico de Nutrição Clínica é responsável pela atualização diária dos mapas de dietas na clínica e entrega do mesmo ao serviço de produção. Atualmente no HUGV há apenas três pela manhã e dois à tarde e nos finais de semana apenas dois.

Figura 7 – Atualização do mapa do paciente - Sala de Nutrição Clínica do HUGV



O Nutricionista de Clínica é responsável pela elaboração de dieta do paciente, parecer nutricional e acompanhamento da evolução dos paciente desde a internação até a alta hospitalar. Atualmente há apenas um pela manhã e tarde e um pela manhã no sábado. A Terapia Nutricional Enteral e oral é planejada e preparada pelo serviço de nutrição. Esse tipo de dieta é administrado por via sonda ou via oral, através de cálculos embasados na prescrição médica, o nutricionista faz avaliação nutricional para ver a quantidade de caloria e de acordo com cada caso clínico. Este serviço está em fase de credenciamento e possui uma equipe formada de médicos, enfermeiros, nutricionistas, farmacêuticos, nutrólogo entre outros profissionais que fazem parte do serviço de terapia nutricional.

Figura 8 – Elaboração da prescrição dietética do paciente- Sala de Nutrição Clínica



O Nutricionista de Clínica é responsável pela elaboração de dietas do paciente, parecer nutricional e acompanhamento da evolução dos paciente desde a internação até a alta hospitalar.

Figura 9 - Sala Limpa de preparo da Nutrição Enteral



Fonte: SND/HUGV/2012.

Atualmente há apenas um pela manhã e tarde e um pela manhã no sábado. A Terapia Nutricional Enteral planeja e prepara dietas para administração via sonda ou via oral, através de cálculos embasados na prescrição médica, avaliação nutricional e caso clínico.

Todas as dietas são preparadas por profissionais treinados e capacitados na Sala Limpa, local adequado para a confecção das mesmas. Atualmente no SND do HUGV há uma nutricionista responsável pelo Serviço de Terapia Nutricional Enteral que atua pela manhã e os demais nutricionistas que dão suporte à tarde.

A Produção de Alimentos (ver Figura 1) elabora cardápios e é responsável por acompanhar as rotinas da Unidade Produtora de Refeições (UPR).

Nutricionista de produção é o profissional responsável pela elaboração e fiscalização do cumprimento de cardápios. Atualmente há apenas um pela manhã e um pela manhã no sábado. O Técnico em Nutrição de Produção é responsável pela fiscalização do serviço de produção na UPR e atualmente no HUGV há apenas um pela manhã e tarde e um no final de semana.

Figura 10 – Sala Técnica de Produção do SND/HUGV



Entende-se por UPR uma unidade que realiza a produção e o fornecimento de refeição, que deve ser nutricionalmente equilibrada, em bom nível de sanidade e adequada ao cliente Proença (1997, apud BLOM e FARIA 2007). Esta adequação tem como objetivo manter a saúde e, no caso de hospitais, recuperá-la, para os trabalhadores que se alimentam no local de trabalho essa refeição pode sugerir hábitos alimentares saudáveis, através de educação alimentar.

Figura 11 - UPR do HUGV - Área de preparo da dieta Livre



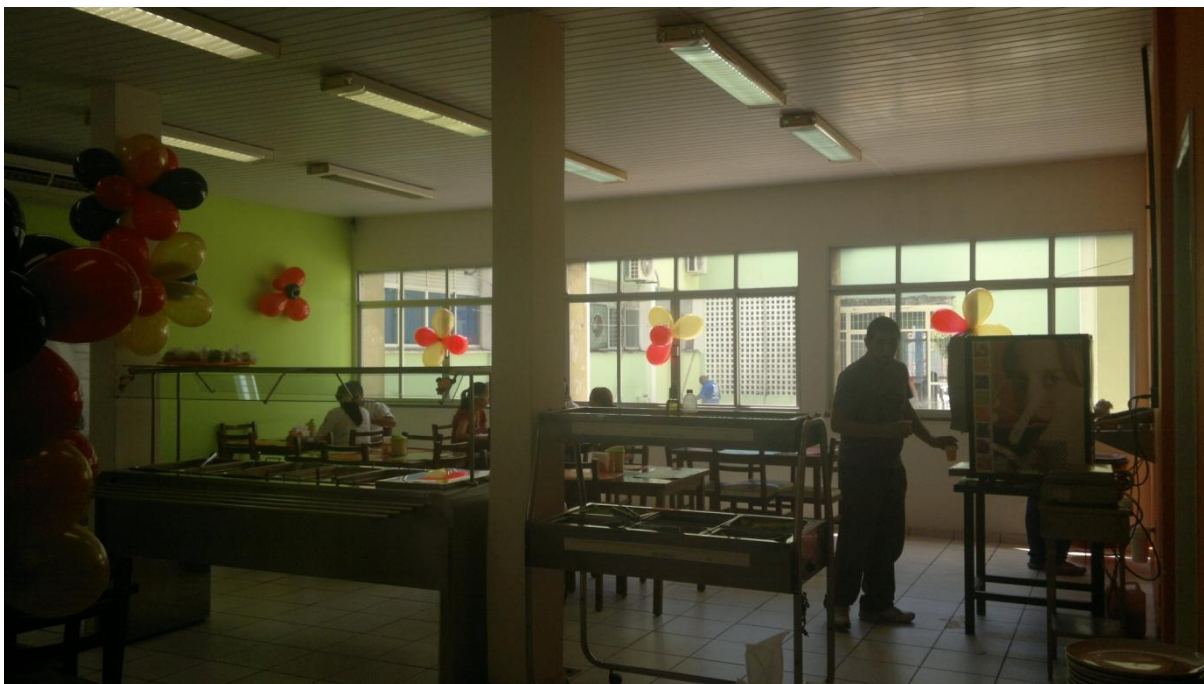
Esta unidade se preocupa também em satisfazer o “comensal”, que é o cliente, com o serviço oferecido, isto envolve desde o ambiente físico, incluindo conveniência e condições de higiene das instalações e equipamentos disponíveis até o atendimento (PROENÇA, 1997, p. 25).

Figura12 - UPR do HUGV - Área de distribuição da dieta Livre



A UPR é dividida em varias áreas: área de corte das carnes, separação de legumes e fruta, corte de legumes e verduras, área de cocção das dietas livre e área de cocção da dieta especial, área de distribuição das dietas livre e das dietas especiais, área de lavagem, área de preparação de dietas líquidas, assim como o refeitório que é um anexo da cozinha e é onde há o atendimento de acompanhantes e funcionários plantonistas.

Figura 13 - Refeitório do SND do HUGV



O Serviço de produção de alimentos do HUGV era denominado de autogestão, pois compreendia o preparo e a distribuição dos alimentos aos pacientes, acompanhantes e funcionários. O processo de terceirização deste serviço ocorreu no ano de 2004, em razão da necessidade de se realizar adequações em sua estrutura física, bem como a substituição de equipamentos devido às precárias condições da UPR. Devido à falta de pessoal concursado por extinção de cargos denominados de apoio (Cozinheiro, copeiro e auxiliar de nutrição) e a necessidade de desativação da UPR originada por sua reforma, o comitê gestor do HUGV determinou a realização de compras de equipamentos e remanejamento de pessoal, consagrando então o início da terceirização do Serviço de produção de alimentos, que inicialmente suas refeições eram transportadas até o HUGV. A partir do ano de 2006, com o término das obras decidiu-se pela continuidade da terceirização sendo realizado processo licitatório, na modalidade de pregão. Desta forma, o processo de produção de alimentos passou a ser feito na reformada UPR.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 Organizações

As organizações existem, pois precisamos de bens e serviços para viver e são elas as responsáveis pela produção de bens e serviços. Portanto elas existem para atender às necessidades e desejos da sociedade e do mercado e para servir às necessidades e desejos das pessoas. Essas entidades são planejadas, organizadas, dirigidas e controladas por Administradores e por meio de uma boa administração que as organizações crescem e se desenvolvem. Antigamente não havia a necessidade de ser juntar pessoas e recursos a fim de produzir bens ou serviços para atender a sociedade.

Contudo, nos tempos contemporâneos, as organizações estão mais complexas e com mais volume, isso se deve a competitividade, pois assim as organizações precisam se expandir e melhorar a cada dia, para atender as exigências da sociedade. Para tanto toda organização atua em determinado meio ambiente e sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio, por isso ela deve ser estruturada organizacionalmente em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que ela opera.

Com as mudanças do mercado enfrentadas pelo mundo atual, observa-se que as organizações cada vez mais buscam a eficiência e a eficácia para poderem de alguma maneira resistir à concorrência, estando sempre pronta a atender aos clientes e as suas exigências, anseios e necessidades, garantindo deste modo sua manutenção e sobrevivência. Segundo Churchill e Peter (2007), as organizações cada vez mais se direcionam em compreender as necessidades e desejos dos clientes, desenvolvendo e empregando desse modo, um valor superior e estes como de alcançar seus próprios objetivos.

No entanto para conseguir alcançar seus objetivos e se manter num mercado que vem se apresentando demasiadamente competitivo, as organizações devem compreender e se visualizar como um organismo vivo, formando por dois elementos que são indissociáveis em sua constituição: o cliente e o colaborador. De um modo geral é preciso entender o fato de que organizações sejam elas prestadoras de serviços, industriais, comerciais ou ainda do chamado terceiro setor, são compostas por pessoas.

Porém, conforme menciona Bispo (2006), enquanto muito se faz para melhorar o nível de relacionamento entre as empresas e seus colaboradores. Nesse sentido há uma ferramenta

que vem auxilia nessa situação que é a pesquisa de clima organizacional (VELOSO ET al. 2007). Entretanto é importante destacar que existe uma diferença entre organização e Estrutura Organizacional. A primeira é a união de pessoas, ideias, ideologias, e recursos para atingir objetivos. A segunda trata da forma como essa organização será racionalizada, seus métodos e estruturação para agir. E de acordo com os autores de desenvolvimento organizacional consideram que mudar de estrutura organizacional não é suficiente para mudar uma organização. E dizem que a única maneira de mudar a organização é mudando a sua cultura organizacional.

E para tanto se põem em ênfase no clima organizacional que constitui o meio interno de uma organização, está intimamente ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos colaboradores. Diante disto verifica-se que organização nada mais é do que um sistema complexo e humano, com características próprias, cultura e clima organizacional próprio. A organização vem do grego "organon", e significa instrumento, utensílio. De acordo Bilhim (2006) "a organização é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas que funcionam numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos comuns".

Com tantos conceitos semelhantes de organização, dois conceitos foram escolhidos: primeiro é o conceito desenvolvido por Cury (2000) a partir da união de conceitos de autores diversos: "[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar". (CURY, 2000, p.116). O segundo conceito vem de Meireles (2003), relacionando a ideia de estrutura complexa de Gareth Morgan, à ideia de artefato de Herbert Simon, Meireles chegou ao seguinte conceito: "[...] a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.). (MEIRELES, 2003, p. 46). E de acordo com Chiavenato (2004), a organização é "uma entidade social conscientemente coordenada com uma fronteira relativamente identificável, que funciona numa base relativamente contínua para alcançar um objetivo e/ou objetivos comuns".

Para ele a organização constituiu-se por pessoas e para mudar e necessario que as pessoas também mudem. Entretanto o ser humano é único e, por isso ele cria o seu próprio pensamento particular, quer seja por antecipação ou por reação. A forma de como estes pensamentos reflete no contexto organizacional, ganha uma dimensão e torna a reação do sistema imprevisível. Segundo Maximiano (1992, p.35):

Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos os exemplos de organizações.

Uma organização é formada pela soma de pessoas, auxiliadas pelas máquinas e outros equipamentos que tornam o trabalho feito, recursos financeiros entre outros. No entanto partindo deste princípio a organização é o resultado da combinação de todos estes elementos orientados a um único objetivo. De acordo com Diamante (2003), uma organização é conceituada como uma associação de pessoas que têm a função de produzir bens, prestar serviços à sociedade e atender necessidades de seus próprios participantes. Deve a organização possuir uma estrutura formada por pessoas que se relacionam, colaborando e dividindo o trabalho para transformar insumos em bens e serviços.

3.2 Organizações hospitalares

De acordo com Dussault (1992), as organizações prestadoras de serviços de saúde ou organizações de saúde são organizações profissionais onde o saber e as habilidades são formalizadas através do processo de formação e as normas definidas pelas associações profissionais. Nessas organizações, o verdadeiro controle do processo produtivo em geral depende dos diversos profissionais que operam os serviços. Logo, o seu sucesso depende, em maior ou menor grau, do empenho de cada um dos seus integrantes. Essas organizações têm algumas características peculiares, ainda de acordo com Dussault (1992):

- O paciente é aquele que está sendo submetido a cuidados da organização num dado período de tempo, é considerado o cliente do serviço prestado pela organização.
- Essas organizações são complexas porque lidam com um tipo especial de serviço: saúde, este provavelmente o mais intangível de todos os serviços.
- O custo do serviço de saúde pode ser pago diretamente pelo cliente ou por uma fonte pagadora (prestadores de serviços de saúde), essa geralmente cobrindo o custo deste tipo de serviço.

As organizações de saúde são construídas para alcançar determinados fins, como a soma de pessoas, recursos e tecnologia que, juntos, atingem os objetivos e as metas. “Na saúde, ele é forte e decisivo para a eficácia do ato” (DIAMANTE, 2003). O trabalho no setor

saúde tem um processo específico, pois envolve o cliente nos aspectos biopsicossocial, onde a qualidade dos serviços prestados está em primeiro lugar.

O foco no cliente, que se constitui em um aspecto de maior relevância para a organização de saúde, deve focar tanto os clientes internos, quanto os externos à organização. Esse conceito ampliado de cliente, referido por Diamante (2003), considera como clientes internos os colaboradores de trabalho, e como externos, os indivíduos de fora da organização que têm necessidades a serem atendidas e para os quais se vão trabalhar. Nas organizações de saúde, os clientes internos correspondem aos funcionários (equipe de apoio) e médicos colaboradores. Já os externos correspondem a médicos externos à organização, que geralmente solicitam serviços, e os pacientes, clientes que usufruem do serviço prestado.

Devemos perceber que os clientes de uma organização são, antes de tudo, seres humanos. Eles não são, necessariamente, o público consumidor, mas sim qualquer pessoa que dependa dos serviços prestados pela organização, mesmo que seja um dos seus colaboradores.

Outra característica que torna as organizações de saúde complexas decorre do fato de que os serviços produzidos atendem a necessidades multidimensionais e são difíceis de avaliar (DUSSAULT, 1992). Com a elevação da consciência individual e coletiva em relação a estas necessidades e o avanço dos direitos sociais quanto ao seu atendimento, os próprios usuários de tais serviços, os pacientes, vão progressivamente assumindo e advogando os seus interesses, diminuindo, assim, a intermediação historicamente feita pelos profissionais de saúde (SANTANA, 1993). A consequência dessas “multidimensionalidade” das necessidades e das formas de atendê-las é uma falta de sintonia entre as necessidades de saúde e as ofertas de serviços, que se expressa muitas vezes como um conflito usuário-prestador (SANTANA, 1993).

Mezomo (2001) descreve que existe um consenso nas organizações prestadoras de serviços de saúde em relação à organização do trabalho. O consenso se refere à mudança na estrutura organizacional e na criação de um ambiente de solidariedade e cooperação que possibilite o crescimento de todos, superando as desigualdades entre os prestadores de serviços e o cliente. Para tanto, a “organização deve apostar na excelência dos serviços e não na mediocridade”, segundo (MEZOMO, 2001, p. 93). Nessa direção, a organização deve aproximar-se do cliente, conhecê-lo e resolver seus problemas. Entretanto, nas organizações prestadoras de serviços de saúde, nem sempre se consegue a resolutividade para o cliente. Isto pode ser caracterizado pela negligência do atendimento, pela falta de equipamentos, de funcionários qualificados e, principalmente, por deficiências gerenciais.

Para minimizar os efeitos da falta de gerenciamento, planejamento, relacionamento com a equipe e clientes, as organizações prestadoras de saúde devem redescobrir o seu papel na sociedade. Este depende basicamente da qualidade dos serviços que prestam à sociedade. Neste sentido, a organização de saúde terá oportunidade de reencontrar sua própria identidade quanto a conhecer seus clientes e suas necessidades, e quanto à qualidade dos serviços ofertados com redução de custos. Para isso, deve buscar a inovação constantemente e realizar mudanças na forma de gerenciar.

3.3 Gestão da qualidade

Ao longo da história várias abordagens sobre o tema Qualidade foram surgindo gradualmente, ou seja, Qualidade é um tema em constante evolução, o que torna necessário um sólido conhecimento sobre as terminologias empregadas, caso contrário. Qualidade pode se tornar um conceito vago numa organização se todos não compartilharem de uma mesma definição para este termo. Gerentes, engenheiros, pesquisadores, técnicos, usuários, fabricantes, clientes, pessoas envolvidas com a Qualidade de um produto ou serviço precisam perceber as diferenças de enfoque dadas ao termo, dependendo da área de atuação, e respeitar estas diferenças.

A Gestão pela Qualidade é uma maneira de administrar empresas e gerir uma organização de forma mais humana, visto que em qualquer organização existem grupos de pessoas que se unem para prestar um serviço a alguém, ou seja, garantir a satisfação de quem recebe o seu produto, que pode ser um bem ou serviço. A qualidade é um compromisso de avaliação contínua, um processo de mudança organizacional baseado em grande esforço de educação e treinamento das pessoas, sendo necessário o envolvimento de todos, principalmente da liderança. A crescente complexidade de boa parte das empresas está levando os líderes a trabalhar de forma mais cooperativa e participativa. Passam a ter valor diversidade de conhecimentos, habilidades, competências, percepções e até as divergências.

A melhoria da qualidade exige uma abordagem que ajude as pessoas a aprender sobre como suas organizações funcionam, para que possam fazer mudanças que atendam melhor as necessidades dos clientes. Anteriormente a Qualidade nas organizações consistia da inspeção dos produtos comparando-os com as exigências e especificações, ou seja, era feito um Controle de Qualidade após a fabricação do produto.

Essa abordagem permitia que a qualidade fosse avaliada tarde demais e, portanto a um custo maior e com perda de produtividade. A abordagem mais moderna da Qualidade

focaliza a Melhoria dos Processos, que aumenta a uniformidade dos produtos e previne que sejam confeccionados com defeitos. Custos mais baixos são alcançados já que há diminuição de refugos ou retrabalho. Essa visão exige uma participação de todas as pessoas da organização, porque se torna parte do trabalho de todos, ao invés de ser responsabilidade de alguns poucos como antes.

A qualidade aumenta pelo uso de novos conhecimentos para a mudança dos processos. Uma vez que as práticas de trabalho são feitas de um modo melhor e mais fácil, há diminuição de custo e aumento da produtividade. Segundo Deming (1982) a Gestão pela Qualidade Total baseia-se em 10 princípios. Esses princípios foram detalhados por Leitão et al a seguir: Satisfação dos clientes; Gerência participativa; Desenvolvimento dos recursos humanos; Constância de propósito; Aperfeiçoamento contínuo; Gerência de processos; Delegação; Disseminação de informações; Garantia da qualidade; Não aceitação de erros.

3.4 Gestão da qualidade em Saúde

O movimento da Qualidade em Saúde começou a ganhar espaço bem depois da qualidade na área industrial, e inicialmente era muito questionável se os conceitos e ferramentas poderiam ser aplicados também na área de saúde. O hospital deve trabalhar 365 dias ao ano e, muito embora seja olhado como instituição humanitária, encontra os mesmos problemas econômicos das empresas. A grande diferença do hospital em relação a outras empresas que prestam serviços é que ele recebe um ser humano enfermo e deve devolvê-lo ou permitir a sua saída com saúde.

Conseqüentemente, o paciente é um cliente cujo organismo não funciona adequadamente, é um ser humano no momento frágil, debilitado, que sofre, e que se desequilibra. É esse o ser humano que é a razão da existência das Organizações de Saúde. Portanto, é imprescindível que ele seja muito bem recebido, compreendido, e tratado. O mesmo é válido para os processos de serviços, como marcar consultas, oferecer acesso telefônico e transferir pacientes de um local a outro. Mesmo que os processos comerciais e de serviços fossem o único foco no atendimento à saúde em que a gestão da qualidade ajuda, ainda assim valeria a pena adotar esses métodos nas organizações de saúde.

Porém o potencial da administração da qualidade e da melhoria de processos na saúde pode atingir todos os processos (administrativos, de apoio, assistenciais, médico-sanitário, etc.). Segundo Donabedian, (2001), os sete atributos mais importantes da qualidade em saúde são: eficácia, efetividade, eficiência, otimização, aceitabilidade, legitimidade, equidade. A

relação entre utilização de recursos e qualidade da atenção em saúde, a complexidade dos processos envolvidos, e a difícil relação entre os profissionais da saúde e da administração, exigem um Modelo que atenda os aspectos a seguir, como sugere também (DONABEDIAN, 2001).

- ◆ Uma estratégia da atenção em saúde, que deve combinar a eficiência clínica, onde os serviços são programados e controlados utilizando-se uma quantidade prevista de recursos, produzindo um aumento da saúde; com a eficiência produtiva, garantindo a melhor utilização desses recursos em todos os processos envolvidos na atenção. Dessa maneira, estaria sendo observada a efetiva ocupação dos serviços de diagnóstico e tratamento, e a adequada utilização dos materiais, equipamentos e recursos humanos;

- ◆ Uma estratégia da atenção em saúde que inclua os custos e os benefícios recebidos, tanto para o paciente, para o seu bem-estar físico, psíquico e social, quanto para a sociedade. Dessa maneira, estariam compreendidos na estratégia os gastos permitidos pela vontade e capacidade do indivíduo que recebe a atenção, e os custos sociais completos, as preferências relativas à distribuição do bem-estar social. Estariam incluídos nos últimos também, os custos com os programas de seguro e assistência pública;

- ◆ O planejamento de um sistema de monitoração interna e externa da atenção em saúde, através da definição de critérios e padrões, que permita à organização de saúde prevenir, identificar e corrigir os seus erros. Ainda, com o objetivo de poder atuar adequadamente na política pública, na definição de programas de saúde e na prática administrativa.

Tais critérios devem ser flexíveis, adaptados às peculiaridades clínicas e organizacionais. Donabedian, (2001), sugere que a estrutura formal da instituição de saúde seja um condição quase que obrigatória para se introduzir e realizar atividades de garantia da qualidade. As estruturas formais criam espaços de onde se produz o intercâmbio cultural e se exercita a liderança. Dispõe de meios para investigar o êxito e o fracasso, identificar fatores causais e adaptar as medidas adequadas.

Dentro das organizações, também as redes de comunicação informal e influência interpessoal se concentram e potencializam, oferecendo o meio adequado para os processos de garantia de qualidade. Há uma compreensão da necessidade de reorganização administrativa nas instituições hospitalares públicas, porque há uma consciência coletiva de que os hospitais convivem com graves questões gerenciais que exigem uma mudança completa do estilo

gerencial que dê maior ênfase aos aspectos de eficiência e qualidade dos processos internos de trabalho.

3. 5 Conceitos de Clima Organizacional

Diversos autores e pesquisadores oferecem opiniões e comentam sobre o conceito de clima organizacional. CODA, (1993), afirma que o clima organizacional é a melhor forma de indicar o grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da realidade da organização. De acordo com Villardi, Narducci e Dubeux, (2007) clima organizacional é o conjunto de percepções e conceitos que as pessoas de uma organização desenvolvem e compartilham que afetam a forma como essas pessoas se relacionam no trabalho. O autor define clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho. Embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião (pois não têm a mesma percepção).

O clima reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores, crenças e atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho (CHAMPION, 1988). Maximiano diz que clima é representado pelos “conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”. (MAXIMIANO, 2000, p. 107). E Chiavenato define o clima organizacional como sendo “a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento”. (CHIAVENATO, 2004, p. 305)

Bowditch ao se referir ao clima organizacional, diz que é uma percepção do ambiente conforme a citação a seguir:

(...) é uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização, e tem implicações na satisfação com o trabalho e a organização, no desempenho, padrões de interação em grupos, e nos comportamentos de afastamento (por exemplo, absenteísmo, rotatividade). (BOWDITCH, 1997, p. 189).

De acordo com (LUZ, 1996, p. 6), “clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período”. Enquanto Leitão diz que “O clima organizacional é mais adequadamente

conceituado como uma percepção sumária que os indivíduos têm (ou sobre) uma organização”. (LEITÃO, 1995, p.28). Para Souza o clima é “um fenômeno resultante das variáveis culturais”. Considera que o clima é mais perceptível do que suas fontes causais, comparando-o a um perfume, pois “percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes, seja possível identificar alguns deles” (SOUZA, 1978, p. 38).

Segundo Litwin & Stringer consideram que o clima organizacional refere-se às “propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem ou trabalham neste meio, influenciando sua motivação e seu comportamento”. (LITWIN & STRINGER, 1968, p. 49).

De acordo com Sbragia, (1983) trata o clima organizacional como um aspecto psicológico do ambiente organizacional, constituído fundamentalmente por percepções acerca de propriedades do ambiente organizacional como, por exemplo, estrutura e processos, que produzem efeitos no desempenho e na satisfação do trabalho dos membros da organização.

Observando as definições acima citada podemos verificar que tem dois elementos em comum em quase todos os conceitos citados, são eles percepção e influência, onde a percepção do clima depende da maneira como os indivíduos da organização se sensibilizam dentro da mesma e influência se manifesta na satisfação, na motivação e no comportamento dos indivíduos. Essas definições de clima organizacional refletem uma preocupação cada vez mais crescente entre organizações atuais, sejam elas públicas ou privadas, estão sempre em busca de alcance a melhor qualidade do serviço ou do produto do qual se tem o objetivo. Entretanto, apesar de várias opiniões sobre o assunto, todos os autores concordam em um ponto: as empresas e funcionários são beneficiados com o clima organizacional favorável, ao passo que, se este for desfavorável todos poderão perder.

3.6 Evolução do clima organizacional

Após a Segunda Guerra Mundial, durante o Movimento ou Escola de Relações Humanas, que surgiu uma certa preocupação com o clima organizacional, sendo abordado não de forma explícita, mas subjacente às teorias da época sobre o comportamento do homem e as condições de trabalho. Um dos primeiros estudos relativos a surgiu nos Estados Unidos realizado por Elton Mayo, na fábrica da Western Electric, onde ele constatou que, para a produtividade da organização, um dos fatores extremamente importantes são as relações interpessoais no ambiente de trabalho e não apenas as condições físicas e de pagamento, como se acreditava anteriormente.

Outros estudiosos dessa época que merecem destaque são Roethlisberger e Dickson , por terem narrado as primeiras experiências da Escola de Relações Humanas, na obra **Management and o Worker**, apontaram que os valores e costumes do grupo são mais importantes aos indivíduos do que os benefícios pecuniários, e defenderam o ponto de vista de que o desempenho é positivamente relacionado com a satisfação no trabalho. Também contribuíram de maneira significativa sobre a questão do clima organizacional segundo Rizzatti (2002), foram: Forehand e Gilmer em 1960, em seus estudos sobre comportamento individual realizado em psicologia, dentro de um grande movimento da administração chamado Comportamentalismo; Litwin e Stringer em 1968 que aproveitaram esses estudos e realizarão experiências em três organizações baseando-se na teoria da motivação humana e ambas apresentaram diferentes situações em termos de satisfação e desempenho de trabalho, levando os pesquisadores a concluir que o clima organizacional pode ser criado de diferentes formas, de acordo com o estilo de liderança imposto pelos dirigentes, causando grande influência no comportamento e no desempenho das pessoas e na saúde da organização; Kolb em 1986 se deteve a sete dimensões que Sbragia em 1983 com seu estudo empírico pesquisou treze instituições governamentais com um modelo de vinte dimensões.

No Brasil, os primeiros estudiosos que se dedicaram ao tema clima organizacional foram Saldanha ,Souza, Rizzatti. Saldanha, enfocando o assunto tratando-o por atmosfera organizacional, pesquisou sobre a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos dentro das organizações e do papel da psicologia organizacional nesse processo. Buscou ainda a importância do “desenvolvimento de estratégias que possibilitem uma sadia atmosfera organizacional” para as instituições que tem o objetivo de promover o desenvolvimento organizacional. Enquanto os estudos realizados por Souza foi por meio da comparação do clima organizacional de uma empresa privada, um órgão público e de uma universidade, objetivaram demonstrar a utilidade da escala Kolb, no diagnóstico do clima, e relatar algumas aplicações feitas à realidade brasileira.

A partir desses estudos, vários outros foram realizados, tanto no Brasil quanto no exterior, entretanto, merecem especial destaque, por se tratarem de estudos de clima organizacional em instituições de ensino superior, os trabalhos de Amboni, que analisou o padrão de relacionamento entre as variáveis independentes, estilos de liderança e tipos de comunicação em relação à variável do clima organizacional nos diversos centros e departamentos de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina. E Os estudos de Rizzatti analisaram os fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa

Catarina, na percepção de seus servidores. Enquanto Salgado Neto, construiu um modelo de análise para o estudo do clima organizacional da Universidade Estadual do Maranhão.

3.7 Modelos de Clima Organizacional

Uma vez reconhecidos diversos conceitos atribuídos ao clima organizacional através das cinco décadas em que foi pesquisado, faz-se necessário conhecer os modelos previamente selecionados através de instrumentos de pesquisa, os quais são utilizados para estudar, mensurar, diagnosticar, avaliar e levantar o clima organizacional, conforme são descritos na literatura. E para avaliar o clima organizacional se utiliza a percepção como meio de sua detecção.

Nesse sentido, surge o questionamento proposto por Sá Leitão, Guimarães e Rosal (1998, p.3). Mas perceber o que? A partir desta questão surgem as dimensões. Os mesmos pesquisadores prosseguem o raciocínio sugerindo a seguinte situação: ao colaborador é solicitado que explicita suas percepções sobre a organização realizando julgamentos sobre algumas das características da mesma. Portanto, as percepções são obtidas em relação às dimensões do clima organizacional que dizem respeito às características do ambiente de trabalho

Os modelos de estudo de clima são muito importantes no diagnóstico. Eles auxiliam na criação da avaliação tendo em vista que pode ser usado no estudo do clima diretamente ou com os princípios básicos para a elaboração de o modelo articular da instituição que estará sujeita à aplicação. O pesquisador pode adotar vários métodos de pesquisa, na visão de Rizzatti, 2002 o pesquisador adota um modelo já experimentado por outro pesquisador, ou cria o seu próprio modelo.

Assim, ao longo de toda a sua evolução, a teoria do comportamento organizacional tem como conceitos fundamentais as pessoas, a estrutura, a tecnologia, os ambientes internos e externos da organização e suas inter-relações segundo (LUZ, 2009). Estudiosos e pesquisadores têm se debruçado sobre o estudo dessa relação para compreender os impactos das organizações sobre o indivíduo e destes sobre aquelas, o que ensejou o surgimento dos diversos modelos de estudo de clima (HALISKI; LARA, 2008).

Diante disto buscaram-se alguns modelos para servir de suporte para o desenvolvimento dessa pesquisa, conforme os modelos presentes na literatura sobre clima organizacional que serão expostos a seguir. Estes são denominados como: Modelo de Litwin e

Stringer, modelo de Kolb, modelo de Sbragia, modelo de Luz, modelo de Coda, modelo de Tachizawa & Andrade, modelo de Bispo além do modelo proposto.

3.7.1 Modelo de Litwin e Stringer

O modelo desenvolvido por Litwin & Stringer (1968), para estudos simulados em laboratório sobre clima organizacional, contemplava seis dimensões, a saber:

1) Estrutura: refere-se aos sentimentos dos trabalhadores em relação às restrições em suas situações de trabalho como, por exemplo, se existem muitas regras, regulamentos, procedimentos, etc.;

2) Responsabilidade: o sentimento de ser seu próprio chefe; não existir dupla verificação em suas decisões;

3) Riscos: o senso de arriscar e de existirem desafios no cargo, bem como nas situações de trabalho;

4) Recompensas: o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; a ênfase nas recompensas versus as críticas e as punições;

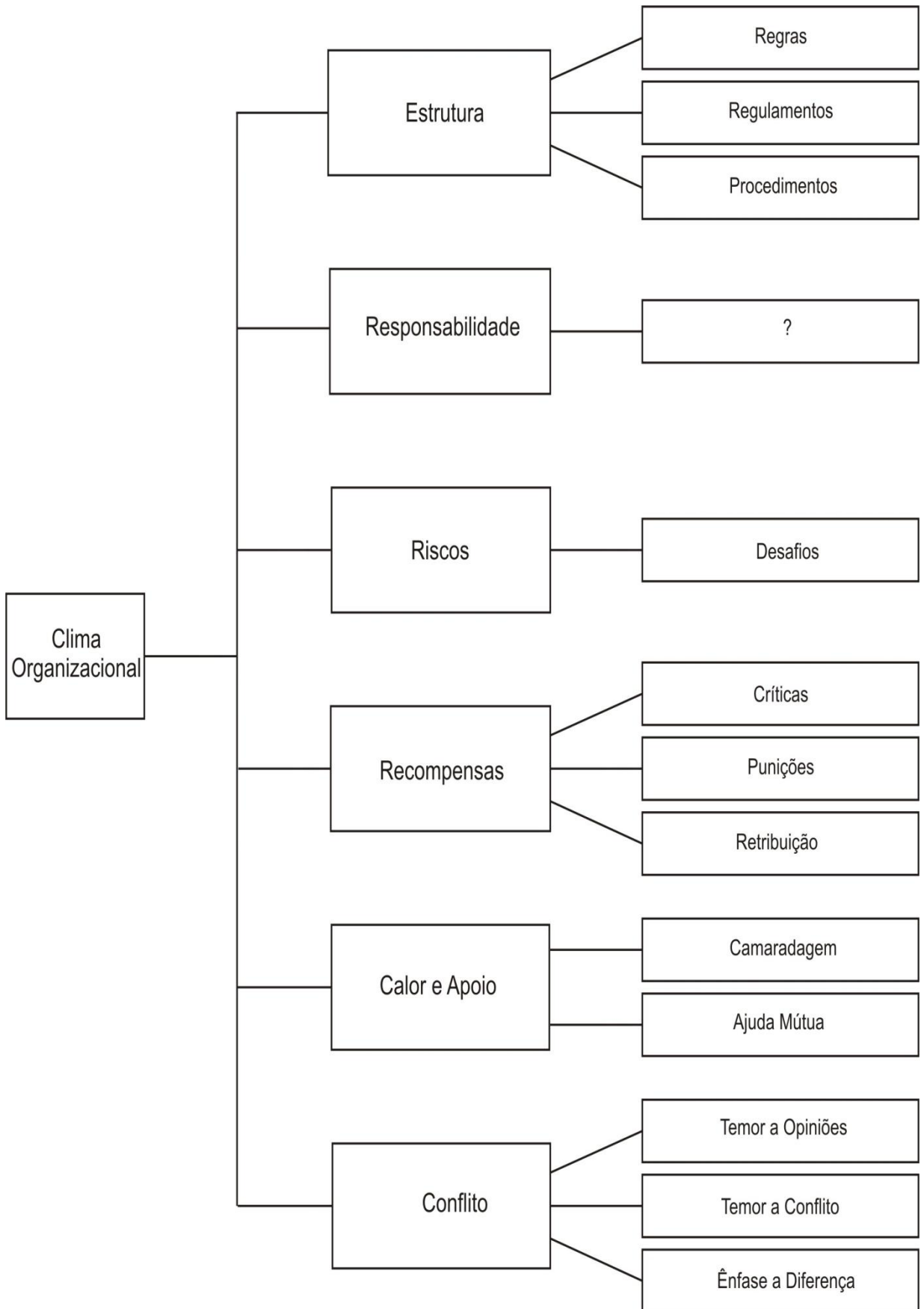
5) Calor e apoio: o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;

6) Conflito: o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos, a ênfase calcada sobre diferenças aqui e agora.

Os pesquisadores desenvolveram um modelo publicado em 1968. Este modelo objetivou a realização de estudos simulados em laboratório acerca do clima organizacional quando este conceito ainda não era difundido. Definiram seis dimensões do clima organizacional, e então o testaram em laboratório. Litwin e Stringer idealizaram três organizações que desenvolviam atividades de desenvolvimento de produção, no período de duas semanas.

Os resultados do estudo mostraram que o clima organizacional era mais favorável nos ambientes democrático-amistoso e no ambiente voltado à realização, e, desfavorável no grupo autoritário. Porém no que diz respeito aos lucros obtidos, o desempenho da organização com o perfil realizador foi extremamente superior às demais companhias. Diante do exposto, eles confirmaram que o comportamento e desempenho dos indivíduos em um ambiente organizacional podem ser moldados de diferentes formas. E os resultados obtidos contribuíram para a difusão dos conceitos de clima organizacional, e ainda a expansão de sua aplicação em situações empresarial.

Figura 14: Modelo CO de Litwin e Stringer



3.7.2 Modelo de Kolb et al.

O modelo proposto por Kolb et al. abrange sete dimensões:

1) Conformismo: o sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem se ajustar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo;

2) Responsabilidade: dá-se responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores cada etapa;

3) Padrões: a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos;

4) Recompensas: o grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por um bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado;

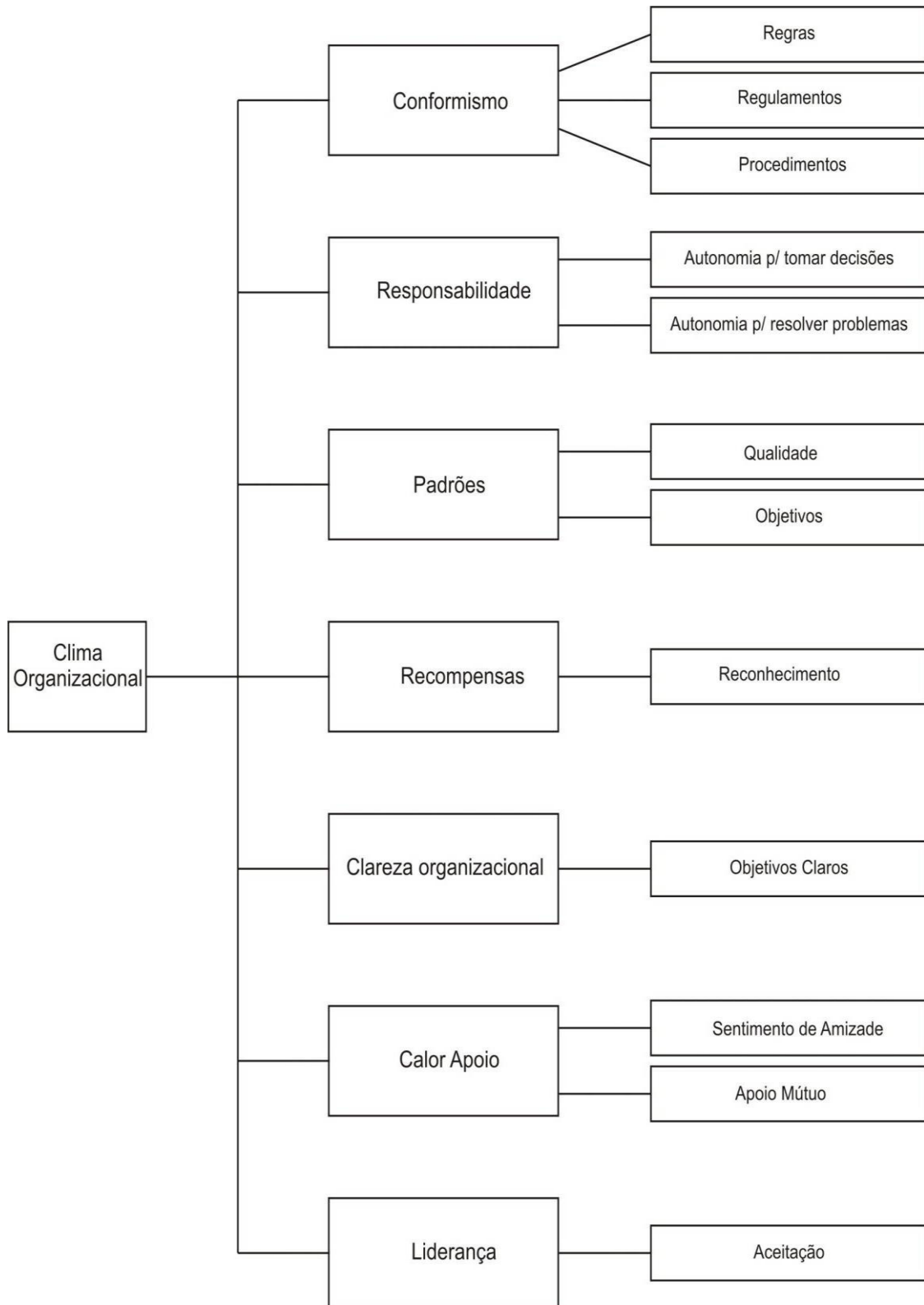
5) Clareza organizacional: refere-se ao sentimento entre os membros da organização, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos são claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;

6) Calor e apoio: o sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo; é o sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;

7) Liderança: disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados

A partir das dimensões propostas por Litwin & Stringer, para o estudo do clima organizacional e nos estratos motivacionais da teoria das necessidades de McClelland. Kolb, Rubin e McIntyre, se destacaram por apresentar a possibilidade de comparação entre o clima real percebido pelos funcionários pesquisados e o clima ideal sugeridos pelos mesmos, e, apesar de não expor exemplos da explicação do instrumento em sua obra é o modelo mais utilizado na íntegra em estudos empíricos e teóricos sobre clima organizacional.

Figura 15: Modelo CO de Kolb



2.7.3 Modelo de Sbragia

Sbragia (1983), em pesquisa realizada junto a instituições de pesquisa e desenvolvimento, sobre o clima organizacional, propôs um modelo que envolve 20 fatores, sobre os diferentes aspectos da organização, a saber:

1) Estado de tensão: descreve o grau de lógica e racionalidade versus emoções presentes nas ações das pessoas;

2) Conformidade exigida: descreve o grau de flexibilidade de ação que as pessoas gozam dentro da organização; descreve o quanto a organização conscientiza a necessidade do cumprimento de normas e regulamentos formais;

3) Ênfase na participação: descreve o grau de participação das pessoas dentro da organização, ou seja, o quanto são consultadas e envolvidas nas decisões e o quanto suas ideias e sugestões são aceitas;

4) Proximidade da supervisão: descreve o grau de controle gerencial sobre as pessoas na organização, ou seja, o grau de liberdade que as pessoas desfrutam para fixar seus próprios métodos de trabalho, ou, ainda, o grau maior ou menor do exercício da iniciativa;

5) Consideração humana: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos, ou seja, o grau de humanidade existente dentro da empresa; o quanto recebem de atenção em termos de relacionamentos humanos;

6) Adequação da estrutura: descreve o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas e o quanto existe de prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho;

7) Autonomia presente: descreve o sentimento de autonomia por parte dos empregados em relação às decisões tomadas; o quanto não precisa ter suas decisões verificadas;

8) Recompensas proporcionais: descreve o grau de recompensas pelos bons serviços prestados, ou, ainda, o grau de ênfase que é dado em recompensas positivas, comparadas às punições; o sentimento de justiça ante as políticas de pagamento e promoções;

9) Prestígio obtido: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização; o quanto a organização projeta seus membros no ambiente;

10) Cooperação existente: descreve o quanto a amizade e o respeito são importantes dentro da organização, pois fazem com que a execução das tarefas e as boas relações sociais

prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o grau de confiança de uns em relação aos outros; o grau com que a interação entre as pessoas é sadia;

11) Padrões enfatizados: descrevem o grau de importância atribuído pelas pessoas às metas e aos padrões de desempenho; a ênfase dada à realização de um bom trabalho;

12) Atitude frente a conflitos: descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões; a ênfase relativa dada pelas pessoas em “levantar o problema”, antes de ignorá-lo;

13) Sentimento de identidade: descreve o quanto as pessoas manifestam um sentido de pertencer à organização; o quanto as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte;

14) Tolerância existente: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;

15) Clareza percebida: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso;

16) Justiça predominante: descreve o grau com que predominam os critérios de decisão das habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos, pessoais ou credenciais;

17) Condições de progresso: descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros a oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional; o quanto a organização atende as aspirações e as expectativas de progresso de seus funcionários;

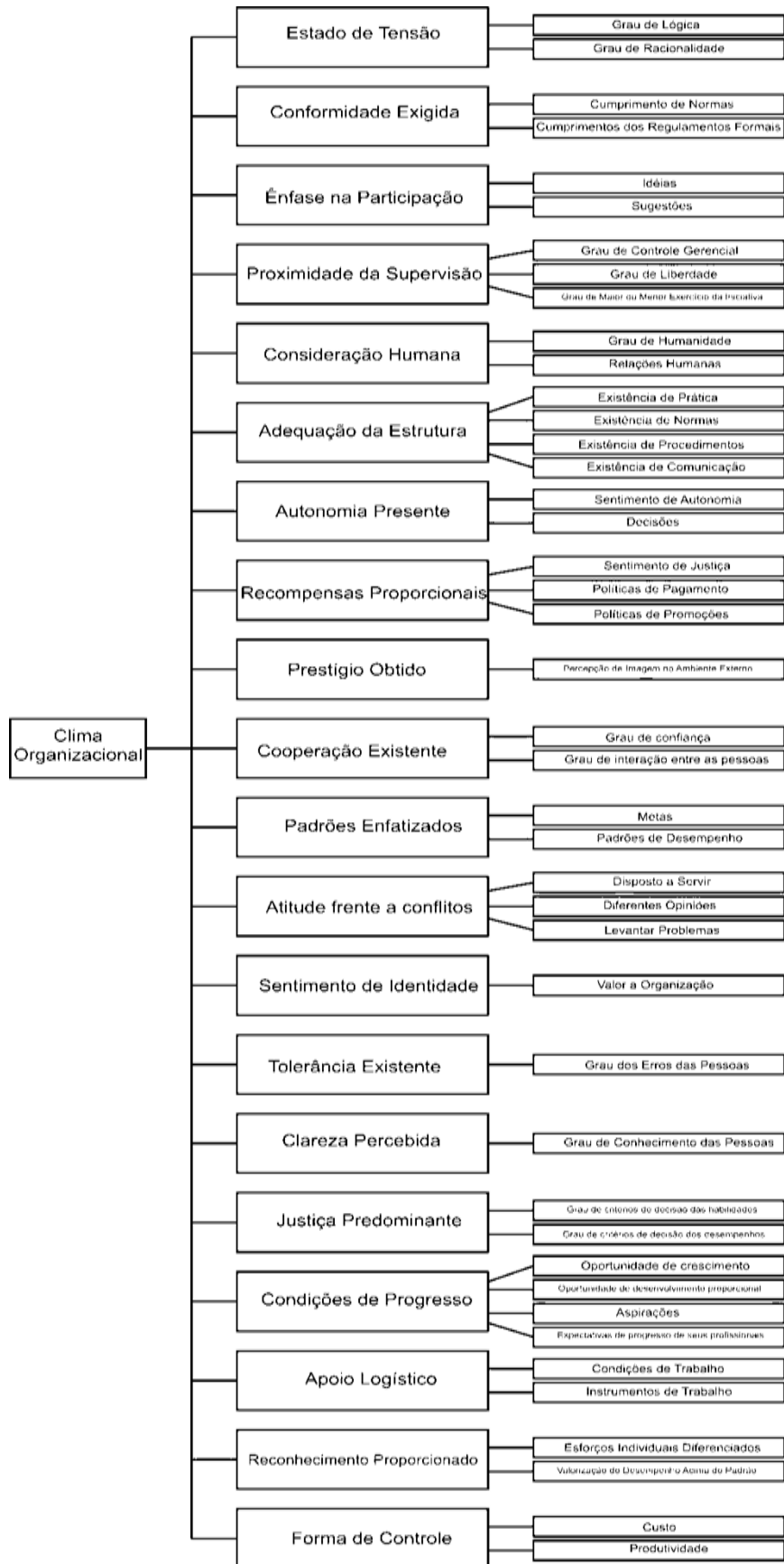
18) Apoio logístico: descreve o grau de apoio que a organização provê aos seus funcionários, as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita a execução de seus principais trabalhos;

19) Reconhecimento proporcionado: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos;

20) Forma de controle: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto orientação e solução de problemas, ao invés de policiamento e castigo.

Sbragia realizou um estudo empírico em universidades, centros tecnológicos e instituições de pesquisa, envolvidas com atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Em seu trabalho argumentou sobre a importância de clima organizacional para as percepções.

Figura 16: Modelo CO de Sbragia



Em sua pesquisa utilizou-se das noções de clima real e ideal, para então através da diferença entre as duas condições obter resultados do clima organizacional. As dimensões mais favoráveis foram: tolerância a erros, estilo de supervisão, conformidade exigida, consideração e autonomia. E as mais desfavoráveis foram: recompensas, clareza organizacional, estrutura administrativa, reconhecimento e atitude frente aos conflitos.

3.7.4 Modelo de Luz

Luz (1995) propôs um modelo genérico para a pesquisa de clima organizacional constituído de dezoito variáveis ou fatores, a saber:

1) O trabalho em si: refere-se ao conhecimento da percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho que executam: adaptação, quantidade de trabalho, horário, distribuição justa do trabalho, a existência de pessoal suficiente para a realização do trabalho;

2) Integração interdepartamental/integração funcional: visa avaliar o grau de cooperação existente entre os diversos departamentos da organização; conhecimento dos objetivos e planos de ação dos diversos setores;

3) Salário: analisa a existência de eventuais distorções entre os salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos praticados em outras organizações;

4) Supervisão: mede o grau de satisfação dos funcionários em relação aos seus superiores levando em conta aspectos como competência, organização, relacionamento e opinião;

5) Comunicação: verifica o grau de conhecimento dos funcionários em relação a fatos relevantes da empresa; identifica a eficiência dos canais de comunicação;

6) Progresso profissional: identifica as oportunidades de treinamento e as possibilidades de ascensão profissional oferecidas pela organização;

7) Relacionamento interpessoal: verifica o grau de relacionamento que prevalece entre os funcionários, entre estes e suas chefias e com a própria organização;

8) Estabilidade no emprego: refere-se ao sentimento de segurança das pessoas em relação aos seus empregos.

9) Processo decisório: identifica o grau de autonomia do funcionário, bem como o grau de centralização das decisões;

10) Benefícios: verifica o grau de satisfação com relação aos diversos benefícios oferecidos pela empresa; mede o grau de atendimento das necessidades das pessoas no âmbito da organização;

11) Condições físicas de trabalho: refere-se à identificação do grau de conforto das instalações, horário, etc.;

12) Relacionamento empresa x sindicato x funcionários: verifica o sentimento de atendimento às queixas e reclamações dos funcionários; também verifica o grau de satisfação dos mesmos em relação ao sindicato;

13) Disciplina: identifica o grau de rigidez das normas disciplinares e o nível de insatisfação gerado por elas;

14) Participação: verifica o grau de participação na gestão administrativa da empresa;

15) Pagamento: refere-se ao grau de conhecimento dos funcionários em relação aos descontos efetuados e aos erros indevidos por ocasião do pagamento;

16) Segurança: identifica o grau de preocupação da organização e as providências tomadas em relação à integridade física da sua força de trabalho, no que se refere a acidentes de trabalho e doenças profissionais;

17) Objetivos organizacionais: verifica a clareza da comunicação, aos funcionários, dos objetivos e planos de ação nos níveis setorial e organizacional;

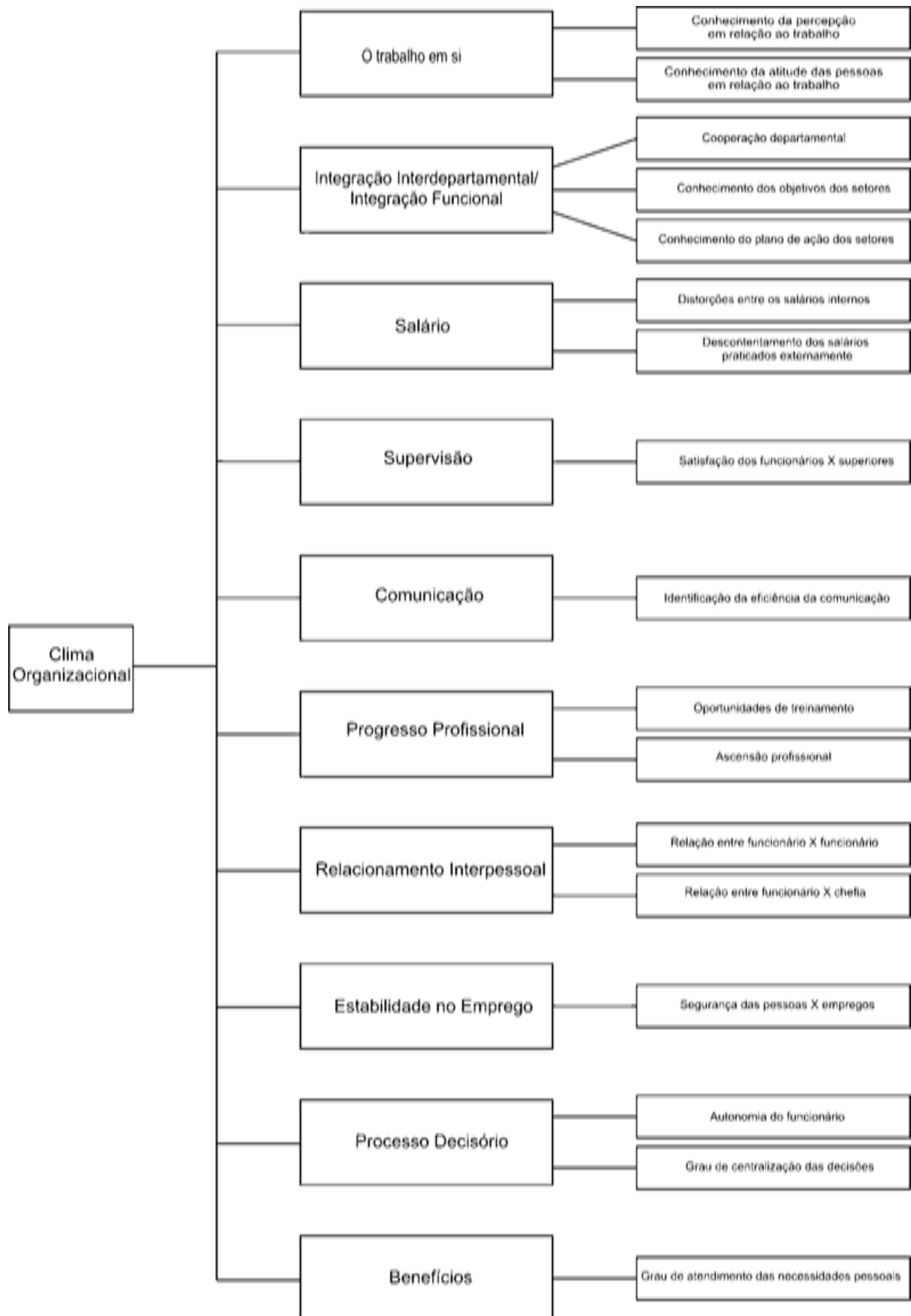
18) Orientação para resultados: avalia até que ponto a empresa estimula sua força de trabalho para que os funcionários se comprometam efetivamente pela consecução de resultados.

O modelo de Luz foi concebido mediante a análise de instrumentos disponíveis na literatura especializada, a caracterização da empresa e do perfil dos funcionários e principalmente através das contribuições do “grupo de clima”, o qual foi formado por profissionais representantes de várias funções e unidades.

Após o levantamento das informações o modelo foi construído fundamentado nas características organizacionais dos funcionários, bem como nos conceitos de modelos de estudo de clima organizacional, sempre priorizando a relação dos benefícios sentidos pelos funcionários, sejam eles de fator monetário ou físico.

Ao testar no BESC, Luz concluiu que o modelo era adequado a situação do BESC, Neste modelo Luz priorizou por sua vez analisar as preocupações com relação aos benefícios sentidos pelos funcionários, sejam eles de fator monetário ou físico.

Figura 17: Modelo CO de LUZ



3.7.5 Modelo de Coda

Coda (1997), com base na experiência adquirida durante a realização de um estudo sobre os principais fatores que influenciam no clima organizacional, identificou a presença de dez fatores comuns:

1) Liderança: descreve o encorajamento pelo chefe para o desenvolvimento e crescimento profissional; grau de opinião oferecido pelo chefe aos subordinados sobre assuntos que afetam o trabalho, na área; discussão sobre os resultados de desempenho individuais, tendo em vista melhor orientação no trabalho;

2) Compensação: descreve o equilíbrio das diferentes formas de remuneração adotadas pela empresa; amplitude do programa de benefícios; pagamento acima do mercado, para os melhores profissionais à disposição da empresa; concessão de aumentos por desempenho e realização de metas;

3) Maturidade empresarial: retrata o grau de fornecimento de informações à comunidade, sobre as atividades e objetivos da organização; compreensão adequada, pelos membros da organização, em relação às pressões exercidas pelo mercado, concorrentes e expectativas dos clientes; real consideração das pessoas, como o maior patrimônio, e comportamento compatível com essa crença; valorização de elevados padrões de desempenho;

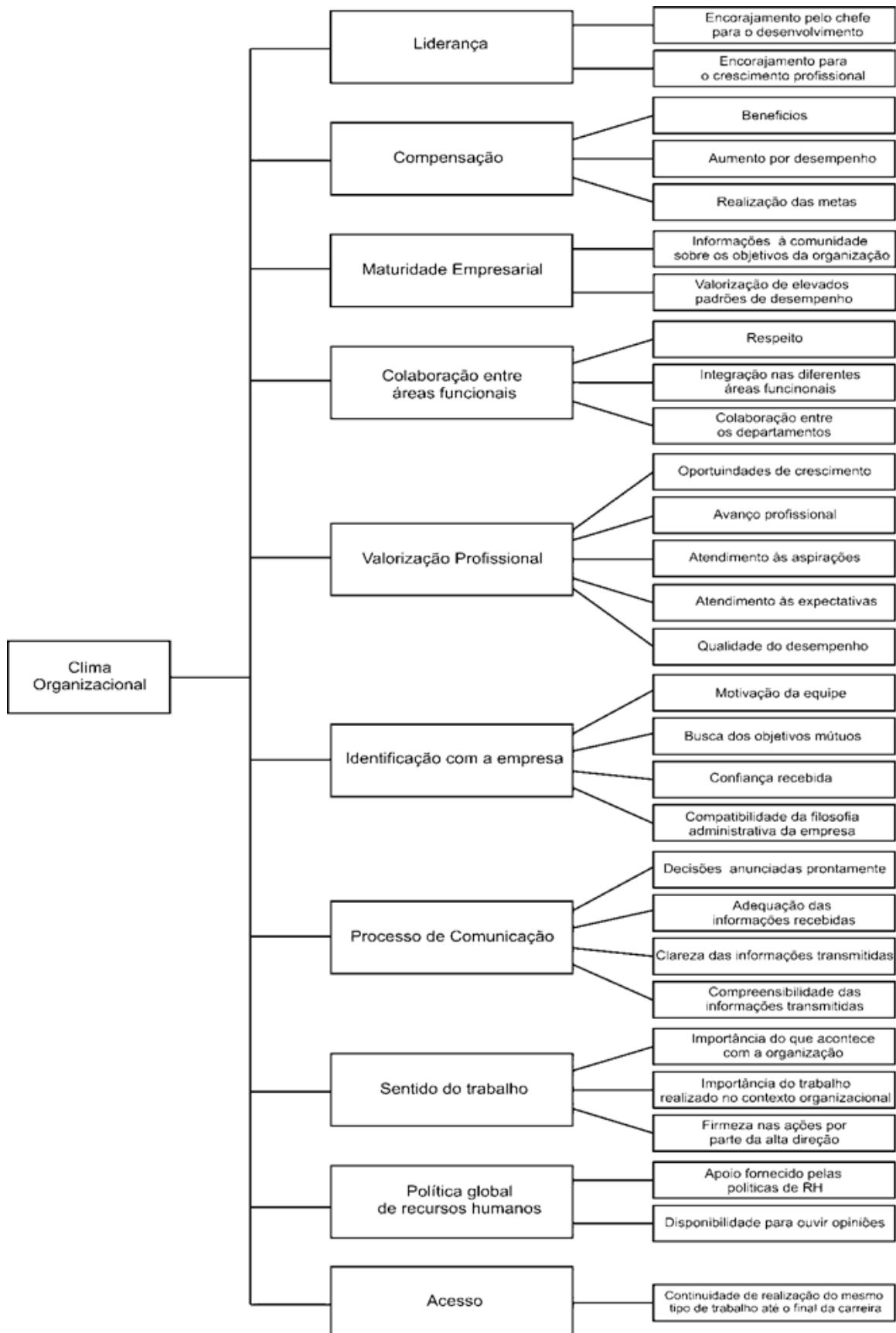
4) Colaboração entre áreas funcionais: existência de respeito e integração entre as diferentes áreas funcionais; estreita colaboração entre os departamentos, para atingir os objetivos da empresa;

5) Valorização profissional: estímulo à formação e ao desenvolvimento de talentos internos; oportunidades oferecidas de crescimento e avanço profissional; atendimento às aspirações e às expectativas de progresso; qualidade do desempenho apresentado como critério de maior ponderação nas promoções; prioridade do recrutamento interno para posições de chefia;

6) Identificação com a empresa: motivação da equipe e busca de objetivos mútuos; sentimento de pertencer a “uma grande família”; confiança recebida, compatibilidade da filosofia administrativa ao porte da empresa;

7) Processo de comunicação: decisões anunciadas prontamente; adequação das informações recebidas ao correto desempenho das atividades; instrumento facilitador da integração da empresa; clareza e compreensibilidade das informações transmitidas;

Figura 18: Modelo CO de CODA



8) Sentido do trabalho: importância atribuída ao que acontece com a organização; utilidade e importância do trabalho realizado no contexto organizacional; firmeza nas ações por parte da alta direção e empreendimento dessas até o final;

9) Política global de recursos humanos: importância atribuída à área de RH diante das demais áreas funcionais existentes; apoio fornecido pelas políticas de RH ao desenvolvimento do trabalho; disponibilidade para ouvir e considerar a diversidade de opiniões;

10) Acesso: continuidade de realização do mesmo tipo de trabalho, até o final da carreira.

O modelo realizado por CODA foi experimentado em cinco organizações brasileira de grande porte do setor público e privado ao longo de dois anos, ele analisou os sentimentos dos funcionários e a sinergia obtida com relação à identificação da empresa por parte dos mesmos. Com base nos modelos estudados verificou-se certa relação entre eles, de modo que os estudos posteriores surgiram com o intuito de complementar as informações necessárias para a identificação do clima organizacional.

3.7.6 Modelo de Tachizawa & Andrade

Tachizawa & Andrade (1999), em Instituições de Ensino Superior, propõem um modelo para avaliação do clima organizacional. Para testar em contemplou os seguintes termos:

1) Liderança: liderança da alta direção, valores da instituição quanto à qualidade, gestão para a qualidade e responsabilidade comunitária;

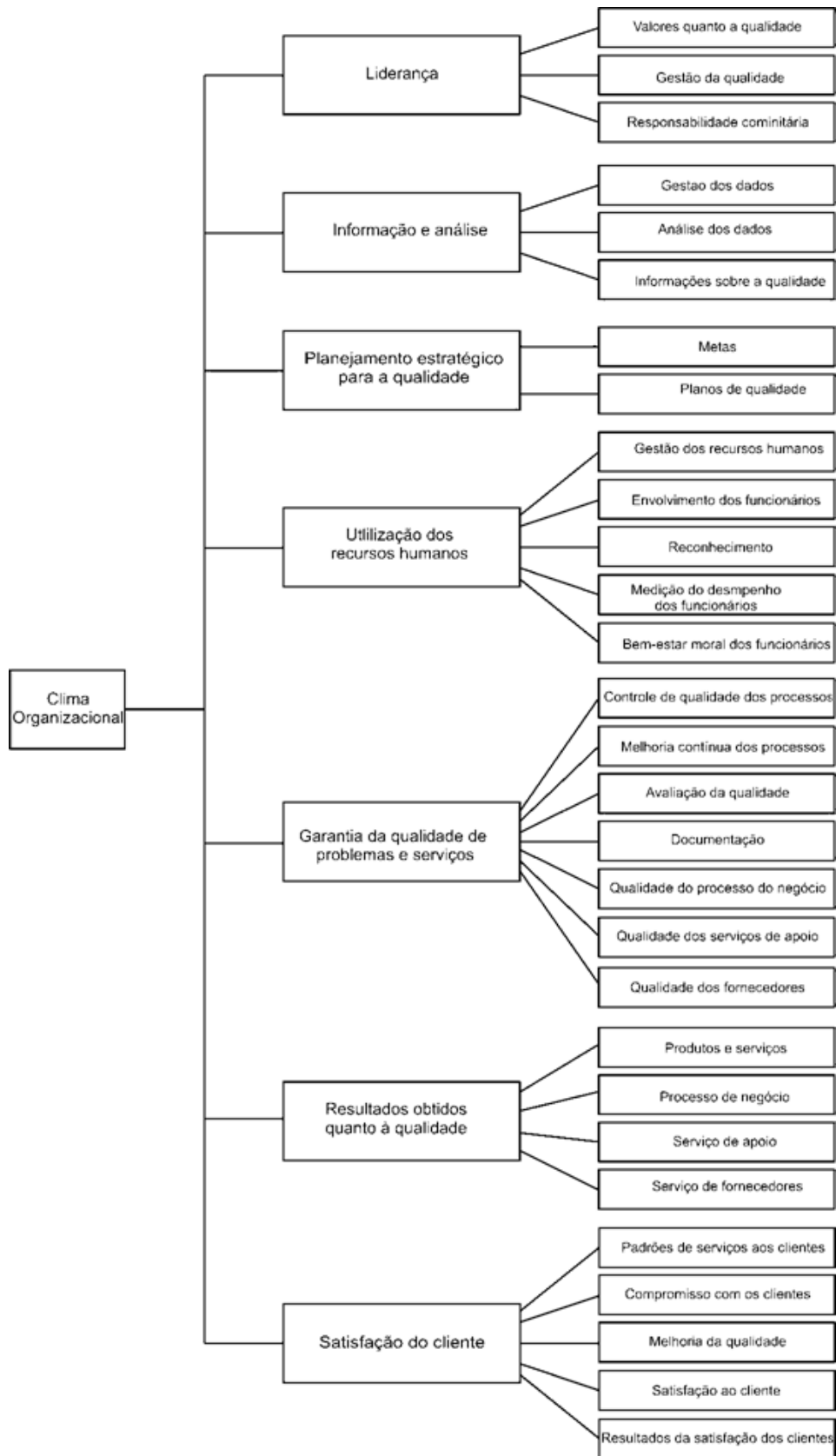
2) Informação e análise: abrangência e gestão dos dados e das informações sobre qualidade, comparações com a concorrência e referencia de excelência, análise de dados e informações sobre qualidade;

3) Planejamento estratégico para a qualidade: metas e planos para a qualidade;

4) Utilização de recursos humanos: gestão de recursos humanos, envolvimento dos funcionários, educação e treinamento em qualidade, reconhecimento e medição do desempenho dos funcionários, bem-estar e moral dos funcionários;

5) Garantia da qualidade de problemas e serviços: projeto e introdução no mercado de produtos e serviços, controle da qualidade de processos, melhoria contínua de processos, avaliação da qualidade, documentação, qualidade do processo do negócio e dos serviços de apoio e qualidade dos fornecedores;

Figura 19: Modelo CO de Tachizawa & Andrade



6) Resultados obtidos quanto à qualidade: de produtos e serviços, no processo do negócio, operações e serviços de apoio e de fornecedores;

7) Satisfação do cliente: determinação dos requisitos e das expectativas do cliente, gestão do relacionamento com os clientes, padrões de serviços aos clientes, compromisso com os clientes, solução de reclamações objetivando a melhoria da qualidade, determinação da satisfação do cliente, resultados relativos à satisfação dos clientes e comparação da satisfação dos clientes.

Tachizawa & Andrade, testou o seu modelo em uma Instituições de Ensino Superior, propondo um modelo para avaliação do clima organizacional que difere consideravelmente dos demais modelos apresentados anteriormente nesta pesquisa. Com seu modelo ele detectou que as pesquisas internas são muito úteis, na medida em que contribuem para a aferição de providências necessárias à melhoria do clima organizacional, que é fundamental para as instituições obterem um adequado nível de competitividade e qualidade total.

Nesse sentido, e com base nos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade, os autores sugerem que o planejamento da pesquisa deve abranger questões inerentes ao clima organizacional que, direta ou indiretamente, possam se relacionar a determinados fatores adequados ao auto diagnóstico das instituições de ensino superior. Estes autores buscaram com seu modelo a qualidade como fator primordial.

3.7.8 Modelo CO de Bispo

Fatores Internos de influência conforme BISPO (2006, p. 263).

1) Vida profissional: estabelece o grau de identificação com que os empregados tem com a empresa medindo o orgulho e seu sucesso profissional;

2) Ambiente de trabalho: estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho necessário para realização das atividades individuais ou coletivas;

3) Assistência aos funcionários: estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários;

4) Burocracia: avalia-se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários;

5) Cultura Organizacional: avalia o nível de interferência que as tradições práticas e costumes adotados informalmente empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades;

6) Estrutura Organizacional: mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas;

7) Nível sociocultural: procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades.

8) Incentivos profissionais: visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários;

9) Remuneração: avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas á empresa;

10) Segurança profissional: avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários;

11) Transporte casa/trabalho: mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e vice-versa; e.

Fatores Externos de influência conforme Bispo (2006, p.264):

13) Convivência familiar: procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa;

14) Férias e lazer: avaliam o grau de satisfação dos funcionários com este item, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade;

15) Investimentos e despesas familiares: procuram avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários;

16) Política e Economia: tentam avaliar o nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários;

17) Saúde: tenta avaliar a opinião dos próprios funcionários sobre suas respectivas saúdes física e mental, um dos itens de extrema importância e de difícil observação;

18) Segurança Pública: avalia o nível de influência deste item na vida dos funcionários;

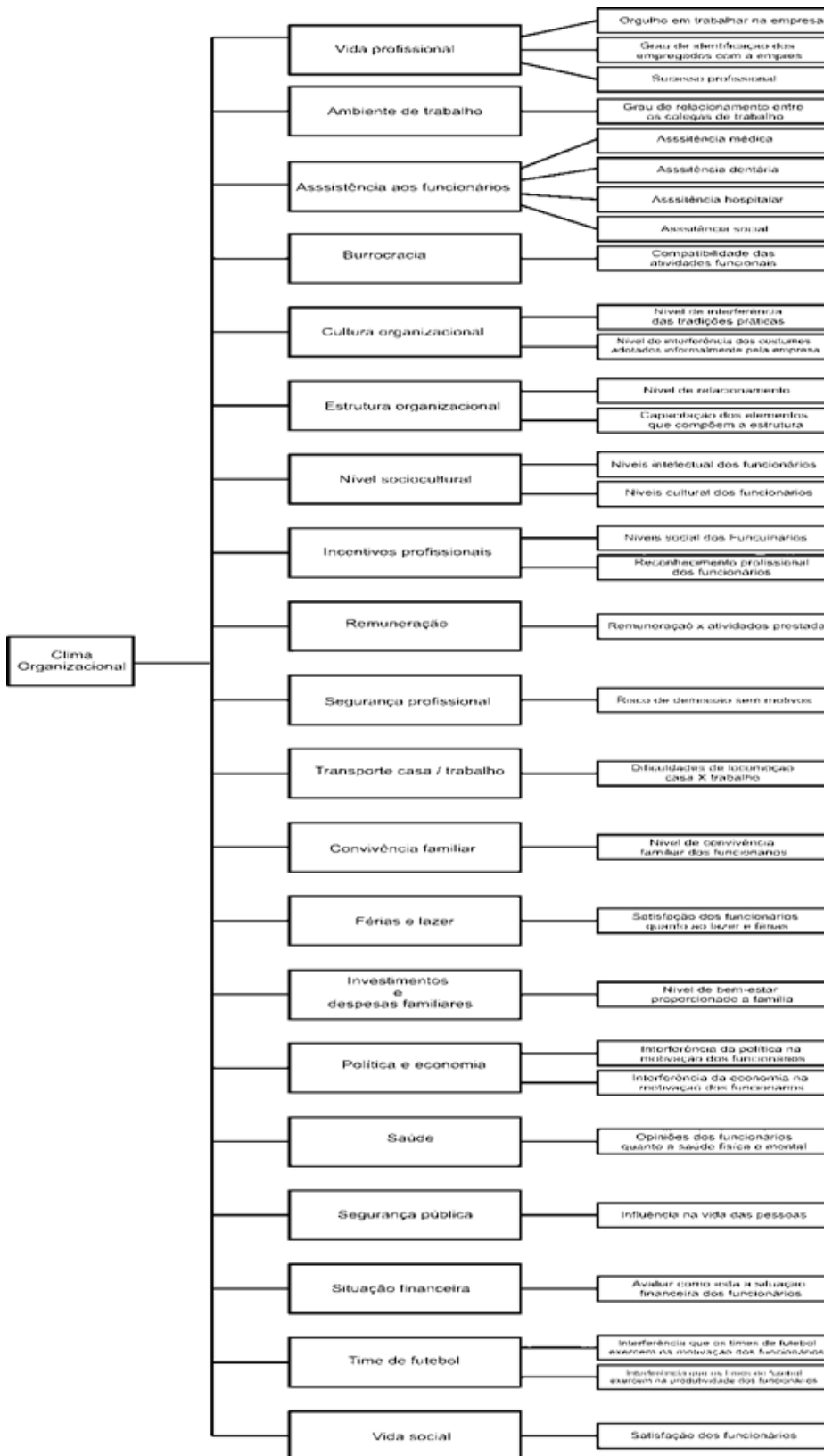
19) Situação financeira: o fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente para que ele tenha uma boa situação financeira. Este item tenta avaliar como está a situação financeira dos funcionários;

20) Time de futebol: item que já foi comprovado cientificamente que tem influência sobre a produtividade dos funcionários, este item tenta medir, portanto, o nível de interferência que os times de futebol exercem sobre a motivação e a produtividade dos funcionários;

21) Vida social: avalia o nível de satisfação dos funcionários.

A proposta se baseou em fundamentos bibliográficos, levantamentos com empresas que já realizaram pesquisa dessa natureza, contato com profissionais de recursos humanos e assistência médico-hospitalar com experiências de relativas ao clima organizacional.

Figura 20: Modelo CO de Bispo



4 METODOLOGIA

4.1 Método

O método utilizado na pesquisa será bibliográfico e descritivo de natureza quantitativo por conter análise estatística e qualitativo por se tratar do nível de satisfação dos colaboradores, objetivando um entendimento do clima organizacional existente no Serviço de Nutrição e Dietética.

4.2 Público Alvo

Participaram desta pesquisa, profissionais da área de saúde que desempenham suas atividades no Serviço de Nutrição do HUGV, onde este serviço conta com (2 nutricionistas, 1 administrativo, 10 técnicos de nutrição, 19 apoio técnico em educação) que hoje por haver sido extinto seus cargos são chamados de apoio técnico em educação, totalizando 32 servidores de ambos os sexos, excluindo somente os servidores prestadores de serviço da Secretaria de Saúde do Amazonas (SUSAM), da Central de Cooperativas Empreendimentos Solidários (UNISOL) e também os que prestação serviços pela cozinha terceirizada.

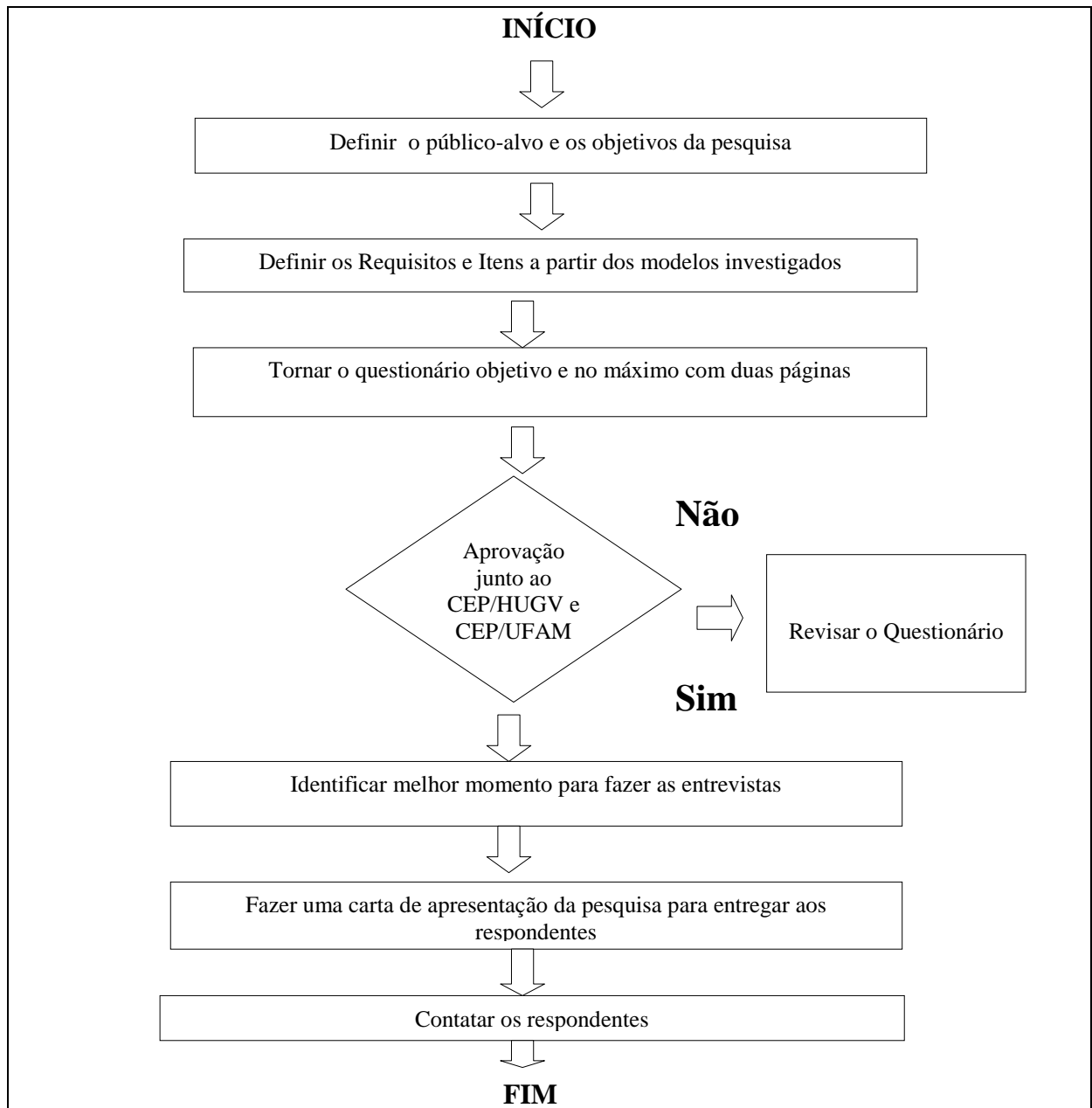
Justifica-se a escolha dessa população por certos fatores e a eles importa referir: de modo geral, o hospital é reconhecido como um ambiente estressante e insalubre, que expõe a equipe a riscos de ordem biológica, física, ergonômica, mecânica, psicológica e social.

Diante desses aspectos, a população mais conveniente seria a equipe dos colaboradores do SND, uma vez que são colaboradores fixos do setor e lidam com a alimentação que é um dos fatores primordial para a recuperação e alta do paciente.

4.3 Construção do instrumento de coleta de dados

Para esta pesquisa decidiu-se utilizar como instrumento de coleta de dados, a aplicação de questionário, o qual foi construído levando-se em conta o estudo dos modelos anteriormente citados e os cuidados descritos na Figura 21 da próxima página.

Figura 21 Cuidados para Elaborar o Instrumento de coleta de dados



O questionário (Ver Apêndice B) é composto por duas partes principais: na primeira foram alocadas sete dimensões e 35 asserções para avaliar o clima organizacional; enquanto que na segunda parte estão perguntas voltadas para identificar as informações do proponente e levantar sugestões de melhorias para os gestores do Hospital.

Em relação a primeira parte, as dimensões escolhidas foram: Infraestrutura, Condições de trabalho, Recursos humanos, Comunicação, Relação interpessoal, Gestão e Refeitório. Dentro de cada dimensão ficou definido que seriam criados cinco itens (Asserções), os quais foram escolhidos com base na realidade do tipo de serviço prestado, bem como do estudo dos

modelos de Litwin e Stringer, Kolb, Sbragia, Luz, Coda, Tachizawa & Andrade e Bispo, pois foram autores que se preocuparam em pesquisar o clima organizacional das organizações, tendo compromisso com a figura do ser humano dentro da organização.

Para medir o nível de satisfação dos investigados com cada item, utilizou-se a seguinte Escala Likert: [1]=Muito Insatisfeito; [2]=Insatisfeito; [3] = Regular; [4] = Satisfeito; [5] = Muito Satisfeito; [6] Não sabe.

Em fevereiro de 2012 foi preenchida a folha de rosto, protocolo do SISNEP e do CEP, que consta os dados do pesquisador e o projeto, com a solicitação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Amazonas (CEP/UFAM) autorização para realização da pesquisa no SND do HUGV, o qual foi aprovado (Ver Apêndice C) em agosto de 2012.

Antes de aplicar o questionário, um termo de consentimento livre (Ver Apêndice A) foi assinado por todos os que aceitaram participar.

4.4 Coleta de dados

4.4.1 Teste piloto

Entre 10 e 15 de junho de 2012, um teste piloto foi realizado com dez respondentes, a fim de verificar o nível de compreensibilidade dos itens do questionário. Após entrevistá-los, identificou-se certa dificuldade para entender três asserções do questionário, os quais foram aperfeiçoados e aprovados junto aos entrevistados.

4.4.2 Teste Definitivo

Após a melhoria do questionário, entre 18 a 21 de junho de 2012, os vinte e dois funcionários restantes foram entrevistados, tanto os que prestam serviços nos plantões diurno quanto noturno. Os funcionários que se encontravam gozando suas férias no período da aplicação do questionário, foram aguardados e no retorno foram convidados a participar.

4.5 Análise dos resultados

Os dados foram determinados quantitativamente com análises estatísticas na maioria das dimensões investigadas.

Após a obtenção e digitação dos dados, o próximo passo foi a utilização do Software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) para originar tabelas e gráficos por meio das seguintes análises:

- a) **Estatística descritiva** que permitiu relatar o perfil dos respondentes, onde os dados foram tratados através da descrição e interpretação, permitindo dessa forma conhecer o sexo, idade, tempo de serviço, quantidade de empregos e função dos entrevistados;
- b) **Técnica estatística multivariada de Análise Fatorial** para identificar os fatores básicos determinantes da satisfação dos colaboradores com a Qualidade dos serviços prestados. A análise fatorial tem a capacidade de reduzir um conjunto de dados, possibilitando identificar variáveis subjacentes às inter-relações existentes, de forma a reordenar esses dados em conjuntos mais reduzidos de componentes. (NIE, 1975);
- c) **Teste de Normalidade** determina se um conjunto de dados de uma variável estão distribuídos de forma normal;
- d) **Teste de comunalidade** mostra quanto da variância de cada variável pode ser explicada pelos fatores comuns;
- e) **Estudo da Variância** tem o objetivo de analisar o grau de variabilidade das variáveis investigadas.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Perfil dos colaboradores do SND

5.1.1 Sexo e idade dos colaboradores do SND

Tabela 2- Sexo dos colaboradores do SND/HUGV

SEXO	%
Masculino	21,9%
Feminino	78,1%
Total	100%

Os resultados apresentados pela Tabela 2 mostram que a maioria dos colaboradores é do sexo feminino (78,1%), enquanto que apenas 21,9% é do sexo masculino. De acordo com os dados descritos no aspecto relativo ao sexo dos respondentes, as mulheres são consideradas

maioria e para Maslow (2000, p.51), “[...] gerenciar mulheres é diferente de gerenciar homens”.

Tabela 3- Idade dos colaboradores do SND/HUGV

Faixa Etária	%
De 20 a 40 anos	28,10%
De 41 a 60 anos	65,60%
Mais de 60 anos	6,30%
Total	100 %

Em relação à idade, a Tabela3 mostra que a faixa etária com maior percentual (65%) é a de 41 a 60 anos; enquanto que quase um terço dos respondentes está entre 20 e 40 anos, e a minoria (6,3%) tem mais de 60 anos

O conhecimento sobre faixa etária é de suma importância porque quanto maior a experiência adquirida, maior o grau de exigência em relação ao clima existente nas organizações, com isso torna a pesquisa mais sólida pelo fato de ter mais tempo e conhecimento pelo setor.

5.1.2 Cargos dos colaboradores do SND

Em relação ao cargo dos entrevistados, identificamos (Ver Tabela 4) que um pouco mais da metade (56,3%) presta serviço de apoio técnico em educação (antigo cargo de copeiro e cozinheiro), enquanto que aproximadamente um terço (31,3%) são técnicos de nutrição; 9,4% são nutricionistas e 3,1% são agente administrativo.

Tabela 4 – Grupo funcional dos colaboradores SND/HUGV

CARGO	%
Nutricionista	9,3
Técnico em Nutrição	31,2
Técnico em Educação	56,2
Administrativo	3,1

Todos colaboradores do SND possuem uma rotina pré-estabelecida pelo cargo que desempenha com exceção do cargo de apoio técnico que trabalham em disfunção devido se ter uma cozinha terceirizada, realizam atividades pertinentes aos técnicos de nutrição e de supervisão da produção. Este é um ponto crucial, pois demonstra que trabalhar em disfunção, faz com que os colaboradores trabalhem insatisfeito pelo fato de desempenhar uma função de mais responsabilidade e não ser retribuído financeiramente pela tal, por outro lado elas tem uma rotina melhor que a da função extinta.

5.1.3 Tempo de serviço dos colaboradores do SND

Procurou-se saber o tempo de serviço de cada entrevistado e os resultados mostrados na Tabela 5 demonstram que nenhum colaborador tem menos de cinco anos no HUGV.

Por outro lado, a maioria dos entrevistados (78,1%) tem mais de 10 anos, enquanto que o restante (21,9). trabalham no setor entre cinco e dez anos.

Estes resultados podem está indicando que uma boa parcela dos colaboradores possui certa experiência nos serviços prestados no SND do Hospital Universitário Getúlio Vargas.

Tabela 5- Tempo de serviço dos colaboradores do SND/HUGV

Tempo de Serviço	%
Menos de cinco anos	0
De cinco a dez anos	21,9
mais de dez anos	78,1

5.1.4 Quantidade de emprego e turno de trabalho dos colaboradores do SND

No que se refere à quantidade de emprego, pode-se perceber (Ver Tabela 6) que 46,8% (15) apenas trabalha no HUGV enquanto que 53,1% (17) possuem mais de um emprego o demonstra um desgaste físico e possivelmente mental, interferindo com isso no desempenho da sua função dentro da organização.

E quanto ao turno, identificamos que existem quatro opções para desenvolver as atividades no referido Setor, a saber: manhã (7-13h), tarde (12-18h), plantão (7-19h), plantão

noturno (19-7h). Os horários da manhã e tarde dão seis horas de trabalho enquanto os de plantão dão doze horas de trabalho.

Tabela 6- Quantidade de emprego dos colaboradores do SND/HUGV

Quantidade de emprego	%
Apenas um emprego	46,9
Mais de um emprego	53,1

De acordo com a Tabela 7 observou-se que há mais (37,5%) colaboradores prestando serviço nos plantões diurno, enquanto que a minoria (12,5%) trabalha pelo turno da tarde. Este contingente de plantonista é pelo fato de possuírem dois empregos, ficam impedidos de trabalhar de dia ou vice-versa e outros se devem a problemas pessoais e necessidade do serviço.

Tabela 7- Turno de trabalho dos colaboradores do SND/HUGV

Turno	%
Manhã (7 -13h)	28,1
Tarde (12 -18h)	12,5
Plantão diurno (7-19h)	37,5
Plantão noturno (19-196h)	21,9

5.2 Análise dos resultados das variáveis estudadas

Uma análise fatorial foi realizada com todos os itens de cada dimensão, buscando identificar fatores determinantes para a mensuração do modelo, a fim de criar dimensões e explorar a possibilidade de redução do questionário.

Antes de fazer a análise fatorial, se faz necessário fazer o teste de normalidade para verificar se as asserções e dimensões estudadas na pesquisa são normais.

5.2.1 Teste de normalidade das variáveis investigadas

Quadro 1- Teste de normalidade aplicado nas 35 variáveis da pesquisa

Variável	Estatística Anderson-Darling	P-Valor	Variável	Estatística Anderson-Darling	P-Valor
Condições de higiene dos banheiros	1,74007848	0,0001	Sinalização do setor	1,949832	4,3235
Nível de Ruído no local de trabalho	2,54672693	1,3828	Divulgação de Informações	3,6935775	1,9284
Nível de Iluminação no local de trab.	2,2465902	7,7943	Trabalhar em Equipe	4,2961147	6,2214
Nível de Refrigeração no local de trabalho	2,91201188	1,6936	Resolver Conflitos.	5,1130824	5,8977
Funcionalidade dos Equipamentos	3,32567915	1,5805	Relacionamento entre chefia e colaboradores	2,4452363	2,4805
Uso de Ferramentas de Melhorias	3,15530219	4,1945	Atividades entre setores	2,2923574	5,9863
Preocupação da Instituição com as condições de trabalho dos Colaboradores	4,5802909	1,2378	Relacionamento com colaboradores de outros setores	3,2337775	2,6753
Revisão dos Procedimentos	1,86850301	6,9185	Capacidade da chefia de Motivar	3,0833047	6,338
Métodos de Avaliação de desempenho dos colaboradores	1,86850301	6,9185	Capacidade da chefia de aceitar sugestões	3,2382285	2,608
Inspeção da Nutricionista nos serviços realizados	2,326918	4,9049	Liderança do chefe imediato	3,8367403	8,5174
Treinamento contínuo dos colaboradores	2,63678357	8,2362	Respeito da Equipe pela chefia imediata	3,0650554	7,0373
Contribuição do treinamento para o cargo	2,64368744	7,9155	Uso da Autoridade da chefia	3,3043177	1,7861
Oportunidades de Crescimento	2,25998323	7,2149	Qualidade no Atendimento do Refeitório	4,8937048	2,0937
Apoio da chefia imediata para participar de treinamentos	3,81192254	9,8131	Qualidade Alimentação do Refeitório	5,8846639	7,7933
Quantidade colaboradores no setor	2,78740913	3,4644	Higiene do Local	2,6891723	6,0936
Comunicação interna entre superiores e colaboradores	2,64368744	7,9155	Horário de atendimento do Refeitório	4,9593254	1,4439
Comunicação entre os setores	2,36539248	3,9293	Refrigeração do refeitório	6,0699149	2,7507

É um teste não paramétrico que averigua se um dado conjunto de observações pode ser considerada proveniente de uma população com distribuição normal. O teste de normalidade mostra se as variáveis apresentadas possuem um grau de normalidade observando as

hipóteses: Hipótese nula: os dados são normais; Hipótese alternativa: os dados não são normais;

Dentro do teste, para cada variável observou-se o valor $P\text{-VALUE} > 0,05$ considerando-se significativo o resultado, aceitando a hipótese nula, e no caso contrário rejeitando a hipótese nula. O Quadro 2 apresenta o resultado deste teste, mostrando que das trinta e cinco variáveis investigadas, apenas trinta e quatro tem distribuição normal, com seu nível de significância maior que 0,05.

No entanto apenas uma variável “Condições de higiene dos banheiros” (Higiene) não foi considerada normal, rejeitando-se para ela a hipótese nula.

5.2.2 Média e Desvio padrão das variáveis estudadas

Após o teste de normalidade, verificou-se a média e o desvio padrão das variáveis da pesquisa. Os resultados do Quadro 3 apontam que os dez itens mais bem avaliados foram: Horário de atendimento do refeitório ($X=3,91$; $S=0,53$); Respeito da equipe pela Chefia Imediata ($X=3,88$; $S=0,64$); Nível de Refrigeração do Refeitório ($X=3,84$; $S=0,72$); Os colaboradores sabem resolver conflitos ($X=3,81$; $S=0,51$); Capacidade da chefia imediata de aceitar sugestões ($X=3,81$; $S=0,64$); Chefe imediato é um bom líder ($X=3,81$; $S=0,64$); O uso da autoridade da chefia imediata ($X=3,78$; $S=0,83$); Os colaboradores sabem trabalhar em equipe no seu setor ($X=3,75$; $S=0,56$); Relacionamento dos colaboradores com os colaboradores de outro setor ($X=3,75$; $S=0,67$); Relacionamento entre a chefia e colaboradores ($X=3,59$; $S=0,87$).

Por outro lado, os dez itens com menor nível de satisfação são: Quantidade de Colaboradores no setor ($X=1,78$; $S=0,79$); Treinamento Contínuo dos Trabalhadores ($X=2,16$; $S=0,72$); Os treinamentos recebidos contribuem para seu cargo ($X=2,25$; $S=0,71$); Sistema de Comunicação entre os setores do Hospital ($X=2,28$; $S=0,85$); Sinalização do Setor ($X=2,31$; $S=0,89$); Apoio da Chefia imediata aos colaboradores para participar de treinamentos ($X=2,34$; $S=0,60$); Equipamentos Instalados no Setor ($X=2,34$; $S=0,70$); Uso de ferramentas de melhoria da qualidade ($X=2,34$; $S=0,70$); Revisão dos procedimentos adotados no setor ($X=2,44$; $S=0,84$); Métodos de avaliação de desempenho dos colaboradores ($X=2,44$; $S=0,84$).

Quadro 2 – Média e desvio padrão de 34 itens da pesquisa

Itens	Média	Desvio Padrão	Itens	Média	Desvio Padrão
Nível de Ruído no local de trabalho	2,47	0,761	Divulgação de Informações	2,38	0,907
Nível de Iluminação no local de trab.	2,56	0,840	Os colaboradores sabem trabalhar em Equipe	3,75	0,568
Nível de Refrigeração no local de trabalho	2,53	0,718	resolver Conflitos.	3,81	0,592
Funcionalidade dos Equipamentos	2,34	0,701	Relacionamento entre chefia e colaboradores	3,59	0,875
Uso de Ferramentas de Melhorias	2,34	0,701	Atividades entre setores	3,47	0,803
Preocupação da Instituição com as condições de trabalho dos Colaboradores	2,69	0,592	Relacionamento com colaboradores de outros setores	3,75	0,672
Revisão dos Procedimentos	2,44	0,840	Capacidade da chefia de Motivar	3,53	0,671
Métodos de Avaliação de desempenho dos colaboradores	2,44	0,840	Capacidade da chefia de aceitar sugestões	3,81	0,644
Inspeção da Nutricionista nos serviços realizados	2,44	0,759	Liderança do chefe imediato	3,81	0,644
Treinamento contínuo dos colaboradores	2,16	0,723	Respeito da Equipe pela chefia imediata	3,88	0,66
Contribuição do treinamento para o cargo	2,25	0,718	Uso da Autoridade da chefia	3,78	0,832
Oportunidades de Crescimento	2,44	0,840	Qualidade no Atendimento do Refeitório	3,56	0,669
Apoio da chefia imediata para participar de treinamentos	2,34	0,602	Qualidade Alimentação do Refeitório	3,56	0,66
Quantidade colaboradores no setor	1,78	0,792	Higiene do Local	3,66	0,602
Comunicação interna entre superiores e colaboradores	2,41	0,798	Horário de atendimento do Refeitório	3,84	0,723
Comunicação entre os setores	2,28	0,851	Refrigeração do refeitório	3,91	0,53
Sinalização do setor	2,31	0,896			

5.2.3 Teste de comunalidade das variáveis investigadas

Na comunalidade os fatores são extraídos, novas comunalidades podem ser calculadas, as quais representam a correlação múltipla entre cada variável e os fatores extraídos. Portanto, pode-se dizer que a comunalidade é uma medida da proporção da variância explicada pelos fatores extraídos. De acordo com o que mostra Quadro 3 abaixo.

Quadro 3 – Comunalidade entre os 34 itens da pesquisa

Nível de Ruído no local de trabalho	0,463	Divulgação de Informações	0,684
Nível de Iluminação no local de trab.	0,66	Os colaboradores sabem Trabalhar em Equipe	0,062
Nível de Refrigeração no local de trabalho	0,653	Os colaboradores sabem Resolver Conflitos.	0,655
Funcionalidade dos Equipamentos	0,538	Relacionamento entre chefia e colaboradores	0,482
Uso de Ferramentas de Melhorias	0,42	Atividades entre setores	0,612
Preocupação da Instituição com as condições de trabalho dos Colaboradores	0,471	Relacionamento com colaboradores de outros setores	0,51
Revisão dos Procedimentos	0,601	Capacidade da chefia de Motivar	0,697
Métodos de Avaliação de desempenho dos colaboradores	0,551	Capacidade da chefia de aceitar sugestões	0,653
Inspeção da Nutricionista nos serviços realizados	0,572	Liderança do chefe imediato	0,539
Treinamento contínuo dos colaboradores	0,506	Respeito da Equipe pela chefia imediata	0,774
Contribuição do treinamento para o cargo	0,525	Uso da Autoridade da chefia	0,714
Oportunidades de Crescimento	0,557	Qualidade no Atendimento do Refeitório	0,61
Apoio da chefia imediata para participar de treinamentos	0,276	Qualidade Alimentação do Refeitório	0,561
Quantidade colaboradores no setor	0,405	Higiene do Local	0,703
Comunicação interna entre superiores e colaboradores	0,634	Horário de atendimento do Refeitório	0,446
Comunicação entre os setores	0,35	Refrigeração do refeitório	0,63
Sinalização do setor	0,69		

5.2.5 A variância das variáveis investigadas

A variância nos mostra os 20 possíveis fatores (o número máximo de variáveis) são apresentados com seus autovalores iniciais, após extração e após rotação.

Nas colunas de autovalores iniciais são mostrados os autovalores, o percentual da variância que os fatores são capazes de explicar, e o percentual de variância explicada acumulado em cada fator.

Nas três colunas seguintes, os valores dos fatores mantidos na análise após a extração são apenas repetidos e os valores dos fatores excluídos são omitidos.

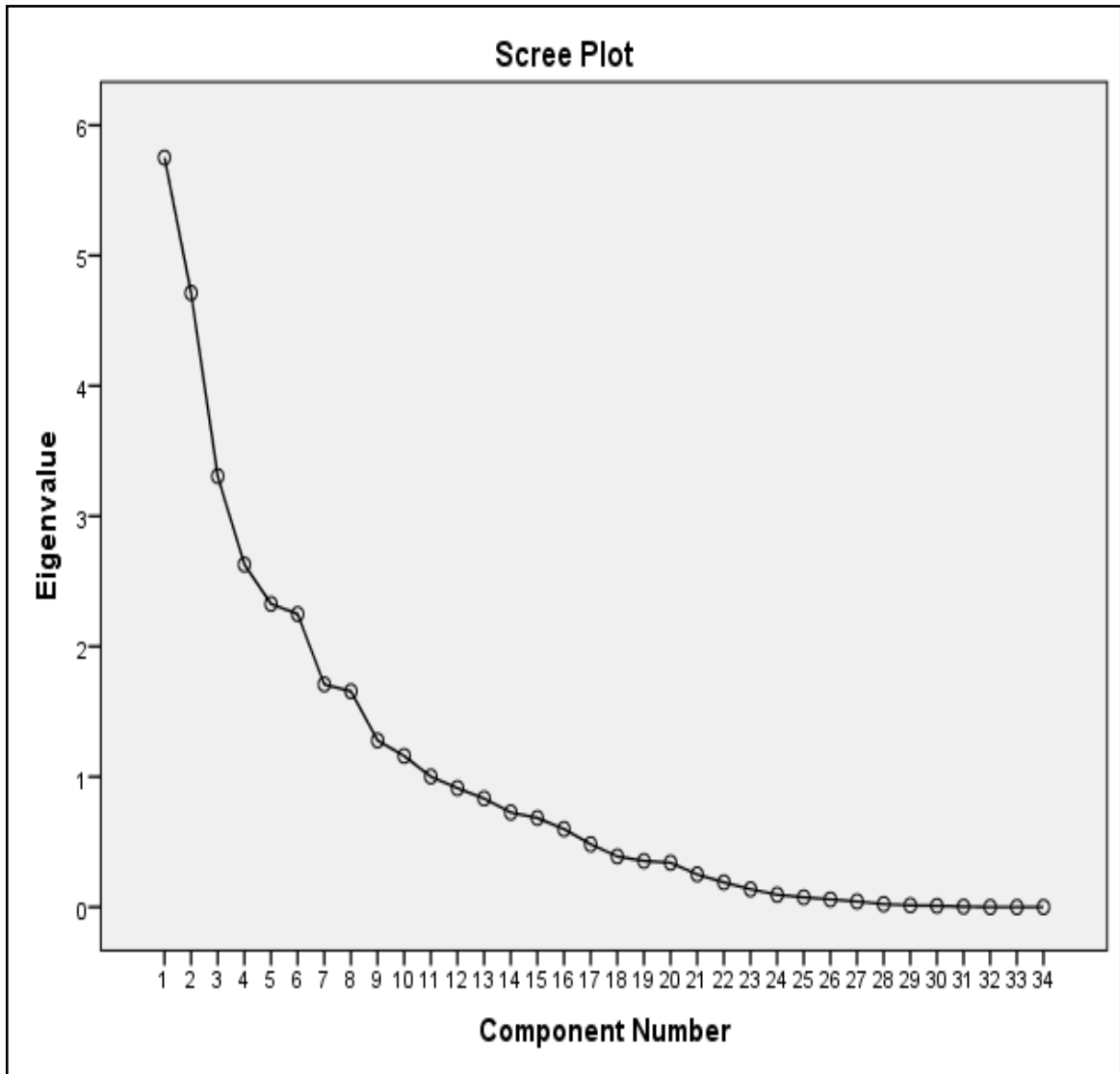
Na última coluna encontram-se os autovalores dos fatores após rotação. A rotação otimiza a estrutura fatorial e, como consequência, a importância relativa dos fatores remanescentes é equalizada. Com isso nos mostra que serão cinco as dimensões (ver Quadro 4).

Quadro 4- Variância dos 34 itens da pesquisa

Componente	Autovalores iniciais			Extração do Quadrado das cargas			Soma rotacionadas do Quadrado das cargas		
	Total	% da Variância	Cumulativo %		Total	% da Variância	Cumulativo		Total
1	5,752	16,918	16,918	5,752	16,918	16,918	4,683	13,773	13,773
2	4,713	13,862	30,78	4,713	13,862	30,78	4,028	11,849	25,622
3	3,307	9,726	40,506	3,307	9,726	40,506	3,653	10,743	36,364
4	2,629	7,732	48,237	2,629	7,732	48,237	3,399	9,997	46,361
5	2,326	6,842	55,079	2,326	6,842	55,079	2,964	8,718	55,079
6	2,249	6,614	61,693						
7	1,709	5,026	66,719						
8	1,656	4,871	71,59						
9	1,279	3,761	75,351						
10	1,16	3,412	78,764						
11	1,001	2,945	81,709						
12	0,913	2,684	84,393						
13	0,833	2,45	86,844						
14	0,726	2,136	88,98						
15	0,684	2,012	90,991						
16	0,599	1,762	92,753						
17	0,482	1,418	94,171						
18	0,389	1,143	95,315						
19	0,354	1,042	96,356						
20	0,34	1	97,357						
21	0,251	0,738	98,094						
22	0,19	0,559	98,653						
23	0,137	0,403	99,056						
24	0,095	0,278	99,334						
25	0,075	0,22	99,554						
26	0,059	0,174	99,728						
27	0,043	0,127	99,855						
28	0,023	0,067	99,922						
29	0,013	0,039	99,961						
30	0,01	0,028	99,989						
31	0,004	0,011	100						
32	0,957	0,354	100						
33	0,957	2,820	100						
34	0,074	0,230	100						

O Gráfico 1 do Scree Plot que se encontra abaixo, nos mostra a relevância das asserções ou construtos estudados, onde temos dentre eles alguns que não são relevantes para pesquisa.

Gráfico 1 – Scree Plot



A matriz dos componentes, permite a visualização dos carregamentos de cada variável para os componentes (fatores) extraídos antes da rotação (Ver Apêndice 3). E a matriz dos componentes rotacionados.

O objetivo principal da análise de componentes principais é a obtenção de um pequeno número de combinações lineares (componentes principais) de um conjunto de variáveis, que retenham o máximo possível da informação contida nas variáveis originais. Frequentemente, um pequeno número de componentes pode ser usado, em lugar das variáveis originais, nas análises de regressões, análises de agrupamentos etc.

Os Componentes são extraídos na ordem do mais explicativo para o menos explicativo. Teoricamente o número de Componentes é sempre igual ao número de variáveis. Entretanto, alguns poucos Componentes são responsáveis por grande parte da explicação total. A rotação nos permite verificar quais asserções serão canceladas e quais irão fazer parte da construção da proposta do modelo de clima organizacional, de acordo com o Apêndice 4.

Com isso temos o primeiro fator ou dimensão que será explicado pelas variáveis de acordo com a Tabela 8, essas variáveis estão relacionadas as condições de relacionamento dentro do ambiente de trabalho, dessa forma, esse fator foi denominado “Liderança”.

Tabela 8 – Liderança

Questões	Variável
Q26	Capacidade da chefia imediata de motivar equipes
Q24	Realização de atividades entre os setores dentro do hospital
Q29	Respeito da equipe pela chefia imediata
Q28	O chefe imediato é bom líder
Q25	O relacionamento com os colaboradores de outro setor
Q23	Relacionamento entre a chefia e os colaboradores
Q31	Qualidade no atendimento
Q27	Capacidade da chefia imediata aceitar sugestões

A comunalidade (ver Tabela 9), nos mostra a dimensão que as variáveis fazem parte, estão demonstrados no Apêndice 4 da Matriz Rotacionada para dimensão, foram identificados oito fatores, que explicam a variância total dos dados no Quadro5.

Tabela 9 – Comunalidades da Liderança

Variáveis	Comunalidade
Q26	0,697
Q24	0,612
Q29	0,774
Q28	0,539
Q23	0,482
Q25	0,510
Q31	0,601
Q27	0,653

Quadro 5 - Variância total da Liderança

Componente	Autovalores iniciais			Extração do Quadrado das cargas			Soma rotacionadas do Quadrado das cargas		
	Total	% da Variância	Cumulativo %	Total	% da Variância	Cumulativo %	Total	% da Variância	Cumulativo %
26	0,043	0,127	99,855						
24	0,095	0,278	99,334						
29	0,013	0,039	99,989						
28	0,023	0,067	99,922						
25	0,075	0,22	99,554						
23	0,137	0,403	99,056						
31	0,004	0,011	100						
27	0,043	0,127	99,855						

No segundo fator ou dimensão, as variáveis da Tabela 10 por estarem relacionada com ambiente da organização, foram denominada como “Ambiente de trabalho”

Tabela 10 – Ambiente de trabalho

Questões	Variável
Q33	Horário de atendimento
Q32	Higiene do local
Q30	Uso da autoridade da chefia imediata

A comunalidade (ver Tabela11), nos mostra a dimensão que as variáveis fazem parte, estão demonstrados na Tabela10 a de Matriz Rotacionada para dimensão, foram identificados três fatores, que explicam a variância total dos dados (ver Quadro 6).

Tabela11- Comunalidade do ambiente de trabalho

Variáveis	Comunalidade
Q33	0,703
Q32	0,561
Q30	0,714
Q7	0,471
Q11	0,506
Q14	0,276
Q6	0,420
Q34	0,446

As variáveis Q7- A instituição se preocupa com as condições de trabalho dos colaboradores, Q11- O treinamento contínuo dos colaboradores, Q14- Apoio da chefia imediata aos colaboradores para participar de treinamentos, Q6- Uso de ferramentas de melhoria da qualidade e a Q34- O nível de refrigeração do refeitório foram excluídas da análise, por apresentar baixo grau de comunalidade com as outros desse fator.

Quadro 6- Variância total do ambiente de trabalho

Componente	Autovalores iniciais			Soma rotacionadas do Quadrado das cargas		
	Total	% da Variância	Cumulativo %	Total	% da Variância	Cumulativo %
33	0,074	0,23	100			
32	0,957	2,82	100			
30	0,01	0,028	99,989			
7	1,709	5,026	66,719			
11	1,001	2,945	81,709			
14	0,726	2,136	88,980			
6	2,249	6,614	61,693			
34	1,01	5,035	78,012			

O terceiro fator ou dimensão, foi formado pelas variáveis de acordo com a Tabela 12 que nos mostra a integração com o fator denominado “Comunicação”.

Tabela 12 - Comunicação

Questões	Variável
Q20	Divulgação das informações relevantes para o setor.
Q19	Sinalização do setor de nutrição.
Q9	Os métodos de avaliação de desempenho dos colaboradores.
Q15	Quantidade de colaboradores no setor.
Q16	Sistema de comunicação interna entre os colaboradores.

A comunalidade(ver Tabela 13) nos mostra a dimensão que as variáveis fazem parte, estão demonstrados na Tabela12 a de Matriz Rotacionada para dimensão, foram identificados cinco fatores, que explicam a variância total dos dados (ver Quadro 7).

Tabela 13- Comunalidade da comunicação

Variáveis	Comunalidade
Q20	0,684
Q19	0,690
Q9	0,551
Q15	0,405
Q16	0,630

Quadro 7- Variância total da comunicação

Componente	Autovalores iniciais			Soma rotacionadas do Quadrado das cargas		
	Total	% da Variância	Cumulativo %	Total	% da Variância	Cumulativo %
20	0,34	1	97,357			
19	0,354	1,042	96,356			
9	1,279	3,761	75,351			
15	0,684	2,012	90,991			
16	0,599	1,762	92,753			

A quarta dimensão ou fator, ficou formado com as variáveis da Tabela 14, nos que as variáveis estão agrupadas de forma que organização se preocupa com as oportunidades de crescimento do colaboradores e o quanto a instituição atende a essas aspirações, com isso o fator foi denominado ‘Crescimento de profissional’.

Tabela 14- Crescimento profissional

Questões	Variável
Q3	O nível de iluminação
Q2	O nível de ruído no seu local de trabalho
Q13	A instituição oferece boas oportunidades
Q12	Os treinamentos recebidos contribuem para seu cargo
Q8	A revisão procedimentos adotados no setor
Q22	Os colaboradores sabem solucionar conflitos

A comunalidade (ver tabela 15) nos mostra a dimensão que as variáveis fazem parte, estão demonstrados na Tabela 14 a de Matriz Rotacionada para dimensão, foram identificados cinco fatores, que explicam a variância total dos dados (ver Quadro 8 abaixo).

Tabela 15- Comunalidade do Crescimento profissional

Variáveis	Comunalidade
Q3	0,660
Q2	0,463
Q13	0,557
Q12	0,525
Q8	0,601
Q22	0,655

A variável Q22- Os colaboradores sabem solucionar conflitos foi excluída da análise, por apresentar baixo grau de comunalidade com as outros desse fator.

Quadro 8- Variância total do crescimento profissional

Componente	Autovalores iniciais			Soma rotacionadas do Quadrado das cargas		
	Total	% da Variância	Cumulativo %	Total	% da Variância	Cumulativo %
3	3,307	9,726	40,506			
2	4,713	13,862	30,780			
13	0,833	2,45	86,844			
12	0,913	2,684	84,393			
8	1,656	4,871	71,59			
22	0,19	0,559	98,653			

Na quinta e última dimensão ou fator, formado pelas variáveis de acordo com a Tabela 16 mostra que as variáveis oferecem ferramentas para o bom desempenho e execução dos trabalhos realizados, com isso se denominou “Apoio logístico”.

Tabela 16 - Apoio logístico

Questões	Variável
Q10	A inspeção da nutricionista aos serviços realizados
Q4	O nível de refrigeração no seu local de trabalho
Q5	Funcionalidade dos equipamentos instalados no setor
Q17	Sistema de comunicação interna entre superiores e colaboradores
Q18	Sistema de comunicação entre os setores dentro do hospital
Q21	Os colaboradores sabem trabalhar em equipe no seu setor

A comunalidade (ver Tabela 17), nos mostra a dimensão que as variáveis fazem parte, estão demonstrados na Tabela16 a de Matriz Rotacionada para dimensão, foram identificados quatro fatores, que explicam a variância total dos dados (ver Quadro9).

Tabela17- Comunalidade do Apoio logístico

Variáveis	Comunalidade
Q10	0,572
Q4	0,653
Q5	0,538
Q17	0,634
Q18	0,350
Q21	0,062

As variáveis Q18 Sistema de comunicação entre os setores dentro do hospital e Q21 Os colaboradores sabem trabalhar em equipe no seu setor foram excluídas da análise, por apresentar baixo grau de comunalidade com as outros desse fator.

Quadro 9- Variância total do Apoio logístico

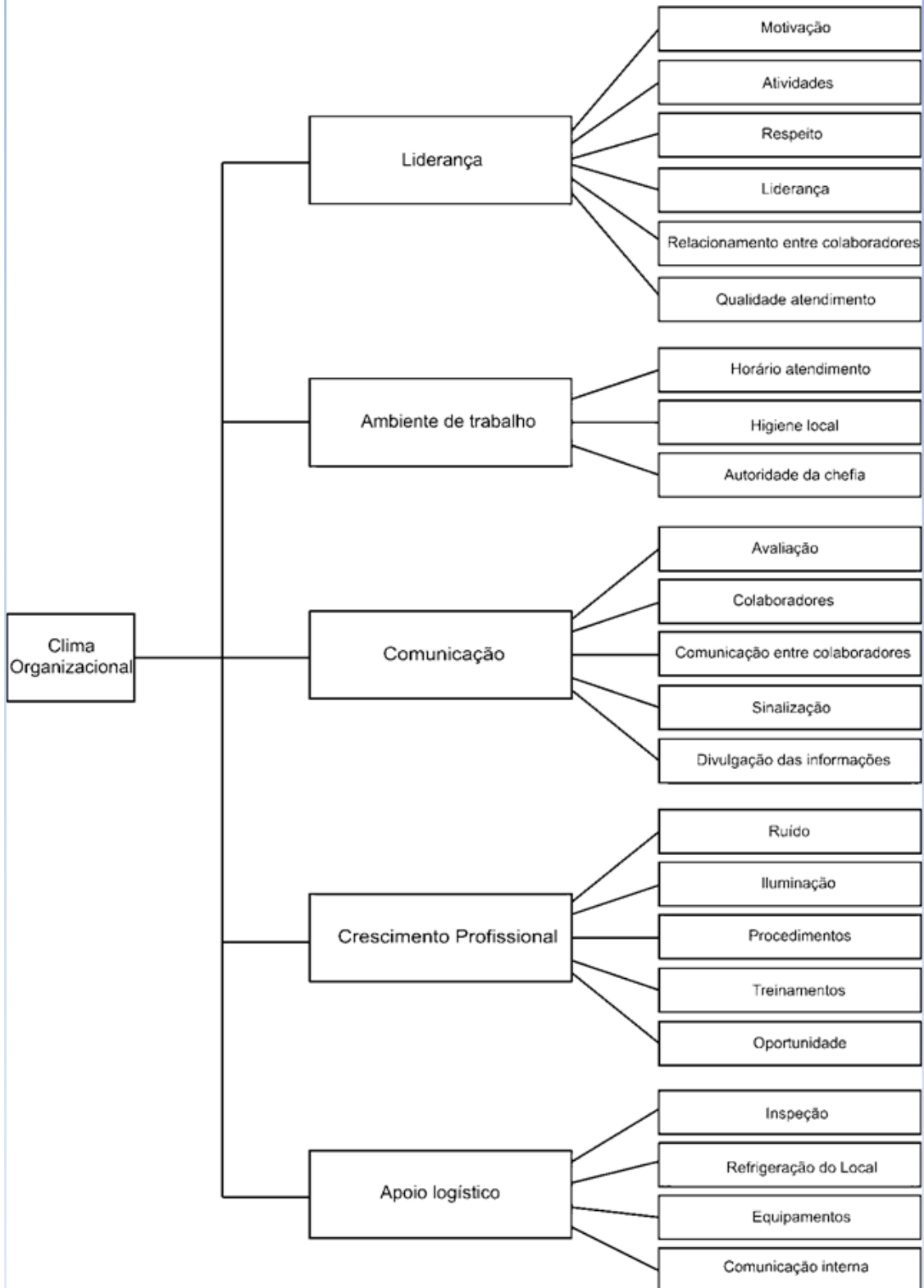
Componente	Autovalores iniciais			Soma rotacionadas do Quadrado das cargas		
	Total	% da Variância	Cumulativo %	Total	% da Variância	Cumulativo %
10	1,160	3,412	72,764			
4	2,629	7,732	48,237			
5	2,326	6,842	55,079			
17	0,487	1,418	94,171			
18	0,389	1,143	95,315			
21	0,251	0,738	98,653			

Com esses resultados construiu-se uma proposta de modelo para responder o objetivo geral desta pesquisa. O que nos demonstra que as dimensões e asserções analisadas foram reduzida ao máximo e validadas pelas análises feitas.

6 Modelo Proposto

O modelo proposto contemplou cinco dimensões a saber: Liderança, Ambiente de trabalho, Comunicação, Crescimento profissional e Apoio logístico.

Figura 22 : Modelo CO Proposto



1) Liderança: é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos.

2) Ambiente de trabalho: verifica-se se existe um ambiente de trabalho que favoreça a execução dos serviços, além de uso de ferramentas para melhoria da qualidade.

3) Comunicação: visa identificar a percepção dos funcionários em relação ao processo de comunicação existente na instituição. Dessa maneira, esse fator deverá abarcar questões relacionadas à maneira como as pessoas percebem a divulgação das informações.

4) Crescimento profissional: verifica-se o grau que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional, o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso

5) Apoio logístico: refere-se às condições físicas (máquinas, equipamentos, instalações) necessárias à realização do trabalho. Tem como objetivo verificar o grau de apoio que a organização propicia aos seus funcionários em relação às condições e aos instrumentos de trabalho necessário para o bom desempenho dos serviços executados.

O modelo proposto, foi subsidiado através da literatura existente do clima organizacional, fundamentando-se nas características da organização estudada, bem como nos conceitos e modelos dos autores estudados. . A pesquisa dos modelos foi valida pois nos deram suporte para a criação do modelo a partir das dimensões estudados pelos os autores citados nos modelos de CO, fazendo-se uma adaptação para a realidade do serviço estudado.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os Hospitais Universitários são importantes centros de atendimento da rede pública brasileira e de que os mesmos são organismos complexos por seu tamanho, porte dos serviços prestados e alto grau de relevância desses serviços por lidarem com a saúde da população. Destacou-se o aprofundamento nos fatores influenciadores do clima organizacional por ter sido observado que a satisfação do cliente em um hospital está diretamente ligada à qualidade do atendimento por parte dos colaboradores, os quais, por sua vez são afetados por fatores internos.

O principal objetivo da pesquisa que foi desenvolver um modelo para avaliar o clima organizacional dos colaboradores do Serviço de Nutrição do HUGV. Para tanto, identificou-se os principais modelos de avaliação de clima organizacional como embasamento necessário para uma melhor compreensão do tema e propositura de um modelo cujo o instrumento de coleta de dados continha trinta e cinco itens organizados em sete dimensões

Quanto aos modelos estudados ficou evidenciado que eles não são universais para ser aplicados em todos os tipos de organização, eles precisam ser visto de forma que se faça uma adaptação as peculiaridades do tipo de organização estudada. E que quase todos possuem uma dimensão com o mesmo sentido e com nomenclaturas diferentes.

A partir da análise dos dados realizada por meio do Software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), identificamos que das trinta e cinco asserções, apenas vinte e seis tinham comunalidade normais e ficaram distribuídas em cinco dimensões, destacando-se: Liderança, Ambiente de trabalho, Comunicação, Crescimento profissional e Apoio logístico. Por outro lado, a pesquisa apontou a necessidade dos gestores de aperfeiçoarem as Condições de Iluminação, Temperatura e Ruído do local de trabalho por meio de uma reforma física, bem como a necessidade de realizar treinamentos com os funcionários, visando melhorar suas competências técnicas e suas habilidades de comunicação. Por fim, concluímos que apesar do modelo não ser 100% perfeito, poderá servir como instrumento para avaliar a qualidade dos serviços do SND.

Diante disso temos como recomendações de melhorias os seguintes pontos:

- Melhorar as condições de iluminação, temperatura e ruído, buscando dessa forma, condições mais agradáveis para que os funcionários executem suas atividades com mais qualidade e prazer;

- Realizar uma reforma na estrutura física do SND, bem como a criar um ambiente mais confortável para ser utilizado pela equipe do SND do horário noturno, a qual necessita de descanso;
- Realizar treinamentos com todos os funcionários que contemple a área da qual eles atuam, para que os mesmos possam ter um bom desempenho nas tarefas desempenhadas;
- Melhorar a comunicação entre os colaboradores do referido setor e entre os outros setores do hospital que é de suma importância para se ter um atendimento com qualidade e a saúde do paciente ser preservada, através de um serviço de fonia. de reuniões periódicas e de quadro de avisos.

Sendo assim, percebe-se que mostraram-se reais as idéias iniciais de que o clima organizacional é aspecto fundamental para organizações hospitalares e que, em especial no HUGV, o clima deve ser estudado por haver perspectivas de retorno de resultados interessantes no que concerne ao assunto. Tais resultados, se levados em consideração e aplicados podem trazer benefícios duradores para diversas organizações hospitalares em especial o Hospital Universitário Getúlio Vargas- HUGV.

Por fim, ressalta-se que a complexidade de variáveis que influenciam a atmosfera dessa organização evidencia a necessidade latente de investigação da forma como se organiza o serviço de nutrição e suas relações de trabalho.

Com isso espera-se que a realização desta pesquisa, apesar de suas limitações, possa contribuir para a gestão mais eficaz dos recursos humanos do SND da organização, bem como se constituir em estímulo para futuras pesquisa nessa área. Porém, mesmo que a pesquisa consiga apenas suscitar reflexão acerca da importância da satisfação dos colaboradores para se ter qualidade nos serviços prestados aos pacientes, acredita-se justificada a sua realização.

REFERÊNCIAS

- AMBONI, Nério. *Liderança, comunicação e clima organizacional: um estudo comparativo dos centros e departamentos de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC, Florianópolis, 1986.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio 2006. Disponível em: <www.scielo.org>. Acesso em: 2 abril. 2011.
- CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 515 p.
- CHURCHILL, Jr. G. e PETER, J. P. *Marketing: Criando Valor para os Clientes*. 2. edição, São Paulo: Editora Saraiva 2007.
- CODA, Roberto. *Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH*. *Revista de Administração*, São Paulo, n. 75, dez., 1993.
- BOWDITCH James L. *Elementos de comportamento organizacional*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CURY, Antonio. *Organização e métodos: uma visão holística*. – 7. edição revisada e ampliada, São Paulo: Atlas, 2000, p.116.
- DEMING, W.E. *Qualidade: A Revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1982.
- DIAMANTE, C. *Modelo de Gestão para Organizações Prestadoras de Serviços de Saúde*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.
- DUSSAULT, J. *A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências*. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, 1992.
- HALISKI, Paula Regina; LARA, Luiz Fernando. *Clima Organizacional: O Caso da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (Apae)*. Prudentópolis. *Revista Eletrônica Lato Sensu*. Ano 3, nº1, março de 2008. ISSN 1980-6116.
- KOLB, David Allen et al. *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas, 1986.
- LEITÃO, Sergio Proença. *A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice*. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, p-4-27, out./dez. 1995.
- LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. Jr. *Motivation and organizational*. Boston, Harvard University, 1968.
- LUZ, Ricardo. *Clima organizacional*. Rio de Janeiro: Quality, 2009.
- _____. *A qualidade do atendimento e o clima organizacional*. *Revista RH em Síntese*, nº 10, ano 2, maio/junho, 1996.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. *Introdução à administração*. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

_____, Antonio Cesar Amauri. *Introdução à administração*. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELES, Manuel. *Teorias da administração: clássicas e modernas*. São Paulo: Futura, 2003.

MEZOMO, J. C. *Gestão da qualidade na saúde: princípios básicos*. Barueri: Manole, 2001.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA – MEC. *Hospitais universitários*. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/index.php?option=content&task=category§ionid=10&id=97&Itemid=301>. Acesso em: 23 de julho de 2010.

MINISTÉRIO DA SAÚDE, Portaria nº 224 de 23 de março de 2006. *Define Unidades de Assistência de Alta Complexidade em Terapia Nutricional e Centros de Referência de Alta Complexidade em Terapia Nutricional e suas aptidões e qualidades*. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2006.

MIRSHAWKA, V. *Hospital: Fui bem Atendido – A vez do Brasil*. São Paulo: Makron. Books, 1994.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 13 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

MÜLLER, S. T. *Clima organizacional no ambulatório de um hospital público do estado de Santa Catarina: um estudo de caso*. 2009. 193 p. Dissertação (Mestrado em Saúde e Gestão do Trabalho) – Centro de Ciências da Saúde, Universidade do Vale do Itajaí, UNIVALI (SC). pesquisada em jul/2012

NIE, Norman. *SPSS: Statistical Package for the Social Science*. New York: McGraw-Hill, 1975.

RIZZATTI, Gerson. *Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras*. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.

SBRAGIA, R. *Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa*. *Revista de Administração*, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

SANTANA

SOUZA, E. L. P. *Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978, p.38.

TACHIZAWA, Takeshy e ANDRADE, Rui Otavio. *Gestão de instituição de ensino*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

UFAM. **Hospital Universitário Getúlio Vargas**. Disponível em: <http://hugv.ufam.edu.br/institucional.html>. Acesso em: 25 de maio de 2010.

UNIVERSIDADE DO AMAZONAS. **Regimento**. Hospital Universitário Getúlio Vargas. Resolução 001/95 do Conselho de Administração da UA. 1995.

VELOSO, E. F. R. *et al.* *Pesquisas de clima organizacional: o uso de categorias na construção metodológica e análise de resultados.* XXXI Encontro da ANPAD, Anais eletrônicos, Rio de Janeiro, 22-26 de Janeiro de 2007.

VILLARDI, B. Q.; NARDUCCI, V.; DUBEUX, V. J. C. *O desenvolvimento qualitativo e quantitativo de uma ferramenta para o diagnóstico de clima organizacional que subsidie programas motivacionais no poder judiciário: Os traços culturais de um tribunal regional.* XXXI Encontro da ANPAD, Anais eletrônicos, Rio de Janeiro, 22-26 de Janeiro de 2007.

APÊNDICE 1

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a). a participar do Projeto de Pesquisa que tem como tema “Modelo de clima organizacional para o Serviço de Nutrição e Dietética do Hospital Universitário Getúlio Vargas” que objetiva Desenvolver um Modelo para avaliar o Clima Organizacional dos colaboradores do Serviço de Nutrição do Hospital Universitário Getúlio Vargas, avaliando: ambiente de trabalho, condições de trabalho, recursos humanos, comunicação, relação interpessoal, gestão e refeitório. Para isso, realizar-se-á uma pesquisa a partir da aplicação de um questionário autoadministrado contendo 35 questões fechadas e um espaço reservado para comentários e sugestões, contendo dimensões que consideramos relevantes ao clima organizacional da instituição. O questionário será respondido somente pelos profissionais que compõem a equipe do serviço de nutrição do HUGV.

É importante você ter conhecimento de que esta pesquisa faz parte dos estudos de Mestrado Profissionalizante em Engenharia da Produção desenvolvida por esta pesquisadora.

As informações coletadas serão processadas e analisadas e servirão de base para outras pesquisas nessa área assim como sugestões para promover um melhor clima e desenvolvimento organizacional, bem como, evitar ações desestabilizadoras, não constituindo qualquer risco a você. Não será realizado, nenhum procedimento que não esteja informado neste termo de consentimento. Em qualquer momento você poderá obter esclarecimentos sobre todos os procedimentos utilizados e sobre as formas de divulgação dos resultados, procurando a pesquisadora da UFAM, Ariete Cavalcante, no celular (92) 9152-0913 (celular pessoal) e 3305-4632 (telefone do Departamento de Pós-Graduação em Engenharia da Produção); Avenida General Rodrigo Jordão Ramos nº 3000 – Japiim – Campus da Universidade Federal do Amazonas- Faculdade de Tecnologia.

Fui informado (a) sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Estou recebendo uma cópia deste documento, assinada, a qual guardarei.

_____ / ____ / 2012

Assinatura do participante

_____ / ____ / 2012

Pesquisadora Responsável

APÊNDICE 2

QUESTIONÁRIO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Para cada item abaixo, informe o seu nível de satisfação [1]=**Muito Insatisfeito**; [2]=**Insatisfeito**; [3] = **Regular**; [4] = **Satisfeito**; [5] = **Muito Satisfeito**; [6] **Não sabe**

DIMENSÃO	ASSERÇÕES AVALIADAS	1	2	3	4	5	6
Infraestrutura	1. As condições de higiene dos banheiros.						
	2. O nível de ruído no seu local de trabalho.						
	3. O nível de iluminação no seu local de trabalho.						
	4. O nível de refrigeração no seu local de trabalho.						
	5. Funcionalidade dos equipamentos instalados no setor.						
Condições de trabalho	6. Uso de ferramentas de melhoria da qualidade.						
	7. A instituição se preocupa com as condições de trabalho dos colaboradores.						
	8. A revisão dos procedimentos adotados no setor.						
	9. Os métodos de avaliação de desempenho dos colaboradores.						
Recursos Humanos	10. A inspeção da nutricionista aos serviços realizados						
	11. O treinamento contínuo dos colaboradores.						
	12. Os treinamentos recebidos contribuem para seu cargo						
	13. A instituição oferece boas oportunidades de crescimento profissional.						
	14. Apoio da chefia imediata aos colaboradores para participar de treinamentos.						
Comunicação	15. Quantidade de colaboradores no setor						
	16. Sistema de comunicação interna entre os colaboradores						
	17. Sistema de comunicação interna entre superiores e colaboradores.						
	18. Sistema de comunicação entre os setores dentro do Hospital.						
	19. Sinalização do setor de Nutrição.						
Relação Interpessoal	20. Divulgação das informações relevantes para o setor.						
	21. Os colaboradores sabem trabalhar em equipe no seu setor.						
	22. Os colaboradores sabem solucionar conflitos.						
	23. O relacionamento entre a chefia e colaboradores.						
	24. Realização das atividades para melhorar o relacionamento entre os colaboradores.						
Gestão	25. O relacionamento com os colaboradores de outro setor.						
	26. Capacidade da chefia imediata de motivar a equipe.						
	27. Capacidade da chefia imediata de aceitar sugestões.						
	28. O chefe imediato é bom líder						
	29. Respeito profissional da equipe pela chefia imediata						
Refeitório	30. Uso da autoridade da chefia imediata.						
	31. Qualidade no atendimento.						
	32. Qualidade da alimentação.						
	33. Higiene do local.						
	34. Horário de atendimento.						
	35. O nível de refrigeração.						

2. Agradecemos por sua participação e pela conclusão das perguntas abaixo.

Tempo de serviço: Menos de 5 anos; 5 a 10 anos;
 Acima de 10 anos

Idade:
Sexo: M F

Grupo funcional:

Data: / /

Turno que trabalha: Manhã Tarde
 Plantão diurno Plantão noturno

Quantidade de empregos:
 Um Dois Três

Setor em que trabalha: Produção Clínica Administração

APÊNDICE 3

MATRIZ DOS COMPONENTES

ITENS	COMPONENTES				
	1	2	3	4	5
Respeito da Equipe pela chefia imediata	0,785	0,326	0,141	0,013	0,179
Uso da Autoridade da chefia	0,741	0,311	-0,049	0,256	0,023
Horário de atendimento do Refeitório	0,639	-0,239	0,206	0,434	-0,078
Liderança do chefe imediato	0,639	0,265	-0,086	-0,219	-0,071
Higiene do local	0,623	-0,045	-0,175	0,372	-0,026
Qualidade no atendimento do refeitório	0,62	0,307	0,344	-0,006	0,112
Capacidade da chefia de aceitar sugestões	0,56	0,417	-0,275	-0,048	0,296
Refrigeração do refeitório	0,538	-0,368	0,006	0,088	-0,116
Sinalização do setor	-0,528	0,277	-0,306	0,278	-0,404
Preocupação da instituição com as condições de trabalho	-0,511	0,153	0,276	-0,294	-0,154
Relacionamento colaboradores	0,434	0,424	0,249	-0,086	-0,271
Capacidade da chefia de motivar	0,452	0,674	-0,012	-0,195	0,012
Contribuição do treinamento para o cargo	-0,078	0,586	0,42	0,009	-0,009
Revisão dos procedimentos	-0,326	0,575	0,198	0,28	0,213
Método de avaliação de desempenho	-0,342	0,555	0,095	0,127	-0,316
Comunicação entre os setores	-0,094	0,533	-0,19	0,055	0,136
Uso de ferramentas de melhorias	-0,33	0,491	-0,004	-0,186	-0,188
Divulgação de informações	-0,344	0,472	-0,168	0,357	-0,432
Relacionamento entre chefia e colaboradores	0,236	0,438	-0,028	-0,398	-0,275
Quantidade colaboradores	-0,155	0,428	-0,272	0,343	-0,078
Comunicação interna	-0,141	0,387	-0,674	0,004	-0,076
Nível de iluminação no local de trabalho	-0,14	-0,038	0,627	0,445	0,217
Comunicação interna entre superiores e colaboradores	0,131	0,48	-0,586	-0,144	0,147
Nível de ruído no local de trabalho	-0,14	0,304	0,551	0,189	0,111
Oportunidades de crescimento	-0,401	0,277	0,55	0,014	-0,13
Treinamento contínuo dos colaboradores	-0,159	0,052	0,355	-0,551	0,218
Atividades entre setores	0,444	0,214	0,148	-0,55	-0,212
Os colaboradores sabem trabalhar em equipe	0,273	0,46	0,248	0,509	-0,219
Refrigeração do refeitório	-0,33	0,174	-0,027	0,252	0,671
Inspeção da nutricionista nos serviços realizados	-0,146	0,321	-0,318	-0,233	0,541
Funcionalidade dos equipamentos	-0,379	0,278	-0,264	0,164	0,47
Apoio da chefia imediata para participar de treinamentos	-0,277	0,061	-0,035	-0,296	-0,327
Os colaboradores sabem trabalhar em equipe	0,047	0,117	0,025	-0,075	0,199

APÊNDICE 4

MATRIZ DOS COMPONENTES ROTACIONADOS

	COMPONENTES				
	1	2	3	4	5
Capacidade da chefia de motivar	0,774	0,072	0,159	0,066	0,251
Atividades entre setores	0,702	-0,184	-0,224	-0,09	-0,165
Respeito da equipe pela chefia imediata	0,679	0,497	-0,182	0,136	0,124
Liderança do chefe imediato	0,67	0,229	-0,083	-0,174	-0,002
Relacionamento entre colaboradores	0,646	0,08	0,11	0,207	-0,179
Relacionamento entre chefia e colaboradores	0,631	-0,234	0,133	-0,1	-0,04
Qualidade atendimento	0,601	0,336	-0,192	0,314	0,023
Capacidade da chefia de aceitar sugestões	0,551	0,372	0,005	-0,163	0,43
Horário de atendimento	0,124	0,715	-0,171	0,137	-0,358
Higiene do local	0,209	0,697	0,029	-0,141	-0,104
Uso da autoridade da chefia	0,549	0,636	0,077	0,029	0,042
Preocupação da instituição com as Condições de trabalho dos colaboradores	-0,061	-0,632	0,084	0,242	-0,051
Treinamento contínuo dos colaboradores	0,154	-0,505	-0,407	0,199	0,148
Apoio da chefia imediata para participar de treinamentos	0,039	-0,457	0,148	-0,119	-0,172
Uso de ferramentas de melhorias	0,192	-0,452	0,391	0,108	0,123
Refrigeração do refeitório	0,114	0,444	-0,287	-0,18	-0,347
Divulgação de informações	-0,028	-0,103	0,811	0,103	-0,064
Sinalização do setor	-0,249	-0,228	0,754	-0,071	-0,05
Métodos de avaliação de desempenho dos colaboradores	0,124	-0,288	0,603	0,298	-0,002
Quantidade colaboradores	-0,002	0,1	0,591	0,023	0,212
Comunicação interna	0,086	-0,066	0,546	-0,452	0,341
Nível de iluminação no local de trabalho	-0,28	0,18	-0,095	0,734	-0,039
Nível de ruído no local de trabalho	0,044	-0,056	0,061	0,671	0,061
Oportunidades de crescimento	-0,023	-0,394	0,157	0,606	-0,098
Contribuição do treinamento para o cargo	0,338	-0,186	0,223	0,557	0,128
Revisão dos procedimentos	-0,007	-0,085	0,396	0,526	0,4
Os colaboradores sabem resolver os conflitos	0,302	0,396	0,435	0,448	-0,129
Inspeção da nutricionista nos serviços realizados	0,063	-0,155	-0,018	-0,144	0,723
Nível de refrigeração do local de trabalho	-0,344	0,068	0,017	0,271	0,675
Funcionalidade do equipamentos	-0,263	-0,047	0,229	0,046	0,642
Comunicação entre superiores	0,347	0,028	0,311	-0,402	0,504
Comunicação entre os setores	0,19	-0,045	0,368	0,055	0,417