

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE EM  
SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO EM LABORATÓRIO  
DE ANÁLISES CLÍNICAS**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Nara Lucia Frasson Dal Forno**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2005**

**CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE  
EM SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO  
EM LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS**

**por**

**Nara Lucia Frasson Dal Forno**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Qualidade e Produtividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

**Orientadora: Profa. Dra. Leoni Pentiado Godoy**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2005**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE  
EM SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO  
EM LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS**

elaborada por  
**Nara Lucia Frasson Dal Forno**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Leoni Pentiado Godoy, Profa. Dra.**  
(Presidente/Orientadora)

---

**Leandro Cantorski da Rosa, Prof. Dr. (UFSM)**

---

**Angela Pellegrin Ansuaj, Profa. Dra.(UFSM)**

Santa Maria, 14 de março de 2005.

Aos meus pais, que me deram a vida e me educaram para o mundo,  
Aos meus filhos, Gabriel e Camila, pelo equilíbrio emocional proporcionado,  
Ao Reges, meu marido, pela certeza de que sempre podemos contar com aqueles que mais amamos...

... e a Deus pela graça de conseguir viver em plenitude todos os momentos.

## **AGRADECIMENTOS**

Muitas pessoas foram responsáveis, de forma mais direta, pelo sonho, de ser mestre em Engenharia de Produção, transformar-se em realidade. Gostaria de agradecer especialmente:

À professora Leoni Pentiado Godoy, pela oportunidade de crescimento profissional e intelectual proporcionados, pela amizade e pela paciência com que me orientou.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, em especial ao professor Luiz Vidal Negreiros Gomes, que desvendou os mistérios da elaboração escrita deste trabalho.

Aos professores Sydney Hartz Alves e Vânia Tronco, pelo auxílio prestado na elaboração do projeto de pesquisa.

Ao Alessandro de Franceschi, pelo acabamento dado ao projeto de pesquisa e pelo estímulo constante.

Ao Elehú Moura de Oliveira e a Liliane Zimmermann de Oliveira, pela colaboração e apoio.

Ao Alexandre S. Cortez pelo incentivo.

Aos colegas do Laboratório de Análises Clínicas do HUSM, pela presteza com que responderam ao questionário da pesquisa de clima interno do LAC, e, principalmente, às “colegas da micro”, Adenilde Salla, Bettina Meneghetti Riesgo, Loiva Ottonelli de Oliveira e Roselene Righi de Franceschi, pelo apoio incondicional e entendimento de minha ausência.

À Elsa Dal Forno e Marli Bissacotti pelo apoio afetivo e espiritual.

Ao Alessandro Bissacotti e a Michele Teixeira Fração, pela força.

À Ana Cláudia Siluk pelos ensinamentos e parceria.

Aos meus colegas do mestrado, Carlos Duek, Cristina Bolzan e Jane Dalla Corte Monari por compartilharem bons momentos juntos.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	7
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	9
<b>LISTA DE REDUÇÕES</b> .....	10
<b>LISTA DE ANEXOS</b> .....	11
<b>RESUMO</b> .....	12
<b>ABSTRACT</b> .....	13
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.1 Justificativa</b> .....	15
<b>1.2 Objetivos</b> .....	16
1.2.1 Objetivo geral .....	16
1.2.2 Objetivos específicos .....	16
<b>1.3 Estrutura do trabalho</b> .....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	18
<b>2.1 Gestão de Pessoas</b> .....	18
2.1.1 Evolução histórica da administração de recursos humanos .....	19
2.1.1.1 Abordagem Clássica da Administração .....	19
2.1.1.2 Abordagem Estruturalista da Administração .....	20
2.1.1.3 Escola das Relações Humanas .....	21
2.1.1.4 Relações Industriais .....	23
2.1.1.5 Administração de Recursos Humanos (ARH) .....	23
2.1.1.6 Gestão de Pessoas (GP) .....	25
2.1.2 Aspectos comportamentais da Gestão de Pessoas .....	27
2.1.2.1 Motivação .....	29

2.1.2.2 O ciclo motivacional .....	30
2.1.2.3 Teorias Motivacionais .....	31
<b>2.2 Clima Organizacional .....</b>	<b>38</b>
2.2.1 Cultura Organizacional .....	38
2.2.1.1 Tipos de culturas organizacionais .....	40
2.2.1.2 Relações entre cultura e clima organizacionais .....	41
2.2.2 Clima Organizacional (CO) .....	42
2.2.2.1 Modelos de estudo de clima organizacional.....	44
2.2.2.2 As variáveis organizacionais pesquisadas .....	50
<b>2.3 Qualidade em Serviços .....</b>	<b>72</b>
2.3.1 Qualidade em serviços .....	74
2.3.2 Qualidade em serviços de saúde .....	82
2.3.3 Gestão da qualidade em laboratórios clínicos .....	86
2.3.3.1 Gestão da qualidade total em laboratórios clínicos .....	89
2.3.3.2 Ferramentas de controle e melhoria da qualidade .....	91
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>93</b>
<b>3.1 Abordagem .....</b>	<b>95</b>
<b>3.2 Formulação do problema .....</b>	<b>96</b>
<b>3.3 Procedimentos .....</b>	<b>96</b>
3.3.1 Técnicas de coleta de dados .....	96
3.3.2 Análise e tratamento dos dados .....	98
<b>3.4 Limitações metodológicas da pesquisa .....</b>	<b>99</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>100</b>
<b>4.1 O estudo de caso do LAC/HUSM .....</b>	<b>101</b>
<b>4.2 Caracterização dos entrevistados .....</b>	<b>104</b>
<b>4.3 Apresentação e análise dos dados primários .....</b>	<b>106</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>141</b>
<b>5.1 Sugestões de melhoria .....</b>	<b>144</b>
<b>5.2 Perspectivas para trabalhos futuros .....</b>	<b>147</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>148</b>
<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>156</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>158</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Processo de ARH nas organizações.....	24
FIGURA 2 – O ciclo motivacional.....	30
FIGURA 3 - Exemplos da maneira como as organizações podem satisfazer os diferentes níveis de necessidades da hierarquia de Maslow.....	33
FIGURA 4 - Comparação entre as Teorias de Herzberg e Maslow.....	36
FIGURA 5 – O triângulo dos serviços.....	75
FIGURA 6 – O espectro mercadorias-serviço.....	76
FIGURA 7 - Sistema da qualidade em saúde.....	83
FIGURA 8 - Fatores que influenciam as expectativas dos pacientes.....	85
FIGURA 9 - Inversão da pirâmide hierárquica nos laboratórios cuja administração está comprometida com a gestão da qualidade.....	87
FIGURA 10 - Diagrama de Causa e Efeito para exames laboratoriais com erro.....	92
FIGURA 11 - Organograma do LAC/HUSM.....	103
FIGURA 12 - Tempo de serviço dos colaboradores no LAC.....	105
FIGURA 13 - Clima interno dos setores (RI1).....	107
FIGURA 14 - Solução de problemas de relacionamento interpessoal (RI9).....	109
FIGURA 15 - Análise de <i>Cluster</i> para a Variável 1, Relacionamento interpessoal.....	110
FIGURA 16 - Participação das chefias na solução de problemas de relacionamento interpessoal (CC1).....	111
FIGURA 17 - Percepção das autoridades formais como agentes motivadores (CC3).....	112
FIGURA 18 - <i>Feedback</i> (CC6).....	113
FIGURA 19 - Análise de <i>Cluster</i> para a Variável 2, Comportamento das chefias.....	114
FIGURA 20 - Comunicação chefia-colaboradores (PD1).....	115
FIGURA 21 - Delegação de competências (PD2).....	116
FIGURA 22 - Incentivo à inovação (PD4).....	117
FIGURA 23 - Análise de <i>Cluster</i> para a Variável 3, Processo decisório.....	117
FIGURA 24 - Satisfação pessoal (SP1).....	118

FIGURA 25 - Recomendação (SP2).....	119
FIGURA 26 - Perspectiva profissional (SP3).....	120
FIGURA 27 - Principais fatores motivacionais (SP4).....	121
FIGURA 28 - Principais fatores de insatisfação (SP5).....	122
FIGURA 29 - Análise de <i>Cluster</i> para a Variável 5, Treinamento e desenvolvimento.....	124
FIGURA 30 - Valorização das idéias e sugestões (VR1).....	125
FIGURA 31 - Análise de <i>Cluster</i> para a Variável 6, Valorização e reconhecimento.....	126
FIGURA 32 - Comparação salarial (RF2) .....	128
FIGURA 33 - Análise de <i>Cluster</i> para a Variável 7, Reconhecimento financeiro e benefícios.....	129
FIGURA 34 - Comprometimento com a qualidade dos serviços (QS1).....	130
FIGURA 35 - Prioridade à satisfação do cliente externo (QS4).....	131
FIGURA 36 - Análise de <i>Cluster</i> para a Variável 8, Qualidade e satisfação do cliente.....	133
FIGURA 37 - Ambiente de trabalho (OC1).....	134
FIGURA 38 - Condições físicas do laboratório (OC2).....	135
FIGURA 39 - Distribuição da carga de trabalho (OC10).....	136
FIGURA 40 - Análise de <i>Cluster</i> para a Variável 9, Organização e condições de trabalho.....	137
FIGURA 41 - Imagem frente ao cliente externo (IL1).....	138
FIGURA 42 - Análise de <i>Cluster</i> para a Variável 10, Imagem do laboratório.....	139

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Comparação entre Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas.....	22
QUADRO 2 - Classificação das atividades de recursos humanos e de gestão de pessoas, segundo diferentes autores.....	26
QUADRO 3 - Variáveis que afetam a motivação nas organizações.....	37
QUADRO 4 - Modelo de Litwin e Stinger (1968).....	45
QUADRO 5 - Modelo de Schneider (1975).....	46
QUADRO 6 - Modelo de La Follete e Sims (1975).....	46
QUADRO 7 - Modelo de Kolb et al. (1986).....	50
QUADRO 8 - Mudança global do enfoque relativo à qualidade.....	73
QUADRO 9 - Determinantes da qualidade em serviços.....	80
QUADRO 10 - Relação variáveis/questões.....	97
QUADRO 11 - Relatório de produtividade do LAC em 2003 e 2004.....	102
QUADRO 12 - Distribuição da população pesquisada.....	104
QUADRO 13 - Turnos de trabalho.....	106
QUADRO 14 - Clima interno do Laboratório (RI2).....	108
QUADRO 15 - Espontaneidade participação atividades de capacitação (TD4).....	123
QUADRO 16 - Reconhecimento atuação de alto desempenho (VR2).....	125
QUADRO 17 - Percepção dos FTAs quanto a sua remuneração global (RF1).....	127
QUADRO 18 - Comprometimento com a qualidade no trabalho diário (QS6).....	132
QUADRO 19 - Possibilidade de melhoria do trabalho nos setores (OC7).....	135
QUADRO 20 - Comprometimento dos FTAs junto à imagem do LAC (IL2).....	138
QUADRO 21 - Plano de ação para as ações de capacitação profissional contínua dos colaboradores do LAC.....	146

## **LISTA DE REDUÇÕES**

**ARH** – Administração de Recursos Humanos

**CCS** – Centro de Ciências da Saúde

**CO** – Clima organizacional

**CRH** – Coordenação de Recursos Humanos do HUSM

**DICQ** – Departamento de Inspeção e Credenciamento da Qualidade

**EPI** – Equipamento de Proteção Individual

**EPC** – Equipamento de Proteção Coletiva

**FATEC** – Fundação de Apoio à Tecnologia e Ciência

**FPNQ** – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade

**FTA** – Funcionário Técnico-Administrativo

**GP** – Gestão de Pessoas

**HUSM** – Hospital Universitário de Santa Maria

**ISO** – *International Organization for Standardization*

**LAC** – Laboratório de Análises Clínicas

**NA** – Nível de Apoio

**NM** – Nível Médio ou Intermediário

**NS** – Nível Superior

**ONA** – Organização Nacional de Acreditação

**PALC** – Programa de Acreditação de Laboratórios Clínicos

**PELM** – Programa de Excelência em Laboratórios Médicos

**PNCQ** – Programa Nacional de Controle de Qualidade

**POP** – Procedimento Operacional Padrão

**PRAE** – Pró-reitoria de Assuntos Estudantis

**PROPLAN** – Pró-reitoria de Planejamento

**SBAC** – Sociedade Brasileira de Análises Clínicas

**SBPC/ML** – Sociedade Brasileira de Patologia Clínica e Medicina Laboratorial

**SUS** – Sistema Único de Saúde

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO A - Pré-teste.....	159
ANEXO B - Modelo Pesquisa de Clima Organizacional.....	160
ANEXO C - Sugestões de melhoria apresentadas pelos colaboradores do LAC .....	165
ANEXO D - Cruzamentos e análises.....	170

## **RESUMO**

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria

### **CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE EM SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO EM LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS**

Autora: Nara Lucia Frasson Dal Forno

Orientadora: Leoni Pentiado Godoy

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 14 de março de 2005.

Esta dissertação analisa a motivação, e considera aspectos do clima organizacional como fatores que interferem no processo de produção dos funcionários do Laboratório de Análises Clínicas (LAC) do Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM). O ambiente interno voltado para a prestação de serviços, que aparece, inicialmente, como uma possibilidade para o crescimento pessoal e profissional dos envolvidos na sua execução, ao mesmo tempo propicia o aparecimento de conflitos internos, com conseqüente perda da qualidade e prejuízos para a Instituição. O objetivo principal, deste trabalho, é contribuir com informações que possam ser efetivamente úteis, capazes de desencadear ações de melhoria ao nível de laboratórios clínicos. A metodologia prevê a aplicação da técnica de Pesquisa de Clima Organizacional, onde são analisadas as variáveis que se mostraram relevantes para a descrição deste estudo de caso. Os resultados encontrados permitem concluir que, os colaboradores do LAC percebem de diferentes maneiras seu clima interno, e que o sentimento de realização profissional, a satisfação pessoal e a vontade manifesta de melhorar o ambiente dos diferentes setores, que o compõe, mostram-se como indicadores de Clima Organizacional positivo. Contudo, alguns aspectos negativos foram evidenciados, com destaque para a impossibilidade de crescimento profissional, a falta de reconhecimento sobre o trabalho efetuado e as instalações físicas. Programas de melhoria da qualidade, no âmbito do Laboratório, requerem um novo relacionamento entre a organização e o seu cliente interno, que privilegie o adequado atendimento de suas necessidades, a fim de motivá-los, para que estes possam oferecer o atendimento diferenciado exigido pelo cliente externo.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Qualidade em Serviços, Laboratórios Clínicos.

## **ABSTRACT**

Master Dissertation  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

### **CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE EM SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO EM LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS (ORGANIZATIONAL CLIMATE AND SERVICE QUALITY: CASE STUDY IN A CLINICAL ANALYSES LABORATORY)**

Author: Nara Lucia Frasson Dal Forno

Advisor: Leoni Pentiado Godoy

Date and Place of Defense: Santa Maria, March 14<sup>th</sup>, 2005.

This dissertation analyses the motivation and considers aspects of organizational climate as factors that interfere in the process of production of the workers at the Clinical Analyses Laboratory (LAC) of the University Hospital of Santa Maria (HUSM). The internal environment aimed at the area of services, which appears at the beginning as a possibility for personal and professional growth of the ones involved in its performance at the same time it generates the possibility of internal conflicts with the consequent loss of quality and damages to the Institution. The main objective of this project is to contribute with information that can be actually useful being able to trigger actions of improvement concerning clinical laboratories. The methodology foresees the use of the Organizational Climate Research technique, where the variables that appeared to be relevant for the description of this case study were analysed. The results found allow to conclude that the workers of the LAC perceive their internal climate in different ways, and that the feeling of professional achievement, the personal satisfaction and the declared wish of improving the environment in the very department it is compound of, showing themselves as indicative of a positive Organizational climate. However, some negative aspects became evident, giving special attention to the impossibility of professional growth, the lack of recognition for the job performed and the Laboratory premises. Programs for the improvement of the quality in the ambit of the Laboratory require a new relationship between the organization and the internal client, one that favors the adequate consideration to their needs in order to motivate them so that they can offer the outstanding service required by the external client.

Key Words: Organizational Climate; Service Quality, Clinical Laboratories.

## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**

O complexo processo, que envolve a prestação dos serviços de análises clínicas, traz à tona a necessidade de as pessoas, nele envolvidas, repensarem suas estruturas e relações de trabalho. Neste início do século, é inegável a participação do terceiro setor, ou de serviços na economia, que se ampliou rapidamente devido ao crescimento da população em áreas urbanas, aquisição de novas tecnologias e ao aumento da qualidade de vida. A prestação de serviços implica um contato, uma interação entre o prestador e cliente, o qual é parte integrante do sistema de entrega do serviço, pois ele participa igualmente na realização deste com as informações ou matérias-primas que fornece.

Para que a prestação de serviços seja realizada, de modo satisfatório, aos clientes, as organizações de saúde, entre outras, estão sendo impelidas, por conta de exigências legais, e das expectativas de seus clientes externos, a participarem de Programas de Gestão da Qualidade. Contudo, o que se observa é que existe o desejo de prestar assistência à saúde com qualidade, mas isso não é o que na realidade ocorre. A dificuldade encontra-se, sobremaneira, no modo em que os responsáveis, por esse tipo de instituição, administram e realizam suas práticas de gestão, muitas vezes sem o conhecimento técnico necessário para tal. Além do mais, a prestação de serviços em saúde apresenta características singulares, o que não permite que outras técnicas gerenciais sejam aplicáveis a elas.

No entanto, a qualidade traz, como benefícios maior, competitividade, melhoria da imagem institucional, satisfação dos colaboradores, clima organizacional positivo, entre outros. Nesse sentido, a avaliação da qualidade em serviços surge ao longo do processo de prestação, que, geralmente, ocorre no encontro entre o cliente e um funcionário da linha de frente da empresa. A satisfação do cliente, com a qualidade do serviço, pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado. Listadas em ordem crescente de importância, as cinco primeiras dimensões que os clientes utilizam para julgar a qualidade dos serviços são: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e responsabilidade (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000).

A qualidade dos serviços de saúde pode ser evidenciada pela análise dos indicadores de estrutura, de processos (clínicos e administrativos) e de resultados (serviços e satisfação dos clientes). O Laboratório Clínico, como qualquer organização, apresenta alguns indicadores de qualidade, que são: clientes satisfeitos, equipe motivada e capacitada, tecnologia atualizada, imagem positiva, fornecedores parceiros, qualidade total, produtividade, competitividade, lucro com responsabilidade social e sobrevivência (MOTTA et al. 2001).

Como o sucesso do passado não garante a permanência da empresa no mercado competitivo atual, a formação e treinamento de equipes de pessoas capazes de projetarem, montarem, operacionalizarem, aprimorarem um serviço que cativem a preferência dos clientes, podem garantir a sobrevivência e o crescimento dos laboratórios clínicos. Assim, os administradores de laboratórios precisam manter o índice de motivação de seus colaboradores o mais elevado possível, de maneira que este passe a ser um dos seus principais indicadores de resultado.

A pesquisa de clima organizacional deve ser considerada como uma estratégia para identificar oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho. É fundamental que os funcionários compreendam que, ao responder à pesquisa, estarão dando o primeiro passo no processo de melhoria do ambiente de trabalho, à medida que, também, sejam implementados os necessários planos de ação.

Embora administrar o clima seja uma responsabilidade de Administração de Recursos Humanos, no tocante à organização, em cada setor, passa a ser responsabilidade de quem exerce o cargo de gestão, pois conhecer o grau de satisfação, as expectativas e as necessidades da equipe de trabalho constitui um importante papel, um desafio gerencial essencial para a melhoria do ambiente de trabalho e da qualidade dos serviços prestados. Com base nessas afirmações, é importante que se identifique e analise o clima interno de instituições públicas e privadas, e, dentro deste contexto, o clima dos laboratórios clínicos, viabilizando-se planos de ação capazes de contribuir com os programas de qualidade que se deseje implementar.

## **1.1 Justificativa**

O setor de serviços de saúde - em especial os hospitais da rede pública - carece de investimentos em equipamentos, pessoal e de um sistema que controle a qualidade dos serviços por eles oferecidos. É neste contexto que se insere o Laboratório de Análises Clínicas

do Hospital Universitário de Santa Maria (LAC/HUSM), que tem enfrentado dificuldades em melhorar aspectos da qualidade e da produtividade de seus serviços, devido à necessidade de manutenção de um ambiente de trabalho que possibilite o crescimento dos funcionários, aliado à falta de treinamento constante de sua equipe, à existência de conflitos interpessoais, os quais, muitas vezes, têm alcançado uma dimensão expressiva no ambiente interno dessa organização, e à inexistência de um efetivo plano governamental de reconhecimento e de remuneração.

Sabe-se que a satisfação com que os colaboradores desempenham suas atividades e seu grau de integração como equipe, objetivando uma atenção de alta qualidade para o paciente, é determinada, em parte, pelo ambiente físico, pela organização do trabalho dentro do laboratório e pelo clima organizacional, que nada mais é do que o reflexo do estado de ânimo, ou do grau de satisfação dos funcionários, num dado momento.

Outros fatores, que motivaram esta pesquisadora, são o desejo de entender as causas que deram origem aos conflitos de relacionamentos interpessoais no âmbito dessa organização e a necessidade de se colocar em prática procedimentos operacionais padronizados. Com base nessas constatações, justifica-se a realização deste estudo de caso.

## **1.2 Objetivos**

### 1.2.1 Objetivo geral

Contribuir com informações capazes de desencadear ações de melhoria no ambiente interno de um Laboratório de Análises Clínicas Público.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar o ambiente interno do Laboratório de Análises Clínicas do Hospital Universitário de Santa Maria (LAC/HUSM);
- Identificar quais os fatores que motivam os funcionários técnico-administrativos do LAC;
- Oportunizar a avaliação das lideranças deste Laboratório com os resultados da pesquisa de clima interno;
- Contribuir com a melhoria da qualidade dos serviços, o aumento da motivação e o comprometimento dos funcionários com os resultados da organização.

### 1.3 Estrutura do trabalho

O presente estudo de caso estrutura-se em cinco capítulos, conforme descrito a seguir. No primeiro capítulo apresenta-se a motivação para a realização desta pesquisa, os objetivos geral e específicos, bem como a estruturação dos capítulos da dissertação.

O segundo capítulo, de Fundamentação Teórica, subdivide-se em três seções, conforme descrito a seguir. Na primeira seção, Gestão de Pessoas, aborda-se, inicialmente, a evolução histórica da administração de recursos humanos, ressaltando os autores e linhas de pensamentos precursores da administração contemporânea, seguida de aspectos comportamentais da gestão de pessoas, motivação e teorias motivacionais.

Na seqüência, reflete-se sobre o Clima Organizacional, inicialmente apresentando a Cultura Organizacional, para, então, entender como se estrutura o clima interno das organizações, a partir das tipologias ou modelos de clima clássicos e das variáveis organizacionais propostas para a análise do LAC. Na última seção da Fundamentação Teórica, apresentam-se conceitos e definições sobre Qualidade em Serviços, com destaque para a Gestão da Qualidade em Serviços de Saúde e em Laboratórios Clínicos.

A metodologia, capítulo três, traz a natureza da pesquisa, a formulação do problema, os procedimentos metodológicos, as técnicas utilizadas para a coleta e análise dos dados, bem como as limitações metodológicas da pesquisa.

Em seguida, no quarto capítulo, tem-se a análise e discussão dos resultados da pesquisa, com suas devidas representações gráficas. Inicia com o estudo de caso do LAC/HUSM, para depois apresentar os dados aí coletados e as interpretações das variáveis que compõem o clima interno do Laboratório. A análise de agrupamento, ou de *Cluster*, faz o fechamento de cada variável estudada.

O capítulo cinco, que encerra a dissertação, apresenta as conclusões, as sugestões de melhoria e perspectivas para trabalhos futuros, as quais poderão dar suporte às ações na área de recursos humanos, dentro da realidade vivenciada no dia-a-dia de laboratórios clínicos. Por meio da identificação das necessidades dos clientes internos deste laboratório clínico, observação dos seus pontos positivos e deficiências, são atingidos os objetivos inicialmente propostos.

Finalizando, referencia-se a bibliografia utilizada na pesquisa e os anexos, com destaque para os cruzamentos das variáveis e suas respectivas interpretações.

## **CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Gestão de Pessoas**

Um laboratório de análises clínicas, como qualquer empresa, apresenta uma série de indicadores em comum, dentre os quais destacam-se: clientes satisfeitos, qualidade total, produtividade, imagem positiva, e equipe motivada e capacitada para o exercício de suas atividades, entre outros (MOTTA et al., 2001). Seguindo esse raciocínio, não adianta tentar, simplesmente, melhorar a realização das tarefas através de novas tecnologias, equipamentos, métodos e processos, sem investir no gerenciamento das pessoas.

Nessa perspectiva, de acordo com Gil (2001), os administradores de recursos humanos, de hoje, devem considerar seus empregados como parceiros que impulsionam a organização, tendo a legítima expectativa de retorno de seu investimento. Para este autor (2001 p.17):

A Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais, constituindo-se na evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos.

Atualmente, o termo Gestão de Pessoas tornou-se o mais comum entre todas expressões utilizadas para designar a maneira de lidar com os indivíduos nas organizações, tanto que Rocha-Pinto (2003, p.24) refere-se à “gestão flexibilizada de pessoas, sendo esta definida como um modelo de gestão no qual os funcionários podem influenciar as decisões, exercer controle e compartilhar poder”.

As mudanças ocorridas no ambiente organizacional, nas relações de trabalho e nos processos decisórios são tão intensas, que estão lançando novos desafios para a gestão de pessoas e para os profissionais de recursos humanos (ROCHA-PINTO, 2003).

Assim, mediante o estudo da evolução histórica do processo de Gestão de Pessoas, pode-se refletir sobre essas questões e melhor compreender as diferentes concepções que permeiam as relações entre as pessoas e às organizações das quais fazem parte.

## 2.1.1 Evolução histórica da administração de recursos humanos

### 2.1.1.1 Abordagem Clássica da Administração

A Revolução Industrial, que teve suas origens na Inglaterra, na metade do século XVIII, trouxe, não só uma série de inovações técnicas, como também a ampliação da produção com a fabricação de artigos em série, barateando o custo por unidade, o surgimento das linhas de montagem com a circulação de partes do produto a ser montado em esteiras rolantes, tudo com vistas a dinamizar o processo produtivo.

Enquanto Frederick W. Taylor (1856-1915) desenvolveu a chamada *Administração Científica* nos Estados Unidos, em 1916 surgia na França a chamada *Teoria Clássica da Administração*, fundada por Henri Fayol (1868-1925). Embora o objetivo de ambas fosse o mesmo - a busca da eficiência nas organizações - a primeira se caracterizava pela ênfase na tarefa realizada pelo operário, enquanto a segunda se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente (CHIAVENATO, 1999).

O objetivo fundamental do movimento da Administração Científica era “proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo” (GIL, 2001, p.18). A partir de observações feitas em oficinas, Taylor concluiu que os operários produziam bem menos do que poderiam produzir. Esse sistema fundamentava-se na simplificação dos movimentos e na diminuição do tempo requerido para a execução de uma tarefa - *racionalização do trabalho*.

Os princípios do *taylorismo* baseiam-se na visão do ser humano como ‘*homo economicus*’. Essa concepção do ser humano foi, posteriormente, muito criticada, pois não contempla outros aspectos, sociais ou de desenvolvimento pessoal. O *taylorismo* envolvia, ainda, uma verdadeira revolução mental, por parte de empregados e empregadores, que deveriam coordenar todos seus esforços para aumentar o lucro da organização.

De acordo com Silva (1998), o trabalho de Taylor fundamenta-se em algumas idéias básicas, a saber: administrar cientificamente; estudo dos tempos e movimentos; especialização; racionalização da produção; divisão do trabalho e pagamento por peças.

Fayol formulou a doutrina administrativa conhecida como *fayolismo*, que atribui aos subordinados a capacidade técnica de conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (GIL, 2001). A partir dessas funções básicas, Fayol define o ato de administrar.

Fayol propôs quatorze princípios universais, os quais devem servir como diretriz para o administrador, e que representam a visão da Teoria Clássica da Administração, que são: a) divisão do trabalho; b) autoridade e responsabilidade; c) disciplina; d) unidade de comando; e) unidade de direção; f) subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais; g) remuneração do pessoal; h) centralização; i) hierarquia; j) ordem; k) equidade; l) estabilidade do pessoal; m) iniciativa e n) união do pessoal.

O mais conhecido, de todos os precursores da moderna Administração, foi Henri Ford (1863-1947). Para Ford, a produção deveria ser em massa, com tecnologia capaz de desenvolver ao máximo a produtividade dos operários, o trabalho deveria ser especializado, na medida em que cada operário realizasse apenas uma tarefa. Além disso, propunha boa remuneração e jornada de trabalho menor, para aumentar a produtividade dos operários (GIL, 2001).

O *fordismo*, método de racionalização de produção, implantado pioneiramente na indústria automobilística Ford, estava ligado ao princípio de que a empresa deveria dedicar-se a um produto único, com o domínio das fontes de matérias-primas. O *fordismo* integrou-se às teorias do *taylorismo*, que visava ao aumento da produtividade por meio do controle de homens e máquinas no processo produtivo (VICENTINO e DORIGO, 2001). De acordo com os autores, a produção industrial em série, iniciada neste período, propiciou não só o surgimento de grandes indústrias, como também a geração de grandes concentrações econômicas, que culminaram nas *holdings*, trustes e cartéis.

#### 2.1.1.2 Abordagem Estruturalista da Administração

Dentre os vários nomes da teoria estruturalista da administração, Max Weber, sociólogo alemão, destacou-se por procurar entender a forma administrativa proposta por Fayol, cujos princípios resumem a forma básica de administrar buscada no início do século XX, e que representam a linha de pensamento da época, como um novo modelo de sociedade e, ao qual, chamou *Burocracia*. Weber estudou as organizações como um sistema social burocrático.

De acordo com Morgan (1996, p.26), “Weber concluiu que as formas burocráticas rotinizam os processos de administração, exatamente como a máquina rotiniza a produção”. A

burocracia caracteriza-se como uma forma de organização que enfatiza a precisão, a rapidez, a clareza, a regularidade, a confiabilidade e a eficiência, atingidas através da criação de uma divisão de tarefas fixas, supervisão hierárquica, regras detalhadas e regulamentos.

Segundo Pinchot e Pinchot (1994), as organizações estão se tornando pós-burocráticas, pois mesmo em pequenas empresas de serviços, e repartições governamentais, os bens e serviços produzidos são resultados de conhecimentos e de informações devido às habilidades e à inteligência das pessoas que compõem a organização, ou seja, o mundo já não precisa mais das organizações mecânicas geradas pela burocracia, pois os desafios da contemporaneidade requerem inteligência organizacional.

### 2.1.1.3 Escola das Relações Humanas

As bases para o surgimento da Escola das Relações Humanas iniciam-se na década de 20, com o surgimento da preocupação humanística e a visível interferência da psicologia industrial tentando desvendar os mistérios do comportamento organizacional. Com a participação de outras áreas do conhecimento, algum tempo mais tarde surgiu a Escola Comportamental. As duas abordagens fazem parte de um mesmo grupo, pois têm em comum o foco no homem e seu grupo social e os temas de motivação, liderança, comunicação e comportamento na organização (SILVA, 1998).

A origem da abordagem de relações humanas pode ser relacionada com a experiência de Hawthorne, entre 1924 e 1932, conduzida por Mayo, numa fábrica da Western Electric em Chicago. Mayo constatou a necessidade de se considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. Isso se evidencia, no âmbito das organizações de maior porte e complexidade, onde as relações tendiam a ser cada vez mais impessoais, trazendo consequências bastante desfavoráveis ao campo da administração de pessoas nas organizações (GIL, 2001; SILVA, 1998).

Os princípios da abordagem de relações humanas baseiam-se no pressuposto de que a natureza humana segue um modelo, que pode ser descrito como '*homo social*'. No Quadro 1 pode-se observar a comparação entre a Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas.

Sobre a Teoria das Relações Humanas, Chiavenato (1999) apresenta, entre outros itens, que, "O conflito industrial, resultado dos objetivos da organização *versus* objetivos individuais dos seus participantes, deveria merecer tratamento profilático e preventivo". O autor considera, também, indispensável conciliar e harmonizar as duas funções básicas da organização industrial: a função econômica (produção de bens ou serviços para garantir o

equilíbrio externo) e a função social (distribuir satisfações entre os participantes para garantir o equilíbrio interno).

Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas
Trata a organização como uma máquina	Trata a organização como grupos de pessoas
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia	Enfatiza as pessoas
Inspirada em sistemas de engenharia	Inspirada em sistemas de psicologia
Autoridade centralizada	Delegação plena de autoridade
Linhas claras de autoridade	Autonomia do empregado
Especialização e competência técnica	Confiança e abertura
Acentuada divisão do trabalho	Ênfase nas relações humanas entre as pessoas
Confiança nas regras e nos regulamentos	Confiança nas pessoas
Clara separação entre linha e <i>staff</i>	Dinâmica grupal e interpessoal

Fonte: Chiavenato (1999, p.150).

Quadro 1 - Comparação entre Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas.

A constatação de que a concepção do ser humano como máquina racional do *taylorismo*, ignorava a influência de sentimentos e valores, deu-se a partir dos estudos de Hawthorne, que evidenciaram, na organização, uma verdade que é básica no restante da sociedade: o homem sente a necessidade de ser aceito e de estar em constante contato com outras pessoas, independente da consciência que tenha disto. Mayo descobriu que os empregados formavam laços íntimos, uns com os outros, e essas relações afetavam a produção do trabalho de diversas maneiras, independentemente das condições físicas a que eram submetidos (LUZ, 2001).

Com a valorização das relações humanas no trabalho, variáveis como comunicação, liderança, tipos de supervisão e motivação ganharam destaque na Administração de Pessoal. Pode-se, então, afirmar, que as Relações Humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa, e, até, encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas (GIL, 2001).

A Teoria das relações humanas demonstrou a existência de certas *necessidades humanas* fundamentais. São essas forças, conscientes ou inconscientes, que determinam o comportamento humano, isto é, num ciclo que se alterna e se repete. À medida em que o indivíduo alcança a satisfação da necessidade, ele volta ao seu estado de equilíbrio anterior, até que surja uma nova necessidade, ou motivo de insatisfação.

#### 2.1.1.4 Relações Industriais

Os sindicatos de trabalhadores, no período pós Segunda Guerra Mundial, exerceram influência marcante no estabelecimento de novas relações empregado-empregador. O movimento de relações industriais emerge como consequência do aumento do poder dos sindicatos dos trabalhadores, e teve notável expansão a partir da década de 50.

De acordo com Gil (2001, p.20),

Em virtude dessa nova relação de forças, as empresas passaram a preocupar-se mais com as condições de trabalho e a concessão de benefícios a seus empregados; também passaram a sentir a necessidade de negociar com as entidades representativas dos trabalhadores.

Assim, conforme o autor, a seção de pessoal deu origem ao departamento de relações industriais, e o perfil requerido de seus dirigentes foi alterado. Essa situação determina mudanças significativas na administração de pessoal orientadas pelos enfoques legais e disciplinares. Em virtude do poder dos sindicatos, as empresas passam a se preocuparem mais com as condições de trabalho e concessão de benefícios aos seus empregados, alterando-se, assim, as estruturas voltadas à administração de pessoal. (ROBBINS e COULTER, apud LANG, 2001).

Cabe ressaltar que, em nosso País, essas mudanças significaram muito pouco, além da mudança do nome da unidade de pessoal, pois, na época, a pressão dos sindicatos não era muito significativa. A notável expansão desse movimento ocorreu a partir da década de 50 e deu-se em função do estabelecimento de sindicatos e de seu fortalecimento como entidades representativas dos empregados.

Na década de 60 começa-se a falar em Administração de Recursos Humanos, quando a expressão passou a substituir às anteriormente utilizadas no âmbito das organizações: Administração de Pessoal e Relações Industriais (GIL, 2001).

#### 2.1.1.5 Administração de Recursos Humanos (ARH)

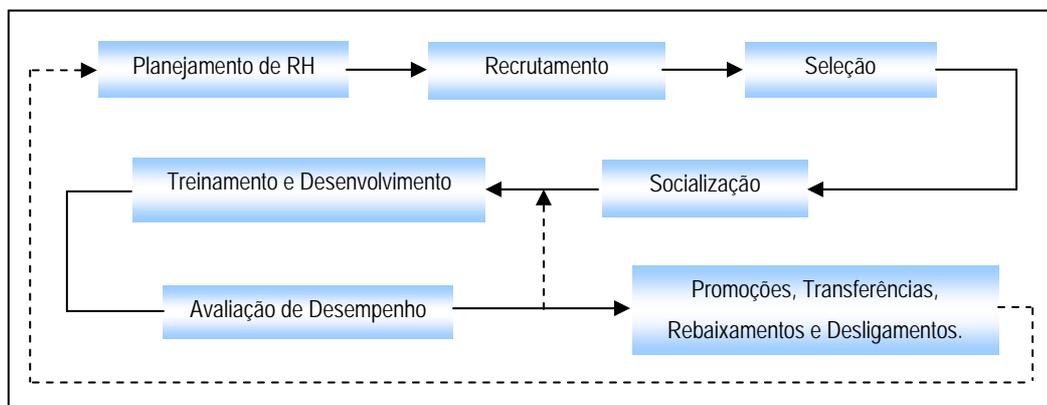
Na década de 40 tem-se o início da transição da era da máquina para a era dos sistemas. Historicamente, foi com a introdução de conceitos da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal, que emerge no âmbito das organizações: a *Administração de Recursos Humanos* (GIL, 2001).

A Teoria Geral dos Sistemas originou-se a partir dos estudos de Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), que constatou ser possível a aplicação de certos princípios de algumas ciências a outras, desde que seus objetivos pudessem ser entendidos como sistemas. “Na verdade, não se descartou o conhecimento acumulado até então, apenas mudou-se o enfoque” (SILVA, 1998 p.26), uma vez que o ‘todo’ da era das máquinas passou a ser ‘parte’ da era dos sistemas. Em face disso, a visão de mundo tornou-se mais abrangente.

Quando se considera o funcionamento das partes, com vistas ao resultado esperado, verifica-se que o entrosamento das partes é tão importante para o todo quanto o bom funcionamento de cada uma delas. Portanto, se o cerne da primeira revolução industrial foi a mecanização do trabalho físico, a revolução pós-industrial (ou segunda revolução industrial) está centrada na automação, ou mecanização do trabalho mental (SILVA, 1998).

No âmbito das organizações, segundo Gil (2001), tornou-se comum a classificação das atividades administrativas em sistemas de produção, de comercialização, de recursos humanos, etc, e, a ARH passou a ser a Administração de Pessoal, baseada em uma abordagem sistêmica. Para o autor (2001, p.21), “fica fácil definir uma empresa ou qualquer organização como um sistema, pois ela é constituída por elementos que de alguma forma interagem entre si e funcionam como estrutura organizada”. As características da organização com enfoque sistêmico, na gestão de seus recursos humanos, são: interdependência das partes; ênfase no processo; multidisciplinaridade; concepção multicausal; caráter descritivo e multimotivacional; participação; abertura e ênfase nos papéis, entre outras.

De acordo com Stoner e Freeman (1999), o processo de ARH inclui sete atividades básicas, conforme mostra a Figura 1.



Fonte: Stoner e Freeman, (1999, p.276).

Figura 1 - Processo de ARH nas organizações.

A ARH é a função da administração que auxilia administradores na seleção, treinamento e desenvolvimento de membros da organização, cujo processo nunca pára, pois tenta manter a organização suprida das pessoas certas, nas posições certas, na hora certa (STONER e FREEMAN, 1999).

Rocha-Pinto (2003) aponta desafios para a área de recursos humanos, indicando a necessidade de incorporar, definitivamente, a dimensão estratégica à gestão de pessoas, de tal modo que, em vez de se reduzir a um departamento ou área, a gestão de pessoas passa a ser considerada uma prática que requer a plena atenção em todos os setores da organização. A ARH, nesse novo paradigma, seria responsável pela promoção do encontro de interesses de clientes internos, da organização e de clientes externos (ALMEIDA apud ROCHA-PINTO, 2003).

#### 2.1.1.6 Gestão de Pessoas (GP)

As empresas, desde os meados da década de 80, estão enfrentando desafios, tanto de natureza ambiental quanto organizacional: globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, competitividade, etc. Porém, nem todas se adaptaram aos desafios impostos, e as que sobreviveram passaram por experiências como a reengenharia, a terceirização e o *downsizing*, que produziram conseqüências para seu pessoal (GIL, 2001).

A partir daí, aliado às novas concepções acerca do papel dos indivíduos nas organizações, surgiram sérios questionamentos à forma como vinha sendo desenvolvida a ARH nas organizações. Uma das críticas mais severas referia-se à terminologia utilizada para designá-la, pois, se tratadas como recursos, as pessoas precisariam ser administradas, para obter-se delas o máximo rendimento possível. Se tratadas como parceiros na organização, passariam a ser fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades, constituindo-se no capital intelectual da organização (CHIAVENATO apud GIL, 2001).

Esses fatos mostram que se está evoluindo para uma nova forma de gestão de recursos humanos, designada como GP. Entretanto, a GP, constitui-se, ainda, numa tendência que se manifesta mais no meio acadêmico que propriamente nas empresas. De qualquer maneira, muitas empresas estão dispostas a tratar seus empregados como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo seu talento para a obtenção de resultados (GIL, 2001).

Urlich, apud Rocha-Pinto (2003), observa a necessidade de expandir o próprio conceito de recursos humanos, extrapolando-o para além das atividades de avaliação, recrutamento e seleção, contratação, manutenção e desligamento, passando a desempenhar papéis como: parceiro estratégico, agente de mudanças, especialista em administração e também um defensor dos funcionários.

Como indica o Quadro 2, as diferentes classificações sugeridas para as atividades de Recursos Humanos, de certa forma, podem ser consideradas as mesmas da GP.

<b>Aquino (1979)</b>	<b>Mikovich e Boudreau (2000)</b>	<b>Gómez-Mejia et al. (1998)</b>	<b>Chiavenato apud Gil (1999)</b>
Procura	Recrutamento	Suprimento	Agregação
Desenvolvimento	Desenvolvimento	Desenvolvimento	Aplicação
Manutenção	Remuneração	Compensação	Recompensa
Pesquisa	Relação com empregados	Controle	Desenvolvimento
			Monitoração

Fonte: Gil (2001, p.24).

Quadro 2 - Classificação das atividades de recursos humanos e de gestão de pessoas, segundo diferentes autores.

A GP abrange um amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho etc, que, para efeitos de classificação, como atividades clássicas de recursos humanos, podem ser agrupadas em certo número de categorias amplas, muitas vezes designadas como *Sistemas*.

Em contrapartida, na concepção de Gil (2001, p.26),

Muitas das publicações surgidas na década de 90 incluem novas atividades, algumas tradicionalmente abrangidas pelo campo da Administração Geral, como Motivação, Comunicação e Liderança, e outras decorrentes da evolução do âmbito dessa disciplina, como Gestão da Qualidade e Negociação.

O autor adota um sistema de classificação amplo, que abrange os papéis de comunicador, selecionador, treinador, avaliador de desempenho, analista de cargos, motivador, líder, administrador de conflitos, negociador, gestor da qualidade e *coach*. Como Gil (2001, p.60) enumera, o setor deve preparar-se para enfrentar transições:

- Da ação operacional para a ação estratégica;
- Do carácter administrativo para o carácter consultivo;
- Do reativo para o preventivo;

- Do policiamento para a parceria;
- Da preservação cultural para a mudança cultural;
- Da estrutura hierárquica para a estrutura enxuta;
- Do foco nas atividades para o foco nas soluções;
- Do foco interno para o foco no consumidor;
- Da ênfase na função para a ênfase no negócio;
- Do planejamento de curto prazo para o de longo prazo;
- Da ênfase nos procedimentos para a ênfase nos resultados;
- Do isolamento para o *benchmarking*;
- Da rotina operacional para a consultoria;
- Da busca da eficiência interna para a eficácia organizacional;
- Da administração de pessoal para a gestão de talentos;
- Da ênfase no controle para a ênfase na liberdade.

Para Souza Neto, apud Lang (2001), as empresas não mais podem se limitar a recrutar, manter e treinar seus funcionários, mas devem, antes de tudo, conseguir estimular seu potencial criativo, pois dentre os maiores desafios da GP, hoje, tem-se a necessidade de manutenção de uma equipe de colaboradores motivados e comprometidos com os objetivos da organização.

### 2.1.2 Aspectos comportamentais da Gestão de Pessoas

A evolução tecnológica observada nas últimas décadas trouxe mudanças da força de trabalho, nas expectativas dos clientes, nos gerentes, nas carreiras e nas organizações. É no âmbito dos diferentes modelos organizacionais que os aspectos referentes ao comportamento das pessoas vêm ganhando destaque.

Entende-se como comportamento organizacional, segundo Schermerhorn Jr. et al. (1999, p.26), “o estudo de indivíduos e grupos em organizações, sendo o corpo de conhecimento que se aplica a todos os tipos de ambientes de trabalho”, não importando se estão são pequenos ou grandes, fazendo parte de empresas, com ou sem fins lucrativos. Esse estudo pode trazer maior compreensão do trabalho, dos outros e de si mesmo, além de permitir o alcance de sucesso profissional nos ambientes de trabalho complexos, e desafiadores, de hoje e do futuro.

Os novos modelos organizacionais, nos quais a participação e autonomia dos colaboradores são valorizadas, priorizam a atuação em equipes, a participação dos colaboradores no processo decisório, aumentando, assim, sua responsabilidade. A maior participação no processo decisório, e a flexibilidade da produção de bens e serviços, requerem conhecimentos mais amplos e técnicas específicas para a realização das atividades (MACÊDO et al., 2003).

Nesse contexto, a inovação assume um papel de sobrevivência para a organização, pois esta depende do comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. De acordo com Macêdo et al. (2003, p.46), “A inovação, essencial à sobrevivência das organizações, só se materializa quando a ambiência é favorável” fazendo com que, aspectos como atitude de aprendizado, liderança, trabalho em equipe, comunicação participativa e prazer em realizar o trabalho, tornem-se importantes. No entanto, nada disso será suficiente se as pessoas não tiverem comportamento inovador, cuja principal característica é a aceitação de riscos.

Nas organizações contemporâneas, “os comportamentos organizacionais devem contemplar a partilha, a colaboração, a confiança e a autoridade fundamentada no conhecimento, o que contraria frontalmente as práticas burocráticas de impessoalidade, defesa do território, controle e autoridade estabelecidos pelos cargos” (NADLER et al., apud MACÊDO et al., 2003). Na prática, a motivação dos colaboradores e as ações diretamente ligadas à satisfação de clientes, como atendimento, cobrança e assistência técnica ganharam destaque.

A ética também influi no comportamento humano nas organizações, segundo as percepções de Schermerhorn Jr. et al. (1999). Para os autores, o local de trabalho é uma fonte de possíveis dilemas éticos, em que as pessoas podem ser requisitadas, ou tentadas, a fazer coisas que violam padrões éticos, e os focos do comportamento organizacional ajudam a desenvolver e manter ambientes de trabalho que oferecem alta qualidade de vida no trabalho.

Considerando que aspectos éticos influem no comportamento humano nas organizações, e que a lealdade em muitos ambientes organizacionais está em declínio, os ambientes organizacionais precisam ser transformados, para que haja um real comprometimento das pessoas, pois, só com colaboradores motivados e capazes, que demonstrem satisfação pessoal em seu trabalho, é que as organizações poderão atingir um alto desempenho.

### 2.1.2.1 Motivação

Motivação é definida, segundo Robbins (2002, p.632), como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa em relação ao atingimento de uma determinada meta”. Indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos. No entanto, o nível de motivação varia tanto entre os indivíduos como dentro de cada indivíduo, dependendo da situação.

Corroborando com o conceito acima, para Schermerhorn Jr. (1999, p.86), “a motivação se refere às forças, dentro de uma pessoa, responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho”. Já Stoner e Freeman (1999, p.322) definem motivação como “os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”. Para os autores, os administradores precisam compreender a motivação, pois, nenhuma organização pode ter sucesso sem um certo nível de comprometimento e esforço de seus membros.

De acordo com Fritz (1997), muitas pessoas são motivadas pela ameaça, outras por situações vivenciadas, podendo ser administradas desta forma. O autor também se refere à motivação através da auto-estima e através da satisfação. Neste último caso, supõe-se que as pessoas façam o que fazem para obter um senso de satisfação e preenchimento. Algumas observações básicas, a respeito da motivação, devem ser consideradas (FRITZ, 1997, p.99):

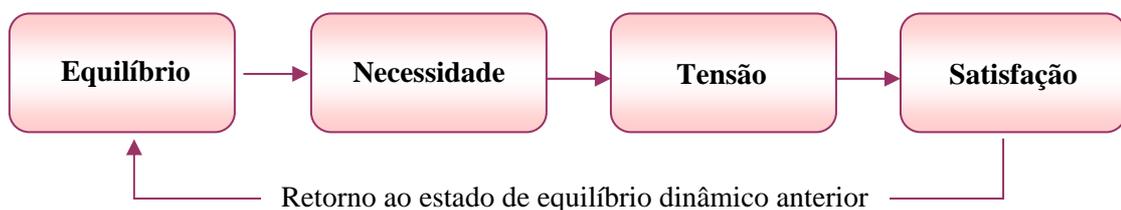
- As pessoas fazem o que fazem por uma variedade de razões;
- Existem muitas teorias a respeito do que motiva as pessoas;
- Não existe um acordo geral entre os especialistas;
- As pessoas podem ter muitas explicações para por que fazem o que fazem, mas estas, muitas vezes, não descrevem suas motivações reais;
- Sem o conhecimento do que realmente motiva as pessoas, recompensas que são projetadas para motivá-las fracassam em reforçar o incentivo intrínseco autogerador, e, até mesmo, trabalhar contra ele;
- A liderança pode influenciar a motivação dentro de uma organização através de suas idéias condutoras, sistemas de recompensas, práticas de contratação, métodos de treinamento e políticas;
- A estrutura subjacente de uma organização influenciará a motivação;
- As mudanças na estrutura subjacente conduzirão a mudanças na motivação organizacional.

Uma organização pode influenciar a motivação por meio de um processo educacional contínuo, criando recompensas que reforcem sua motivação; agindo conscientemente nas suas práticas de contratação; pelos valores que demonstra através de suas ações; dedicando recursos para a criação de um alinhamento em toda a organização e ‘falando a verdade’ sobre como se encontra administrativamente a organização (FRITZ, 1997). Nas organizações de alto desempenho, as motivações das pessoas estão alinhadas entre si e, também, com as motivações da empresa como um todo.

No entanto, considerando essa abordagem ainda como um campo inexplorado para muitas organizações, tem-se que, pessoas realmente interessadas nos resultados da organização poderão alcançar níveis de realização bem mais altos do que o inicialmente imaginado.

#### 2.1.2.2 O ciclo motivacional

A motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. O chamado ciclo motivacional é composto de fases que se alternam e se repetem. A Figura 2 retrata um ciclo motivacional resolvido pela satisfação da necessidade, liberação da tensão contida e retorno ao equilíbrio dinâmico do organismo. Algumas necessidades humanas requerem um ciclo motivacional bastante rápido e repetitivo, como é o caso das necessidades fisiológicas de alimentação, sono, repouso; outras exigem um ciclo mais longo no tempo, enquanto necessidades como auto-realização, exigem um processo que envolve quase toda uma vida humana (CHIAVENATO, 1997).



Fonte: Chiavenato (1997, p. 171).

Figura 2 - O ciclo motivacional.

Como, quase sempre, o indivíduo não chega a alcançar a satisfação total, ou parcial, de suas necessidades, o ciclo motivacional poderá ser resolvido de três maneiras diferentes, conforme Chiavenato (1997):

- a) Satisfação da necessidade: Como exemplo tem-se o caso de um indivíduo que sonha com uma promoção e a consegue.
- b) Frustração da necessidade: o ciclo é bloqueado impedindo a satisfação da necessidade e provocando frustração. É o caso do indivíduo que almeja uma promoção no seu trabalho e não consegue alcançá-lo até o final de sua vida profissional.
- c) Compensação da necessidade: quando a necessidade não é satisfeita, mas compensada através de um meio indireto ou alternativo. É o caso de um indivíduo que pretende uma promoção no seu trabalho e como compensação ganha um aumento salarial.

O conhecimento do mecanismo de ação das necessidades humanas é fundamental para a condução das pessoas e equipes de trabalho, no sentido de evitar frustrações e de encaminhar soluções positivas para o alcance dos objetivos individuais. O gerenciamento de pessoas precisa levar em conta todos os aspectos relacionados com a motivação humana (CHIAVENATO, 1997).

O fato é que a motivação dinamiza, impulsiona o comportamento humano. A compreensão da motivação do comportamento requer, no entanto, que se conheça as necessidades humanas, conforme será abordado nas teorias motivacionais.

### 2.1.2.3 Teorias Motivacionais

Contemporaneamente, as teorias motivacionais, segundo Stoner e Freeman (1999), podem ser divididas em teorias de conteúdo, que enfatizam o “quê” da motivação, o conteúdo dos objetivos e as aspirações do indivíduo; as teorias de processo, que enfatizam o “como” da motivação, os processos de pensamento que se transformam em motivação e a teoria do reforço, abordagem motivacional baseada na “lei do efeito”, na qual comportamento com conseqüências positivas tende a ser repetido, e enfatiza as formas pelas quais se aprende o comportamento. As Teorias de Conteúdo serão dissertadas a seguir, pois se mostram relevantes para o alcance dos objetivos do presente estudo.

#### a) Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Esta Teoria Motivacional apresenta o ser humano como um tipo de organismo psicológico que luta para satisfazer suas necessidades, numa busca de completo crescimento e desenvolvimento. A Teoria de Abraham Maslow teve graves implicações (MORGAN, 1996, p.45),

[...] pois considerou que as organizações burocráticas, que procuravam motivar seus empregados através do dinheiro ou simplesmente por oferecerem segurança no emprego confinavam o desenvolvimento humano ao nível mais baixo da hierarquia de necessidades.

Assim, de acordo com o autor, cargos e relações interpessoais poderiam ser redesenhados para criarem condições de crescimento pessoal, de modo que, simultaneamente, as organizações atingissem seus propósitos e objetivos (MORGAN, 1996).

Maslow defendia que as necessidades dos seres humanos são hierarquizadas da seguinte forma (SILVA, 1998, p.23): necessidades fisiológicas; necessidade de segurança; necessidade de participação; necessidade de auto-estima e necessidade de auto-realização.

De acordo com Chiavenato (1997, p.168), “As necessidades fisiológicas, também denominadas biológicas ou básicas, exigem satisfação cíclica e incessante para garantir a sobrevivência do indivíduo; orientam a vida humana desde o momento do nascimento”. As necessidades de segurança assumem real importância na vida organizacional quando ações, ou decisões, gerenciais refletirem discriminação e favoritismo, ou alguma prática imprevisível, tornando-se poderosos ativadores de insegurança entre as pessoas.

A frustração das necessidades sociais conduz, geralmente, à falta de adaptação social e à solidão. Quando se utiliza a administração participativa, pode-se afirmar que a necessidade de dar e receber afeto é uma importante ativadora do comportamento humano. Porém, a frustração das necessidades de estima produz sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, os quais, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias. As necessidades de auto-realização levam a pessoa a se desenvolver continuamente, ao longo da vida, e relacionam-se com a plena utilização dos talentos individuais.

A escala de necessidades, de Maslow, tem recebido inúmeras críticas, principalmente porque dissocia a motivação para o trabalho do processo de trabalho, e porque analisa a motivação do ser humano independentemente do contexto e do conteúdo da tarefa. E, além de prever um comportamento homogêneo para o ser humano, ignorando as diferenças individuais, Maslow também não previu que culturas diferentes teriam diferentes posturas frente ao trabalho, podendo ser consideradas motivadas por diferentes fatores (SILVA, 1998).

Na Figura 3, observa-se alguns exemplos da maneira como as organizações podem satisfazer os diferentes níveis de necessidades da hierarquia de Maslow.



Fonte: Morgan (1996, p.47).

Figura 3 - Exemplos da maneira como as organizações podem satisfazer os diferentes níveis de necessidades da hierarquia de Maslow.

Maslow (2000), afirma que não se devem negligenciar as diferenças individuais nas políticas gerenciais, já que gerenciar mulheres é diferente de gerenciar homens, assim como é diferente gerenciar as pessoas que estão presas ao nível de necessidades de segurança, ou que estão estagnadas no nível do amor.

O autor critica Drucker, no que diz respeito ao ponto em que ele encobre a necessidade de se selecionar o tipo certo de indivíduo para os seus princípios gerenciais funcionarem. A outra crítica se refere ao fato que ele negligencia a presença de estados emocionais alterados, apresentados por algumas pessoas, que interferem negativamente no desempenho do grupo e no clima interno.

A partir dos estudos desenvolvidos por Abraham Maslow, e sua teoria da motivação, a idéia de integrar necessidades individuais e organizacionais transformou-se numa poderosa força. Psicólogos organizacionais, como Douglas McGregor e Herzberg, exerceram influências no surgimento de alternativas ao modelo burocrático de organização (MORGAN, 1996).

## b) Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor, ao escrever o livro *The Human Side of Enterprise*, em 1960, tornou-se conhecido como o pai da Teoria X e da Teoria Y – teorias de liderança gerencial que mostraram os gerentes como autoritários (Teoria X), ou como pessoas colaboradoras e confiáveis (Teoria Y). “Ao esboçar a Teoria X, McGregor aderiu claramente à visão da natureza humana de Maslow” (MASLOW, 2000, p.19).

De acordo com Silva (1998, p.24), “McGregor estuda a administração como responsável por moldar comportamento administrativo e descreve dois modelos de administração que chamou de Teoria X e Teoria Y”.

A Teoria X, “[...] parte da convicção de que o homem médio é indolente, falta-lhe ambição, não gosta de responsabilidade, prefere ser dirigido, é indiferente às necessidades da organização e resistente à mudança” (SILVA, 1998, p.24). A essa teoria, McGregor contrapõe a Teoria Y, segundo a qual:

- a) A administração é responsável pelos elementos produtivos da empresa: dinheiro, materiais, equipamentos e pessoas, para que esta atinja seus fins econômicos;
- b) As pessoas não são passivas nem resistentes às necessidades da organização, elas se tornam assim por experiências passadas;
- c) A motivação e o potencial para o desenvolvimento estão presentes nas pessoas. Não é a administração que os faz aparecer. É responsabilidade da administração fazer com que as pessoas desenvolvam essas características humanas por si próprias;
- d) A tarefa principal da administração é oferecer condições orgânicas e métodos de operação em que as pessoas possam melhor atingir seus próprios fins, orientando seus esforços em direção aos objetivos da organização.

Stoner e Freeman assim definem as Teorias X e Y (1999, p.322):

- Teoria X: de acordo com McGregor, trata-se de uma visão tradicional da motivação, afirmando que o trabalho é desagradável para os empregados, que devem ser motivados através de força, de dinheiro ou de elogios. Pode-se ver esta teoria funcionando tanto no modelo tradicional como no das relações humanas.
- Teoria Y: de acordo com McGregor, é a suposição de que as pessoas são inerentemente motivadas a trabalharem e a realizarem um bom serviço. A administração participativa seria a

maneira ideal de criar um clima que favorecesse o desenvolvimento pessoal, de modo a aproveitar a disposição inata que empregados têm em trabalhar.

Neste ‘Modelo dos Recursos Humanos de McGregor’, as políticas adotadas devem criar um ambiente onde todos os membros possam contribuir dentro dos limites de sua capacidade, e o administrador deve aproveitar recursos humanos subutilizados, além de encorajar a participação em assuntos importantes, ampliando, continuamente, o autodirecionamento e o autocontrole dos subordinados (STONER e FREEMAN, 1999).

Essa abordagem contribuiu para a teoria da administração, ao questionar a Administração Científica. Assim, torna-se natural que a administração deve concentrar os esforços no pessoal, motivando-o, controlando suas ações, modificando seu comportamento, tendo em vista os objetivos da organização.

O desafio, para as pessoas que aderem à Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e Teoria X e Y de McGregor, não está só em manter as pessoas motivadas, mas em construir um ambiente em que estas pessoas desejem contribuir ao máximo, e que, talvez, o primeiro passo, para isso, seja analisar as políticas e os procedimentos organizacionais (MASLOW, 2000).

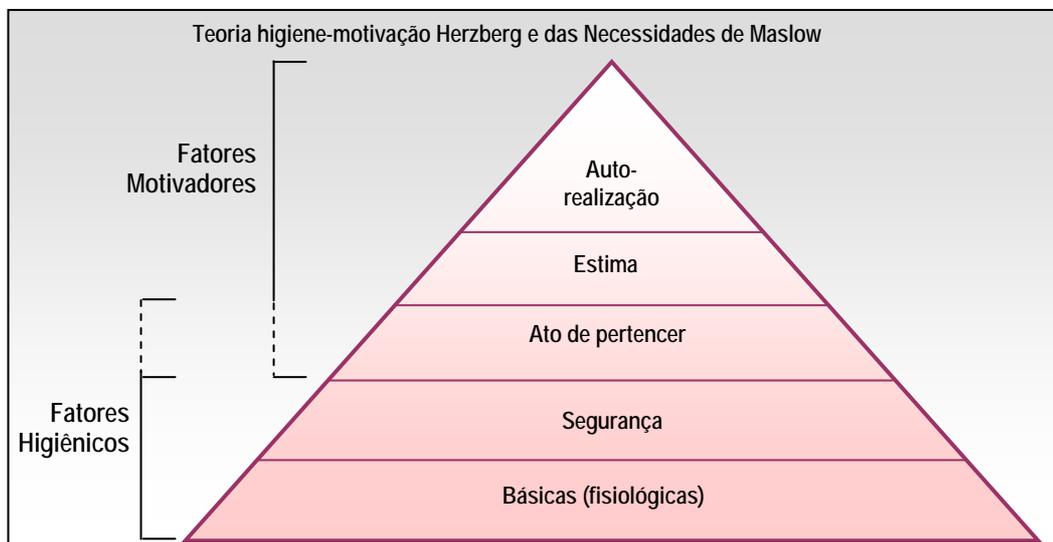
### c) Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg

Herzberg também estudou a questão da motivação dos trabalhadores, chegando à conclusão de que os fatores que influíam na satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que conduziam à insatisfação (SILVA, 1998). Dentre os vários fatores que influenciam a satisfação do trabalhador, alguns, quando controlados, não provocam o interesse da pessoa, apenas uma situação de *nenhuma insatisfação*. Outros fatores, quando presentes, trazem o interesse da pessoa pelo trabalho; quando ausentes provocam apenas *nenhuma satisfação*.

Os primeiros foram chamados de *higiênicos*, e são fatores preventivos, pois, servem para prevenir a insatisfação no trabalho e se relacionam com o meio ambiente, sendo extrínsecos à tarefa. São eles: condições de trabalho, relações interpessoais, relações com os superiores, política da empresa e outros. O segundo grupo de fatores, chamados de *motivadores*, são responsáveis pela satisfação dos operadores com o trabalho. São fatores intrínsecos à tarefa, como a responsabilidade e a realização inerentes ao trabalho (SILVA, 1998). Explicitando melhor, os dois grupos de fatores que afetam o desempenho dos indivíduos no trabalho, na visão de Herzberg, são os seguintes (MACÊDO et al., 2003, p.94):

- a) Fatores higiênicos – são os de manutenção, presentes no ambiente das empresas, tais como: remuneração justa, boas relações interpessoais, condições físicas satisfatórias de trabalho, benefícios. Representam investimentos elevados e até podem não causar satisfação, mas, se suprimidos, poderão provocar insatisfação, baixa produtividade;
- b) Fatores motivacionais – são aqueles relacionados ao conteúdo do cargo e do trabalho realizado e que têm poder de gerar um estado de satisfação. Por exemplo, desafios, reconhecimento, grau de autonomia, auto-realização.

A grande contribuição de Herzberg foi mostrar que não basta criar boas políticas higiênicas, ou de manutenção, sem haver reformulação nos cargos e valorização efetiva das pessoas na organização. Assim, ele propõe que tarefas sejam continuamente revistas e ajustadas, em função do progresso de cada colaborador, por meio do enriquecimento das funções. “Herzberg inicia uma ponte entre o indivíduo (e sua motivação) e a organização, suas regras e a tarefa prevista” (SILVA, 1998, p.23), pois, apesar de o indivíduo ser o foco da sua teoria, ele está agora vinculado à organização. A Figura 4 compara as Teorias de Maslow e Herzberg.



Fonte: Adaptação Montana e Chamov apud Macêdo et al. (2003, p.95).

Figura 4 – Comparação entre as Teorias de Herzberg e Maslow.

Ao adotarem uma visão sistêmica, sobre a motivação nas organizações, Porter e Miles, apud Stoner e Freeman (1999), acreditam que os administradores aproveitariam as idéias das teorias de conteúdo, processo e do reforço, cujo sistema seria formado por três conjuntos de

variáveis que afetam a motivação nas organizações: características individuais, características do trabalho e características da situação de trabalho, conforme Quadro 3.

CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS	CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO	CARACTERÍSTICAS DA SITUAÇÃO DE TRABALHO
1. Interesses 2. Atitudes (exemplos): Diante de si próprios Diante do trabalho Diante de aspectos da situação do trabalho  3. Necessidades (exemplos): Segurança Sociais Realização	Exemplos: Tipos de recompensas intrínsecas Graus de autonomias Volume de <i>feedback</i> direto sobre desempenho Grau de variedade nas tarefas	1. Ambiente de trabalho próximo a) Pares b) Supervisor (es) 2. Ações organizacionais a) Práticas de recompensa Recompensa em todo o sistema Recompensas individuais b) Cultura organizacional

Fonte: Porter e Miles apud Stoner e Freeman (1999, p.334).

Quadro 3 - Variáveis que afetam a motivação nas organizações.

Robbins (2002) enfatiza algumas limitações culturais das teorias motivacionais, ao afirmar que deve-se ter o cuidado ao extrapolar seus conteúdos para organizações pertencentes a outras culturas, que não as norte-americanas. Em contrapartida, uma consistência multicultural é que “o desejo de trabalhos interessantes parece ser comum a quase todos os trabalhadores, independentemente de sua origem cultural” (ROBBINS, 2002, p.172). O autor considera o dinheiro como incentivo crítico para a motivação no trabalho, contrapondo-se aos cientistas que minimizam seu papel como agente motivador.

Vale ainda ressaltar que a GP tem um importante papel, principalmente da administração da diversidade, pois uma verdadeira equipe de trabalho é construída por profissionais de habilidades e perfis distintos, capazes de fazerem a diferença, não só em tempos de crise, mas também quando a empresa vai bem. Uma equipe suficientemente motivada é capaz de fazer o diferencial competitivo para as organizações que trabalham em meio a crises, ou mesmo em cenários de otimismo.

Desse modo, desenha-se o importante papel da liderança para influenciar a motivação dentro de uma organização, por meio de idéias condutoras, sistemas de recompensas, métodos de treinamento, entre outros. Sem perder o foco nos objetivos organizacionais, o desenho de um cargo participativo, ajustado às demandas pessoais de cada um, parece ser a melhor maneira de aumentar a satisfação profissional, estimular o espírito de equipe e elevar o Clima Organizacional.

## 2.2 Clima Organizacional

Quando se faz um estudo sobre Clima Organizacional, é importante traçar paralelos com a Cultura Organizacional, pois há uma relação de causalidade entre cultura e clima. Como os dois conceitos são complementares, nesta pesquisa, abordam-se, inicialmente, aspectos da cultura das organizações, para, então, entender sua influência sobre o clima interno das empresas.

### 2.2.1 Cultura Organizacional

A Cultura é o elemento intangível que permeia os relacionamentos e comportamentos dentro de uma organização, determinando, em última instância, o que deve ser seguido e o que não pode ser feito, de tal modo que a organização mantenha as características que lhe dão uma personalidade própria, que a diferencia das outras estruturas. Apesar de intangível, deve ser aprendida, transmitida, partilhada pelos indivíduos que atuam nas organizações. Todos seus pressupostos são reconhecidos como naturais e normais, tanto que, quaisquer outras maneiras de agir tornam-se estranhas e inaceitáveis.

De acordo com Luz (2003, p.14),

A Cultura Organizacional impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma de como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda, e assim por diante.

Pode-se dizer que a Cultura Organizacional representa a identidade da Organização. No entanto, não se pode desconsiderar que ela sofre influência dos valores da sociedade onde se insere (LUZ, 2003). Na mesma medida, além da área geográfica, na qual a empresa trabalha, outros fatores podem influenciar a Cultura Organizacional, com destaque para seus fundadores e dirigentes atuais, além do seu ramo de atividade.

Freitas (2002, p.96) entende a Cultura Organizacional:

Primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Para a autora supracitada, “através da Cultura Organizacional se define e se transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de agir em relação aos ambientes interno e externo, o que são condutas e comportamentos aceitáveis, o que é realização pessoal entre outros” (2002, p.97).

Para Schermerhorn et al., (1999), no ambiente de negócios, o sistema de valores, ações e crenças compartilhadas que se desenvolvem numa organização, e orientam o comportamento dos seus membros, é chamado de *Cultura Corporativa*. A Cultura Corporativa, ou Organizacional, pode ajudar a reagir tanto à questão de adaptação externa – o que exatamente precisa ser realizado, e como? - quanto à questão de integração interna – como os membros resolvem os problemas diários resultantes de viver e trabalhar juntos?

A cultura de uma organização consiste em normas e valores arraigados, bem como em manifestações superficiais dessas normas e valores, que incluem cerimônias, ritos, rituais, histórias, mitos, símbolos e linguagem. “Esses elementos superficiais da Cultura Organizacional ajudam os funcionários a interpretar eventos cotidianos na organização e são os principais meios pelos quais normas e valores culturais são comunicados de uma pessoa para outra”. (WAGNER III e HOLEMBECK, 2003, p.368).

Numa abordagem multidisciplinar, para Rocha-Pinto (2003, p.110), “a cultura de uma organização é decorrente de um processo social complexo, que compreende a interação de fatores tangíveis e intangíveis”. A arquitetura dos prédios, as tecnologias de gestão e processos, o estilo do vestuário observado na empresa, o visual, o layout, além dos diversos artefatos materiais, produtos e serviços criados pela empresa, constituem-se nos fatores tangíveis. “Os fatores intangíveis estão em seus símbolos, marcas, costumes, crenças, idéias preestabelecidas, regras e tabus que se constituem na forma de modelos mentais” (SENGE, apud ROCHA-PINTO, p.110, 2003), nos vínculos afetivos que produzem um modo de enfrentar, interpretar e adaptar-se ao mundo.

Portanto, a Cultura Organizacional é um elemento importante no cotidiano empresarial, pois, apesar de intangível, pode ser percebido por meio das normas e valores intrínsecos, e que permitem visualizar, de forma única, determinada organização. Deste modo, a Cultura Organizacional se expressa, se tangibiliza e se materializa através dos fatores, a seguir relacionados: código de ética; carta de princípios; filosofia da empresa; declaração da Missão; declaração da Visão e dos valores da empresa; através de seus *Slogans*; através de suas figuras folclóricas e através do comportamento da organização e das pessoas que nela trabalham.

### 2.2.1.1 Tipos de culturas organizacionais

Na concepção de Dias (2003), os tipos mais comuns de Cultura Organizacional são:

- *Aquela orientada ao poder*: apresenta como característica a tendência a dominar seu meio e eliminar a oposição. Há um esforço pela manutenção do poder;
- *As orientadas pela função*: preocupa-se mais com a efetividade do que com a eficácia. Acentua-se a hierarquia, “*status*” e procedimentos.
- *As que têm na execução da tarefa sua essência*: o alcance dos objetivos é mais valorizado do que a forma de conseguí-lo. A estrutura se adapta às exigências da tarefa. Exalta-se a colaboração e o trabalho em equipe.
- *Orientada pelas pessoas*: o objetivo inicial é atender as necessidades dos membros da organização. Busca-se consenso na tomada de decisões, em vez do uso da hierarquia.

O autor descreve que culturas fortes têm impacto sobre o comportamento dos empregados e estão diretamente relacionadas com a baixa rotatividade, pois, os valores centrais da organização são, ao mesmo tempo, intensivamente agregadores e amplamente partilhados, e esta exerce influência no comportamento de seus membros, criando um clima interno de alto controle comportamental.

Qualquer tentativa de mudança de uma Cultura Organizacional só será possível se partir das premissas da própria Cultura Organizacional. “Qualquer tentativa de gerenciamento planejado da cultura de uma empresa pode ser altamente manipuladora e condenável, se não for acompanhada da consciência crítica e da ética” (ROCHA-PINTO, 2003, p.112).

Como lembram Schneider et al., apud Santos (1999, p.41),

A mudança cultural não ocorre mediante nova declaração de missão, de discursos, de divulgação de boletins ou de uma grande festa para lançar uma nova maneira de realizar as coisas, ou ainda mesmo mudando a estrutura da organização. Para comunicar novos valores e crenças, exige-se mudar a realidade organizacional, ou seja, os milhares de itens que definem o clima, que definem a vida cotidiana de uma organização. Fatos, não palavras, são a realidade.

De acordo com Luz (2003), algumas empresas são rígidas em seus aspectos disciplinares, outras não. Algumas são totalmente formais nas suas relações de trabalho, enquanto outras são demasiadamente informais. Conservadoras ou inovadoras; ágeis ou lentas; modernas ou retrógradas, o certo é que diferentes empresas apresentem diferentes culturas.

### 2.2.1.2 Relações entre cultura e clima organizacionais

A Cultura Organizacional interfere no clima interno das organizações, uma vez que ela condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa e, além do mais, atua como a personalidade, sendo única, diferenciando uma organização das outras.

A cultura, como identidade organizacional, vai impactando positiva, ou negativamente, o estado de ânimo das pessoas que nela trabalham, isto é, ela interfere no clima organizacional. Entre clima e cultura, existe uma relação de causalidade, por isso, pode-se afirmar que cultura é causa e clima é consequência. Apesar de o clima ser afetado por fatores externos à organização, a cultura é uma das suas principais causas. “Outra conclusão a que podemos chegar é que clima e cultura são fenômenos intangíveis, apesar de manifestarem-se também de forma concreta” (LUZ, 2003, p.20).

Na concepção de Luz (2003), outra relação é que a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo, enquanto o clima é um fenômeno temporal e se refere ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização num dado momento. Cultura e clima são fenômenos complementares.

De acordo com Chiavenato (1997, p.53):

Na prática, o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da *cultura organizacional*, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe etc – variáveis de entrada do sistema.

Estes fatores determinantes do clima organizacional - entre os quais se inclui a Cultura Organizacional - influenciam a motivação das pessoas, interferindo com os níveis de satisfação e de produtividade – variáveis dependentes do sistema –, os quais produzem o resultado final em termos de eficiência e eficácia. Vale ressaltar o importante papel do gerente. Mesmo sem ter condições de intervir e de modificar a Cultura Organizacional, quase sempre ele tem plenas condições de alterar e melhorar seu clima, seja intervindo nos elementos que o compõem, seja atuando nas variáveis de entrada do sistema (CHIAVENATO, 1997).

Considerando-se que “os indicadores de um clima organizacional negativo são absenteísmo, alta rotatividade, desperdícios, rumores, conflitos, etc” (DIAS, 2003, p.79),

modificações culturais podem gerar expectativas, insatisfação e insegurança, criando climas organizacionais que produzem uma redução da capacidade de trabalho.

Variáveis que afetam o Clima Organizacional podem ser encontradas na cultura da organização: as relações interpessoais, entre os diferentes setores, hábitos arraigados, processo decisório, grau de disciplina, benefícios, etc (DIAS, 2003). Como ela influencia as atitudes tomadas pelos funcionários e os comportamentos que estes adotam no seu ambiente de trabalho, é importante que esta seja gerenciada.

No entanto, é importante ressaltar que além da Cultura Organizacional, fatores externos à organização influenciam o clima organizacional, com destaque para queda do poder aquisitivo; modificações políticas e macroeconômicas; rivalidades esportivas, etc. Aspectos teóricos e práticos, sobre a Gestão do Clima das Organizações, serão abordados a seguir.

### 2.2.2 Clima Organizacional (CO)

As organizações brasileiras, para se manterem competitivas no mercado globalizado, tiveram de adotar uma série de estratégias que levaram a uma redução significativa do seu quadro de pessoal. Dentre elas, destacam-se a necessidade de aquisição de tecnologia de última geração, o uso da automação; a reengenharia; a terceirização; as fusões; as aquisições e as alianças estratégicas.

O que se observou foi um aumento drástico da insegurança e mudanças no comportamento dos trabalhadores. Com isso, o clima das empresas foi alterado, tornando-se uma preocupação a mais, especialmente para a área de recursos humanos, que tem, entre seus compromissos de assegurar um clima propício ao alcance dos objetivos pessoais e das organizações (LUZ, 2003).

O clima interno está diretamente relacionado com a cultura da organização. Deve-se lembrar que ele reflete o estado de espírito dos seus colaboradores em um dado momento, e que é o elemento intangível, que deve ser pesquisado no âmbito das organizações que buscam eficiência e eficácia de resultados.

O CO constitui-se na atmosfera psicológica existente em cada organização, influenciando o comportamento de todos os seus membros. Se favorável, proporcionará satisfação das necessidades pessoais, maior rendimento e melhoria da qualidade. Quando desfavorável, proporciona frustração, gerando conseqüente queda na produtividade e da qualidade dos produtos ou serviços prestados.

De acordo com Luz (2003, p.12), “CO é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”.

Coda, apud Luz (2003, p.11) entende o CO como

[...] o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Barçante e Castro (1999, p.16) definem “CO como a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho”.

Para Dias (2003, p.76), o CO “é formado por uma percepção do coletivo (ambiente ou atmosfera organizacional) que se constitui a partir do momento em que defrontam as idéias preconcebidas das pessoas sobre seu local de trabalho e o dia-a-dia da organização”. O CO relaciona-se diretamente com o grau de satisfação, expectativas e necessidades dos integrantes de uma organização.

O autor aponta a existência de climas criados propositalmente ou que tenham surgido sem nenhuma intencionalidade, ou, até mesmo, climas internos não percebidos pela direção da organização. O CO pode apontar a predisposição dos colaboradores para apoiar a implantação e manutenção de novas filosofias gerenciais.

Alguns exemplos de CO, segundo a concepção de Dias (2003), são:

- Clima organizacional de intimidade;
- Clima organizacional de espírito de equipe;
- Clima organizacional com ênfase na produção;
- Clima organizacional burocrático;
- Clima organizacional de cordialidade;
- Clima organizacional de tolerância.

Um tipo particular de CO, pesquisado por Rego (2002), é o clima ético, considerado como um componente de cultura das organizações. Em seu trabalho, é feita uma análise das relações entre cinco climas éticos e quatro comportamentos de cidadania organizacional. Nesse tipo especial de clima, incluem-se as prescrições, proscricões e permissões atinentes às obrigações morais. Para o autor, “um clima caracterizado pelo auto-interesse gera efeitos negativos sobre a satisfação, o comprometimento organizacional, a coesão do grupo e a confiança nos outros e na gestão” (REGO, 2002, p.59).

Em contrapartida, a intensidade com que situações de desânimo dos funcionários se manifestam é o que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim; dentre estas, evidenciam-se: tensões, discórdias, rivalidades, conflitos, desinteresse pelo cumprimento das tarefas, resistência a ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas, etc.

Embora intangível, o CO materializa-se nas organizações através de alguns indicadores que dão “sinais” sobre a sua qualidade. Esses indicadores não fornecem as causas que estão afetando positiva, ou negativamente, o clima da empresa, mas servem para alertar quando algo não está bem, ou, ao contrário, quando o clima está muito bom (LUZ, 2003). Alguns dos sinais que evidenciam que o clima não está favorável são: *turnover* ou rotatividade de pessoal; absenteísmo; pichações nos banheiros; greves; conflitos interpessoais; desperdícios de material e queixas no serviço médico.

Ao ouvirem seus clientes internos sobre suas expectativas pessoais e profissionais, suas reclamações com relação ao trabalho realizado, às questões salariais, à supervisão que recebem, à integração entre os diferentes setores da empresa, à sua estabilidade no emprego, às suas possibilidades de progresso profissional, aos benefícios, às condições de trabalho, ao processo decisório etc; e conhecer a realidade familiar, social e econômica em que vivem, as empresas poderão encontrar respostas que justifiquem a qualidade dos serviços por eles prestados.

#### 2.2.2.1 Modelos de estudo de clima organizacional

A seleção das tipologias, ou modelos de CO, a seguir descritos, baseou-se no fato de que cada um dos seus idealizadores descreve fatores ou dimensões já consagrados em outras Pesquisas de Clima Organizacional e que neste estudo de caso conduziram a escolha das variáveis pesquisadas, de tal forma que o modelo proposto para o LAC pudesse, realmente, analisar a atmosfera psicológica vigente no setor, naquele momento, e que os objetivos inicialmente propostos fossem alcançados.

#### **Modelo de Litwin e Stinger (1968)**

Litwin e Stinger adotaram um estudo empírico para medir o CO. Os seis fatores, propostos pelos autores e suas respectivas definições, podem ser visualizados no Quadro 4.

FATOR	DEFINIÇÃO
Estrutura	O sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em sua situação de trabalho; com muitas regras, regulamentos, procedimentos.
Responsabilidade	O sentimento de ser seu próprio chefe; não haver dupla verificação em suas decisões.
Riscos	O senso de arriscar e de desafio no cargo e na situação de trabalho
Recompensa	O sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; a ênfase na recompensa <i>versus</i> ceticismo e punições.
Calor e apoio	O sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização
Conflito	O sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos, a ênfase calcada sobre diferentes aqui e agora.

Fonte: Adaptado Litwin e Stinger (1968).

Quadro 4 - Modelo de Litwin e Stinger (1968).

### Modelo de Campbell e Stanley (1970)

Campbell e Stanley deram sua contribuição para os estudos de CO por identificarem quatro fatores, que devem caracterizar dimensões comuns em qualquer instrumento de clima. São eles:

- *Autonomia individual*: refere-se à responsabilidade individual, independência e oportunidade para usar iniciativa pessoal e tomar decisões;
- *Grau de estrutura*: refere-se como os objetivos e métodos para o trabalho são estabelecidos e comunicados ao subordinado pelo supervisor;
- *Orientação para recompensa*: refere-se aos fatores de recompensa, satisfação geral, orientação para a promoção e auto-realização;
- *Consideração, calor e apoio*: refere-se aos fatores de suporte administrativo, treinamento de subordinados, amizade e apoio.

### Modelo de Schneider (1975)

Schneider (1975) elaborou um modelo com seis fatores, para medir o CO, cada um correspondendo a uma descrição da organização. Os fatores sugeridos e suas respectivas definições estão no Quadro 5.

FATOR	DEFINIÇÃO
Suporte administrativo	Está relacionado ao interesse ativo que o supervisor tem no progresso do servidor, colaborando com ele e mantendo relações de amizade.
Estrutura administrativa	Avalia como o administrador faz uso de orçamentos, exige do servidor o uso de material de venda e obtenção de novos clientes. Traduz o acompanhamento do trabalho de venda e a importância dos resultados da empresa.
Preocupação com novos servidores	Os itens aqui estão relacionados com os aspectos de seleção, orientação e treinamento de novos servidores.
Independência dos servidores	Estes itens descrevem aqueles servidores que tentam seguir seus próprios caminhos. Medem a independência do agente com relação aos controles feitos pela empresa.
Conflitos internos	Refere-se à presença de grupos internos ou de outros grupos externos à empresa e ao boicote da autoridade administrativa.
Satisfação geral	Refere-se como a empresa promove encontros sociais periódicos dos empregados com a supervisão e o trabalho da empresa.

Fonte: Adaptado Schneider (1975).

Quadro 5 - Modelo de Schneider (1975).

### Modelo de La Follete e Sims (1975)

La Follete e Sims realizaram um estudo em um centro médico. O modelo proposto é composto de sete fatores, cujas definições encontram-se no Quadro 6.

FATOR	DEFINIÇÃO
Grau efetivo em relação a outras pessoas da organização	Identifica a forma pela qual o indivíduo percebe seus colegas e outras pessoas na organização.
Grau efetivo em relação à supervisão e/ou organização	Identifica a forma pela qual o indivíduo percebe a supervisão. A supervisão, por sua vez, representa a organização.
Clareza das políticas e promoções	Descreve a maneira pela qual o indivíduo identifica claramente as políticas organizacionais e as oportunidades de promoção.
Pressões no trabalho e padrões	Identifica o sentimento de pressão no trabalho e a ênfase dada pela supervisão a altos padrões de desempenho.
Comunicação aberta e ascendente:	Descreve a comunicação entre os empregados e supervisores; o desejo dos supervisores em aceitar as idéias dos subordinados e aconselhá-los em sua carreira.
Risco na tomada de decisão	Este fator identifica o grau de risco na tomada de decisão administrativa.

Fonte: Adaptado La Follete e Sims (1975).

Quadro 6 - Modelo de La Follete e Sims (1975).

### Modelo de Peltz e Andrews (1976)

Oliveira (1990) descreve o modelo de Peltz e Andrews, os quais, em pesquisa realizada com aproximadamente 1300 cientistas e engenheiros de organizações industriais,

governamentais e universitárias, visando estudar a influência da administração dos laboratórios no desempenho dos indivíduos, identificaram vários fatores que propiciaram climas favoráveis a atividades de pesquisa, cujos resultados foram agrupados em tópicos, conforme observado a seguir.

- *Liberdade*: Cientistas valorizam a liberdade, a autonomia, a independência e também a interação com outros colegas, desde que estes não tenham o poder de veto sobre eles;
- *Comunicação*: Cientistas apreciam a troca de idéias, buscam o fornecimento de informações, críticas e apologias;
- *Diversidade*: Cientistas com especializações diversas, atividades variadas, tarefas praticas e teóricas, técnicas e administrativas, são mais eficientes do que aqueles altamente especializados;
- *Dedicação*: Cientistas envolvidos no trabalho, com entusiasmo, interesse e dedicação são mais eficazes;
- *Motivação*: Cientistas motivados por fontes internas são mais eficazes dos que por estímulos externos;
- *Satisfação*: Cientistas mais realizadores não são necessariamente os mais satisfeitos. Uma certa insatisfação, decorrente de impaciência ávida, parece ser inevitável, numa atmosfera de pesquisa sadia;
- *Similaridade*: Cientistas com pensamentos diferentes, mas com semelhanças nas fontes de motivação, têm melhor desempenho, pois as diferenças provocam uma tensão intelectual necessária à inovação, e as similaridades provocam a segurança emocional necessária para suportar a ansiedade da atividade criativa;
- *Criatividade*: Cientistas são mais criativos atuando em projetos novos, de curto prazo e como membros de equipe com acesso ao poder decisório e com comunicação livre;
- *Idade*: Cientistas produzem mais em meados de sua carreira, quando têm interesses amplos e não limitados;
- *Grupos*: Cientistas são produtivos em grupos com quatro a cinco anos de existência; após esse período tornam-se menos entusiasmados, menos competitivos, menos comunicativos e mais inclinados à especialização.

### **Modelo de Sbragia (1983)**

Num estudo empírico sobre CO, em treze instituições de natureza governamental, Sbragia utiliza um modelo contendo vinte fatores sobre diferentes aspectos das organizações, alguns deles, tais como atitude frente a conflitos e reconhecimento proporcionado, são também investigados no caso do LAC.

- *Estado de tensão*: descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções;
- *Conformidade exigida*: apresenta o quanto as pessoas têm flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional; descreve o quanto a organização conscientiza a necessidade de obediência a normas e regulamentos formais;
- *Ênfase na participação*: descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitas;
- *Proximidade da supervisão*: descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercitar a iniciativa;
- *Consideração humana*: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos;
- *Adequação da estrutura*: enfatiza 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;
- *Autonomia presente*: descreve o quanto às pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisa ter suas decisões verificadas;
- *Recompensas proporcionais*: descrevem de que modo as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem; quanta ênfase é dada em recompensas positivas antes que em punições; quão justas são as políticas de pagamento e promoções;
- *Prestígio obtido*: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização; como a organização projeta seus membros no ambiente;
- *Cooperação existente*: descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o grau de confiança de uns nos outros; se a interação entre as pessoas é sadia;

- *Padrões enfatizados*: descrevem o grau de importância atribuída, pelas pessoas, às metas e padrões de desempenho; a ênfase dada à realização de um bom trabalho;
- *Atitude frente a conflitos*: descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servirem e considerarem diferentes opiniões; a ênfase relativa dada pelas pessoas em “levantar o problema” antes do que em ignorá-lo;
- *Sentimento de identidade*: descreve o quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização; o quanto as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte;
- *Tolerância existente*: descreve a maneira como os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva, antes do que punitiva;
- *Clareza percebida*: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativo aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto à organização informa as pessoas sobre as formas e condições de progresso;
- *Justiça predominante*: descreve o grau com que predominam, nos critérios de decisão, as habilidades e desempenhos, antes do que os aspectos políticos, pessoais;
- *Condições de progresso*: descreve de que modo a organização provê, a seus membros, oportunidades de crescimento e avanço profissional; o como a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso;
- *Apoio logístico proporcionado*: descreve de que modo a organização provê às pessoas, condições e instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; e quanto a organização facilita seus trabalhos principais;
- *Reconhecimento proporcionado*: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho, ou uma atuação acima do padrão, por parte de seus membros; o quanto o esforço individual diferenciado é reconhecido;
- *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, antes do que para policiamento e castigo.

### **Modelo de Kolb et al. (1986)**

É constituído por uma escala de sete fatores, que medem o clima de uma organização pelas dimensões: conformismo, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza organizacional, calor e apoio, e liderança, cujas definições estão no Quadro 7.

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Conformismo	O sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; como os membros sentem as inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais eles devem se amoldar ao invés de fazerem seu trabalho como gostariam de fazê-lo.
Responsabilidade	Dá-se responsabilidade pessoal aos membros da organização para eles realizarem sua parte nos objetivos propostos; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores cada etapa.
Padrões	A ênfase dada à qualidade do desempenho e à produção elevada na organização, incluindo o grau em que seus membros sentem que ela impõe objetivos estimulantes, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos.
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.
Clareza organizacional	O sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.
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; o sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.
Liderança	A disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Quando necessário, os membros sentem-se livres para assumir a liderança e são recompensados se esta for bem sucedida.

Fonte: Adaptado Kolb et al. (1986).

Quadro 7 - Modelo de Kolb et al. (1986).

Observando os diferentes modelos de CO, as diferentes técnicas de pesquisa disponíveis são eficazes em estabelecer um elo de ligação, entre o nível individual e o nível organizacional, levando em conta o que os indivíduos pensam a respeito do lugar em que trabalham; tornando-se, assim, um instrumento adequado para a melhoria da qualidade dos serviços e na formulação de estratégias de mudança.

#### 2.2.2.2 As variáveis organizacionais pesquisadas

Neste sub-item, apresenta-se o conjunto de variáveis identificadas para a Pesquisa de Clima Organizacional do LAC/HUSM, as quais foram escolhidas com base, especialmente, no modelo de Rizzatti (2002), que propôs dez categorias de análise de CO em Universidades Federais brasileiras, e nos diferentes modelos clássicos anteriormente relacionados.

Como denominam Barçante e Castro (1999), os indicadores de clima, são as variáveis que deverão ser exploradas no questionário. Desse modo, para mensurar o CO do LAC, as questões foram elaboradas de modo que contemplassem as variáveis estudadas nesta pesquisa.

No entanto, o modelo final de estudo proposto para a unidade de análise foi desenvolvido a partir das variáveis propostas por Rizzatti (2002) e depois de consideradas as

peculiaridades da realidade estudada, ou seja, além das seis (6) variáveis que se basearam no modelo proposto por Rizzatti (2002), as outras quatro (4) foram selecionadas em função das especificidades do setor.

As variáveis de CO propostas para o estudo do LAC/HUSM são:

1. Relacionamento interpessoal;
2. Comportamento das chefias;
3. Processo decisório;
4. Satisfação pessoal;
5. Treinamento e desenvolvimento;
6. Valorização e reconhecimento;
7. Reconhecimento financeiro e benefícios;
8. Qualidade e satisfação do cliente;
9. Organização e condições de trabalho
10. Imagem do laboratório.

As variáveis têm abordagem sequencial, e o seu enfoque considera as concepções e os aspectos a seguir descritos. Ressalta-se o fato de que as variáveis 'Liderança' e 'Processo decisório' encontram-se fazendo parte da mesma seção.

### **Variável 1 - Relacionamento interpessoal**

Relacionamento interpessoal refere-se a uma inter-relação entre duas ou mais pessoas ou sistemas de qualquer natureza, de modo que a atividade de cada um é influenciada, ou depende da atividade exercida pelo outro (RIZZATTI, 2002).

De acordo com Kouzes apud Rizzatti (2002, p.68), “[...] os relacionamentos de apoio no trabalho são muito importantes para a manutenção da vitalidade pessoal e organizacional”, já que, ao compartilharem dos mesmos objetivos, as pessoas podem acabar se interessando umas pelas outras, mais do que simplesmente em termos profissionais.

Os relacionamentos interpessoais saudáveis permitem que as pessoas entrem em contato umas com as outras, de modo que umas ajudem a complementar as atividades das outras. O sentimento de não ser apenas parte de uma equipe de trabalho, mas de algo maior, cria uma forte motivação para realização e satisfação pessoal.

Os sentimentos, na concepção de Rizzatti (2002, p.68) “incluem os processos mentais e emocionais que estão dentro das pessoas e que não podem ser vistos, mas cuja presença é

inferida a partir da atividade e interações das pessoas”. Em face disso, podem ser gerados conflitos, os quais refletem as diferenças pessoais existentes na execução de suas tarefas.

Para o autor (RIZZATTI, 2002, p. 69),

Os *conflitos interpessoais* originam-se em função das discordâncias individuais, a respeito de problemas essenciais, como diferenças em relação às estruturas organizacionais, políticas e conjuntos de medidas administrativas, quanto antagonismos pessoais, ou seja, diferenças de caráter marcadamente pessoal e emocional decorrentes das relações de interdependência dos indivíduos no trabalho.

Outro conflito comum é o *grupai*, originado, principalmente, das diferenças individuais, dos recursos limitados, da diferenciação de papéis e do clima organizacional. Schein, apud Rodrigues (1999, p.202) dedica atenção maior aos conflitos intergrupais dizendo que “o problema maior é estabelecer relações intergrupais, de colaboração naquelas situações em que a interdependência de tarefas ou a necessidade de unidade tornam a colaboração um pré-requisito necessário para a eficiência organizacional”.

No âmbito das organizações as pessoas aprendem, e às vezes mudam, ao se depararem com diferenças que questionam suas experiências e pressupostos, isto é, elas vêem os estranhos como ameaças a suas perspectivas e valores. Quando isso acontece, rapidamente pode-se chegar a debates intensos ou mesmo ao extremo de conflitos traumatizantes. “Quando se lida com uma questão difícil em qualquer grupo, o conflito é inevitável, de forma expressa ou latente; entretanto, as pessoas, em sua maioria, são avessas ao conflito em suas famílias, comunidades e organizações” (HEIFETZ e LINSKY, 2002, p.121).

O conflito das relações de trabalho é expresso pelo comportamento, atitudes e expectativas das pessoas dentro da organização, posição condicionada à forma e à intensidade do exercício do poder. Seríamos ingênuos de imaginar as organizações sem conflitos, pois as diversas formas de poder, e sua difusão heterogênea, transformam o meio social/organizacional em um ambiente propício ao surgimento de conflitos (RODRIGUES, 1999). Indivíduos alienados, que não podem determinar o curso dos acontecimentos conforme desejariam, seriam os maiores indutores de conflitos.

A dicotomia existente entre os interesses individuais e organizacionais traz conseqüências inevitáveis como alimentadores de conflitos, uma vez que as pessoas buscam, com um mínimo de esforço, alcançar o máximo de bem estar e o capital busca o lucro máximo com o mínimo de dispêndio. Tensões latentes, originadas do conflito estrutural capital-trabalho podem vir a se transformar nas diversas formas de conflito dentro das organizações (RODRIGUES, 1999).

Para Torquato (2003), no jogo das pressões e contrapressões, onde, de um lado, encontram-se os interesses dos trabalhadores e, de outro, as empresas, os esquemas de comunicação constituem mecanismos oportunos e fundamentais para a administração dos conflitos, que se tornam mais freqüentes por força da participação efetiva de segmentos engajados da sociedade.

Os principais sintomas de conflitos dentro da organização, de acordo com Rodrigues (1999, p.200), são os seguintes: “as comunicações deficientes - lateral ou verticalmente -, a hostilidade e inveja inter-grupal, a fricção interpessoal, a escala de arbitragem, as regras, normas e mitos, e o moral baixo do corpo funcional”.

Basicamente, existem três condições antecedentes dos conflitos, e que são inerentes à natureza das organizações (CHIAVENATO, 1997):

- Diferenciação de grupos: como decorrência do crescimento da empresa cada grupo se especializa na busca de eficiência. Com a diferenciação, podem ser gerados conflitos na medida que decorrem objetivos e interesses diferentes dos demais grupos da empresa.
- Recursos compartilhados: se um grupo pretende aumentar a sua quantidade de recursos, um outro grupo terá de perder, ou abrir mão de uma parcela dos seus. Isso contribui para a percepção de que alguns grupos têm objetivos e interesses diferentes, ou até incompatíveis.
- Interdependência de atividades: quando os grupos são altamente interdependentes no desenvolvimento de suas atividades, surgem oportunidades para que um grupo auxilie, ou prejudique, o trabalho dos demais, o que seria um indutor de conflitos.

Os conflitos afetam e são sentidos no dia-a-dia das organizações. Sua solução, no entanto, não virá sem o devido conhecimento do problema, pois, as relações de poder, os conflitos nos níveis estrutural e comportamental, as necessidades e expectativas do trabalhador e o contexto organizacional atual exigem posicionamentos firmes e baseados em fatos não utópicos.

Como o esperado é que as autoridades gerenciem os conflitos, para Heifetz e Linsky (2002, p.122), “o desafio da liderança ao tentar promover mudanças adaptativas é trabalhar as diferenças, as paixões e os conflitos de maneira a diminuir o potencial destrutivo e explorar suas energias para fins construtivos”.

Portanto, é importante que não se subestime a maneira pela qual as pessoas reagem aos conflitos internos nas organizações, nem a maneira pela qual são solucionados, pois estes influenciam nos comportamentos que se seguem, bem como sobre a qualidade da comunicação entre os grupos. Relacionamentos duráveis, não conflituosos, requerem que as pessoas interajam, construindo relações saudáveis, incentivando-se mutuamente. Para que isso

aconteça, é necessário que grupos, assim constituídos, transformem-se em verdadeiras equipes.

Os grupos nas organizações podem denominar-se grupos de trabalho, força-tarefa, comissão, comitê, turma – para o exercício de atividades temporárias, ou permanentes, com diferentes propósitos, tais como produção e difusão de informações, multiplicação do conhecimento, tomada de decisão colegiada, divisão e distribuição do trabalho, entre outros (MACÊDO et al., 2003).

Considerando equipes como grupos que evoluíram, Prado Filho (2003, p.3) define equipe como “um conjunto de pessoas que se organizam para atingir objetivos comuns, no entanto, seu sucesso depende mais da garra e da sinergia dos seus integrantes do que das habilidades individuais”. Para o autor, nas equipes deve-se estimular a diversidade de idéias – a procura de idéias inovadoras, e delegar responsabilidades, com funcionários buscando resolver os problemas que acontecem, pois quando o ser humano se sente necessário a uma organização e pode melhorá-la com sua ação, emprega mais entusiasmo em suas tarefas.

Nas equipes, uma coisa que faz com que um indivíduo encontre-se em permanente motivação é o seu envolvimento com a equipe como um todo, e a certeza de tornar-se conhecedor daquilo que está sendo desenvolvido. Isso lhe dá segurança com relação à sua performance profissional. Quanto maior grau de responsabilidade, maior será o seu aprendizado, perspectivas de evolução e, conseqüentemente, elevada motivação.

No entanto, o trabalho em equipes sofre influência direta da cultura e do clima organizacionais. O caráter conservador da cultura, da maioria das organizações, pode ser modificado por meio de um processo de aculturação acelerado dos grupos que dela fazem parte. Macêdo et al. (2003) afirmam que os valores culturais precisam ser igualmente aceitos pelos integrantes do grupo, para que não se fragmentem em subgrupos, o que poderia resultar em subculturas. O fato de pertencer ao mesmo grupo aproxima as pessoas e fortalece afinidades, ajudando a comprometer o desempenho, a vencer dificuldades e impulsionar o grupo.

De acordo com Luz (2003), a cultura organizacional influencia o comportamento dos grupos dentro da organização, pois além de um significado simbólico, de representações, ela também exerce um sentido político e de controle dos grupos. Nesse sentido, a cultura acaba reforçando o comportamento de seus membros, determinando o que deve ser seguido e repudiando o que deve ser evitado. Além de moldar a identidade organizacional, a cultura molda também a identidade e o reconhecimento dos que atuam no dia-a-dia das empresas, isoladamente ou em grupos.

Finalizando, além da cultura organizacional, o clima também interfere no trabalho das equipes, pois se o clima de uma organização for negativo, de desarmonia, a motivação dos funcionários que atuam nas equipes pode ser afetada de maneira consistente, o que propicia o aparecimento de conflitos interpessoais, discórdias, descumprimento das tarefas, tendo-se, como consequência, a desestabilização das equipes, com prejuízos para indivíduos e organização.

### **Variáveis 2 e 3 – Comportamento das chefias e processo decisório**

A discussão do papel da liderança vem ganhando importância no contexto das organizações de sucesso, porque é das atitudes e exemplos do verdadeiro líder que se constroem verdadeiras equipes de trabalho, motivadas e aptas a empregarem todo o seu potencial e habilidades para o alcance dos objetivos organizacionais. A capacidade, que tem o líder, de delegar poderes, também fomenta a criatividade e o alto desempenho dos colaboradores.

Robbins (2002, p.303) afirma que, “liderança diz respeito ao enfrentamento da mudança, pois, os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos”. Nesse sentido, liderança seria a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos.

Os líderes precisam reconhecer as relações entre os objetivos individuais e organizacionais, empregando recursos necessários para o alcance de ambos, a fim de contribuir para a eficácia da empresa, ou seja, “o verdadeiro líder é identificado pelo comportamento dos integrantes de sua equipe, por suas demonstrações de comprometimento, iniciativa e satisfação” (MACÊDO et al., 2003, p.121).

De acordo com Gil (2001), quando ficou claro que a eficácia dos líderes não estava ligada aos seus traços pessoais, começou-se a identificar os comportamentos que tornariam os líderes mais eficazes. O autor passa a reconhecer, então, dois estilos de liderança: um orientado para a tarefa – *o líder autoritário* que vê os empregados como instrumentos para alcançar os objetivos da organização, e o outro orientado para as relações humanas – *o líder democrático*, sempre atento à individualidade e necessidades pessoais. Para Rizzatti (2002), no entanto, a maneira de administrar as pessoas pode ser caracterizada por diversos estilos: autocrático, paternalista, burocrático, defensivo e profissional.

A liderança pode tanto ser conferida por um alto cargo na organização como, simplesmente, em função do cargo ocupado, isto é, os líderes podem surgir naturalmente dentro de um grupo, sem que, para isso, sejam formalmente indicados (ROBBINS, 2002).

Delineiam-se, assim, alguns papéis, dependendo do grau de abrangência de sua atuação e do fato de terem sido, ou não, formalmente designados, a saber:

1. *Chefe*: alguém investido de autoridade formal que ocupa cargo, previsto na estrutura organizacional, e que tem autonomia para representar, comandar e decidir, no âmbito de sua função;
2. *Gerente*: é a figura do chefe reforçada pelos conhecimentos e pelo exercício pleno das funções administrativas;
3. *Gestor-líder*: aquele que, no exercício de qualquer função de comando permanente, ou temporária, formalmente designada, ou não, é capaz de influenciar a equipe e, sendo por ela legitimado, representá-la e conduzi-la numa determinada situação (MACÊDO et al., 2003, p.110).

Para esses autores (2003, p.120), algumas habilidades são necessárias ao exercício da liderança:

- abertura – permitir aos liderados assumirem responsabilidades, participarem e tomarem decisões; propor, ao invés de impor;
- atenção – ouvir ativamente e reconhecer o valor das pessoas, expressar satisfação com seus esforços e realizações;
- *coaching* – preparar, continuamente, indivíduos da equipe para desenvolverem suas atuais tarefas com mais eficácia;
- humildade – usar de autocrítica, mostrar capacidade de aprender e de reconhecer falhas;
- humor – ser descontraído, alegre e otimista;
- integração – usar de empatia, integrar-se à equipe, compartilhar conhecimentos;
- intuição – aguçar a sensibilidade e espiritualidade;
- *mentoring* – inspirar, educar e orientar as pessoas para o desenvolvimento de suas carreiras profissionais;
- versatilidade – saber atuar num ambiente mutável, ser capaz de sair dos trilhos para as trilhas;
- visão do todo – conhecer a si mesmo, os outros, a organização e o mundo.

De acordo com Rizzatti (2002), o *comportamento das chefias* é o modo pelo qual o responsável por um setor exprime a tarefa de fazer funcionar o pessoal, ou de tomar deliberações, e incorporá-las em ordens e instruções gerais ou específicas. Quanto a esta

variável, cabe ressaltar a importância da questão da honestidade e da credibilidade. Para o autor (2002, p.72), “se os chefes querem ser vistos como sendo dignos de confiança, devem antes dar evidência de sua própria confiança nas pessoas”. A honestidade também se relaciona com valores, ética e com a consistência entre palavra e ato.

O conhecimento das atividades também é importante para refletir o comportamento das chefias e o CO em universidades federais brasileiras. Esse conhecimento pode desenvolver-se, ao longo do tempo, por meio da experiência, adquirida em cursos, livros e mentores e, também, o aprendizado informal (RIZZATTI, 2002). O autor também enfatiza que a personalidade do chefe tem um papel decisivo na maneira de conduzir a equipe de trabalho, e que o ato de chefiar, independente do estilo de liderança adotado, produz impacto sobre o comportamento e a motivação para o trabalho dos subordinados.

Drucker (1997, p.150) afirma que, “a força de uma organização reside na educação contínua de seus principais gerentes e líderes”. A aprendizagem contínua constitui-se em um único meio de agir frente a dois problemas: a resistência dos trabalhadores à inovação e o perigo da obsolescência dos trabalhadores.

Outra variável pesquisada, neste estudo, o ‘*Processo decisório*’, é abordada neste subitem por representar uma das diversas dimensões da variável “gestão” (LUZ, 2003, p.44). Entenda-se, aqui, como “Gestão”, também: “Supervisão” ou “Liderança” ou “Estilo Gerencial”.

Segundo Nelson (1991), é através de um processo de delegação adequado que se pode chegar ao processo decisório de forma mais eficiente para as instituições; obtêm-se, assim, melhores resultados com menor envolvimento direto do gestor, que, desta forma, pode dedicar-se à tenaz tarefa de administrar uma organização. Estruturas grandes e complexas, como é o caso das Universidades Públicas, terão seu processo de tomada de decisão facilitado se adotarem, com frequência e eficácia, a delegação de competências.

Delegar é dar poder e autoridade a uma pessoa para atuar como representante de outra. Neste processo, os membros da equipe recebem uma tarefa, ou encargo, e assumem responsabilidade por sua conclusão. O ato de delegar é o meio mais eficaz para se atribuir e coordenar o trabalho feito por muitas pessoas (NELSON 2001; RIZZATTI, 2002).

Numa outra perspectiva, Morgan (1996) enfatiza o controle do processo de tomada de decisão como uma das mais importantes fontes de poder. De concepção do autor (1996, p.171), se as organizações forem consideradas como sistemas de tomadas de decisões, “o indivíduo ou grupo que possa agir de modo claro no processo de tomada de decisão tem o poder de exercer uma grande influência nos negócios da organização à qual pertence”.

Corroborando com as colocações acima, Schermerhorn et al. (1999, p.258) afirmam que “quando decisões individuais são tomadas, o gerente ou líder de equipe usa as informações de que dispõe e decide o que fazer sem envolver os outros”. Esse método de tomada de decisão – *decisão autoritária* – reflete os privilégios da autoridade formal na organização.

Para esses autores (1999, p.258), “o gerente eficaz e líder de equipe, sabe quando deve delegar as decisões para outras pessoas, sabe estabelecer prioridades e quando se abster de agir” ou seja, na prática as boas decisões organizacionais são feitas por pessoas, isoladamente; por pessoas, em conjunto com outras e por grupos de pessoas que trabalham juntas. Apesar de consumir mais tempo, a decisão em grupo é a mais participativa das três.

Desse modo, a liderança, por meio do comportamento das chefias, e o processo decisório constituem-se em duas importantes variáveis pesquisadas neste estudo de caso, mostrando-se fundamentais para avaliar a percepção dos funcionários-técnico administrativos (FTAs) sobre o CO do LAC/HUSM.

#### **Variável 4 - Satisfação pessoal**

De acordo com Luz (2003), a satisfação dos funcionários é uma das palavras mais presente nos conceitos de diferentes autores. Direta, ou indiretamente, os conceitos nos remetem à relação do clima interno com o grau de satisfação das pessoas, com o seu trabalho e com a organização.

A satisfação pessoal é produto de resultados, decorrentes do objetivo alcançado, e é antecedida pela motivação, a qual implica movimento, ação para o alcance deste objetivo (RIZZATTI, 2002).

Na verdade, para COLOSSI e CAON, (2002, p.129) há uma certa concordância entre os autores quando aceitam “a satisfação no trabalho como uma característica intrínseca do trabalhador, desde que ele tenha oportunidade de participar na vida organizacional e, tenha também atendidas suas expectativas de ganhos ou recompensas pelo seu desempenho”.

Em face do exposto, tem-se que a satisfação no trabalho e a motivação no trabalho são termos que se confundem no contexto das organizações. Por isso, a satisfação pessoal está ligada aos desejos, necessidades ou motivos, no íntimo do indivíduo. Com relação à organização, advém da situação do total do indivíduo no trabalho (RIZZATTI, 2002).

De acordo com Colossi e Caon (2002), fatores pessoais, como idade, sexo, escolaridade, tipo de trabalho, nível hierárquico, bem como fatores pertinentes a organização

e seu ambiente - tipo de empresa, produto, tamanho, imagem e outros, são variáveis que influenciam, positiva, ou negativamente, a satisfação do indivíduo no trabalho. Para os autores, em termos de abordagem teórica, existem três modelos básicos de explicação do grau de satisfação que um indivíduo experimenta em seu trabalho.

- a) Teoria das Necessidades, Maslow e Herzberg – onde a diferença entre o que uma pessoa necessita, e o que ela efetivamente obtém como resultante de seu trabalho, é o fator determinante de sua satisfação na atividade que está a executar.
- b) Teoria da Discrepância, Lawler e Porter – a satisfação no trabalho vai depender da discrepância entre aquilo que é recebido e aquilo que deveria ser recebido pelo indivíduo.
- c) Teoria da Equidade, J. Stacy Phdams – a satisfação no trabalho irá depender do equilíbrio entre o que o indivíduo recebe, como resultado do trabalho, e aquilo que ele traz para o trabalho, ou seja, esforço, habilidades, experiência, vivência ou conhecimento.

Muitos administradores tentam conseguir melhor desempenho dos seus colaboradores, propiciando-lhes satisfação de suas necessidades. Entretanto, nem sempre indivíduos satisfeitos são os mais virtuosos, pois, muitas grandes idéias e descobertas históricas vieram de indivíduos insatisfeitos.

Torna-se útil categorizar satisfação no trabalho através de suas características comuns, tais como: valores pessoais; estilo de vida; o próprio trabalho (tarefas, conflitos, ambigüidade e participação na tomada de decisões); a fixação de objetivos; o ambiente de trabalho (condições de trabalho, nível do cargo e salário, bem como o ambiente social); o estilo de liderança das chefias, bem como o grau de compatibilidade e relacionamento entre colegas (BASTOS, PINHO e COSTA, apud COLOSSI e CAON, 2002).

Portanto, pode-se afirmar que a satisfação do indivíduo, no seu ambiente de trabalho, depende de vários fatores, alguns deles de difícil detecção, mas que podem ser evidenciados quando se realiza pesquisa de ambiência organizacional. Dentre as variáveis, ou fatores, que mais interferem na satisfação pessoal, e no clima das organizações destacam-se: o salário percebido, o estilo gerencial a que o indivíduo está submetido, a quantidade de treinamento e as oportunidades de desenvolvimento que lhe são oferecidas.

## Variável 5 - Treinamento e desenvolvimento

Nas organizações atuais, que vivem a era da gestão do capital intelectual, o processo de aprendizagem torna-se estratégico e o líder assume o papel de facilitador da aquisição do conhecimento pelos indivíduos e equipes. Nesse enfoque, ressaltam-se as ações voltadas à capacitação das pessoas por meio de programas de formação, treinamento e desenvolvimento.

Numa perspectiva histórica, sobre o treinamento dos indivíduos nas empresas, tem-se o seu início com a Escola Clássica de Administração, quando o treinamento apenas considerava os aspectos mecânicos do trabalho. Na Escola das Relações Humanas, os programas de treinamento incluíam também objetivos voltados ao relacionamento interpessoal e sua integração à organização. Com o final da Segunda Guerra Mundial, as empresas começam a se voltar aos programas destinados ao desenvolvimento de lideranças.

De acordo com Gil (2001, p.119), a partir de década de 60, “o treinamento passou a envolver todas as atividades voltadas para o suprimento das carências de indivíduos, ou grupos, em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes”, na busca do melhor desempenho para o alcance dos objetivos da organização.

Com esse enfoque sistêmico, os programas de treinamento passam a considerar as necessidades e aspirações do indivíduo, suas motivações, dificuldades de aquisição de novos conhecimentos etc. Hoje, a execução dos programas de treinamento tornou-se uma atividade gerencial e privilegia-se o treinamento no local em que o indivíduo exerce suas atividades, as reuniões cujo objetivo é a orientação aos grupos de trabalho e outras atividades em nível local, entre as quais o *e-training* - treinamento via Internet (GIL, 2001).

Considerando as propostas deste estudo para a análise de CO de um Laboratório Público, tem-se a pertinência de alguns conceitos apresentados por Gil (2001), que estão inseridos no contexto desta organização e que se mostram relevantes para a presente abordagem:

- *educação*: processo de desenvolvimento de capacidade física, intelectual e moral do ser humano visando a sua melhor integração individual e social. Este é o conceito mais abrangente, sendo, por essa razão, utilizado com maior frequência para referir-se às instituições mantidas pelo Estado.
- *educação profissional*: é a que se volta para o mundo do trabalho e onde se originam os processos de formação, treinamento e desenvolvimento profissional;
- *formação*: processo que visa proporcionar a qualificação necessária para o desenvolvimento de determinada atividade profissional. Pode ocorrer em diferentes níveis, conforme a

qualificação requerida; por exemplo: profissões de nível médio e profissões de nível superior. Nos tempos atuais, muitas são as empresas que proporcionam formação profissional, até mesmo de nível superior;

- *treinamento*: refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem, centradas na posição atual da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto-prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenharem melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa;

- *desenvolvimento*: refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. Focaliza os cargos a serem ocupados, futuramente, na organização e os conhecimentos, habilidades e atitudes que serão requeridos de seus ocupantes. Dessa forma, as ações voltadas ao desenvolvimento envolvem um compromisso maior com a capacitação das pessoas.

Segundo Schermerhorn et al. (1999, p.103), o “treinamento pode ser dado no cargo, fora dele ou em ambos os modos”. No primeiro caso, o indivíduo recebe o treinamento no local de trabalho; suas formas mais comuns são estágios, treinamento como aprendiz e rotação de cargo. Quando realizado fora da empresa envolve vídeos, palestras, entre outros. Para desenvolver sua carreira, o indivíduo deveria trabalhar em conjunto com seus gerentes para alcançar este fim, ou seja, o desenvolvimento de sua carreira como perspectiva de longo prazo.

Nos programas de treinamento e desenvolvimento (TeD), a terceirização de serviços e “multiplicadores”, pessoas oriundas de outras áreas da empresa, que desenvolvem temporariamente tais atividades, ganham destaque. Além disso, todo gerente passa a ser visto, também, como facilitador do processo de desenvolvimento de pessoas, ao invés de programador e executor de cursos (GIL, 2001). E, com o surgimento das universidades corporativas, expande-se o aprendizado contínuo de toda cadeia de valor, envolvendo clientes e fornecedores, e não apenas o treinamento dos funcionários.

Porém, o maior empecilho enfrentado, quando se sugerem mudanças no contexto das organizações, está na capacidade de as pessoas aceitarem mudanças. De acordo com Klein (1998, p.222), “as empresas mais bem sucedidas foram aquelas que reconheceram a mudança de comportamento não como um simples resultado da transformação, mas como sua máquina propulsora”. Além de mudanças na estrutura e nos sistemas, a aquisição de novos conhecimentos exige que se mude, também, o contexto comportamental da empresa.

Desse modo, todos os processos voltados à aprendizagem, onde se incluem os processos voltados à capacitação, como treinamento e desenvolvimento, implicam em mudanças no comportamento das pessoas, que devem incorporar novos conhecimentos, habilidades e atitudes, estando dispostas a assumir os riscos das mudanças e a inovação, de forma que não sejam apenas pessoas treinadas.

### **Variável 6 - Valorização e reconhecimento**

A valorização e o reconhecimento dos colaboradores é uma variável importante para analisar o clima interno de uma organização. Quando os colaboradores têm um bom desempenho, isto se traduz, normalmente, em satisfação pessoal, de modo que, partindo da chefia, ou até mesmo dos colegas de trabalho, uma simples referência ao trabalho bem feito pode trazer benefícios para o indivíduo e para a organização.

Para Kahale (2001, p.5), “sentir que é reconhecido está intimamente ligado ao sentimento de realização”. Em suas pesquisas, mais de 70% dos respondentes gostariam de ser valorizados pelo trabalho que executam, o que significa receber desafios, *feedback*, ser ouvido, tratado com igualdade e crescer profissionalmente.

De acordo com Rocha-Pinto (2003, p.69), “a eficácia do reconhecimento reside em despertar no funcionário o orgulho por ter sido escolhido e por receber a atenção de seus colegas de trabalho, reforçando, dessa forma, o alcance dos objetivos da empresa”. O sentimento de aprovação aumenta a auto-estima e o indivíduo sente-se motivado para fazer um trabalho bem-feito. Auto-estima e motivação são componentes essenciais no processo de manutenção de talentos dentro da organização. O autor acrescenta que um sistema de reconhecimento é eficaz quando os indivíduos talentosos percebem a correlação existente entre seus esforços com os benefícios que recebem da organização.

Segundo Robbins (2002), os melhores programas de reconhecimento dos funcionários utilizam fontes diversas, e reconhecem tanto as realizações do indivíduo como as do grupo de trabalho. O autor cita o exemplo de uma empresa, ex-Ceo da General Electric, que costumava enviar mensagens para cumprimentar seus funcionários pela qualidade do trabalho, sugerir melhorias ou prestar solidariedade nas suas crises pessoais e familiares.

O autor lembra que, de acordo com a Teoria do Reforço, recompensar um comportamento com o reconhecimento, logo após a sua ocorrência, seria como estimular a sua repetição. Isso pode ser feito por meio de um cumprimento por um bom desempenho,

enviando-lhe uma mensagem, elogiando-o individualmente ou, até mesmo, em público, para os que têm necessidade de aceitação social.

No modelo de CO, proposto por Sbragia (1983), tem-se que o reconhecimento proporcionado descreve o quanto à organização valoriza um desempenho, ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto o esforço individual diferenciado é reconhecido. O autor ainda descreve o fator recompensas proporcionais como o modo que as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem; quanta ênfase é dada em recompensas positiva antes que em punições; quão justas são as políticas de pagamento e promoções.

Seguindo esse raciocínio, a teoria de Porter apud Rizzatti (2002, p.75), reconhece que “a satisfação é somente em parte determinada pela recompensa realmente recebida, pois depende também de como o indivíduo julga que a organização deveria recompensá-lo por um dado nível de desempenho”.

Kolb et al. (1986) referem-se a recompensas como o grau em que os membros de uma organização sentem quando estão sendo reconhecidos e recompensados por um bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado. Os autores ainda frisam que satisfação gera desempenho; desempenho causa satisfação e as recompensas geram tanto desempenho quanta satisfação. Neste último enfoque, o desempenho e a satisfação dos indivíduos são ambos resultados da recompensa proporcionada.

Em síntese, para Colossi e Caon (2002), embora a complexidade que envolve a satisfação do indivíduo em seu trabalho, esse comportamento é função do quanto o empregado está contente com a retribuição e as recompensas que ele recebe por seu trabalho na organização.

Entre outros fatores, salienta-se a valorização do indivíduo no exercício de suas atividades, e o reconhecimento proporcionado por uma atuação de alto desempenho, como alguns dos fatores que interferem diretamente na satisfação pessoal e no clima das organizações.

Portanto, no caso do LAC, a variável ‘Valorização e reconhecimento’ tem o intuito de avaliar como os colaboradores vêem o investimento feito nos recursos humanos com a adoção de mecanismos de valorização e reconhecimento. Justifica-se, assim, a importância de a organização utilizar instrumentos capazes de medir ou identificar a percepção dos seus colaboradores, em relação às diversas variáveis que compõem a sua satisfação.

## Variável 7 - Reconhecimento financeiro e benefícios

A criação e o desenvolvimento de CO favorável, a um alto desempenho, ocorre devido à interferência de diversos fatores, como por exemplo, o estilo gerencial a que os colaboradores são submetidos, a quantidade e qualidade de treinamento recebido pelos funcionários, as pessoas que fazem parte da equipe de trabalho, os esquemas de motivação dos empregados, mas, sobretudo, dos sistemas de reconhecimento financeiro e benefícios vigentes na organização.

Rocha-Pinto (2003) considera que esses sistemas de reconhecimento e remuneração foram criados para atender às necessidades de um modelo de empresa em extinção, que é o burocrático. O mesmo autor (2003, p.69) argumenta que “o grande desafio está em transformar a visão usual da remuneração como fator de custo, em visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, ou seja, impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade”.

Nesse enfoque, algumas empresas, alinhadas às práticas da modernidade, vêm desenvolvendo programas que prevêm prêmios de produção, comissões, recompensas financeiras, bolsas de estudo, planos de participação nos lucros e resultados, e a concessão de benefícios adicionais, além daqueles previstos pela legislação trabalhista, entre outros.

Os desafios da administração, com relação aos sistemas de remuneração, citados por Chiavenato (1997) incluem: o monitoramento do mercado de salários; a importância da produtividade mínima para que o indivíduo seja recompensado proporcionalmente; a força de pressão exercida pelos sindicatos; as imposições legais, que estabelecem normas a respeito da remuneração, dos encargos sociais e de determinados benefícios sociais, que as empresas devem atender; além da preocupação que esta deve ter com desempenhos excelentes.

O autor cita os tipos de sistemas recentes de remuneração, ou seja, aqueles que focalizam o indivíduo, aqueles que focalizam o grupo e também apresenta as novas idéias em administração de recompensas, onde se incluem os planos de remuneração variável ou flexível e os planos de avaliação de habilidades.

Gil (2001) enumera novas medidas propostas, cujo objetivo é tornar as políticas salariais mais coerentes com os princípios da moderna administração de empresas, onde se destacam: a) remuneração por conhecimentos e habilidades; b) remuneração por competências; c) remuneração variável baseada em desempenho; d) remuneração baseada em equipes; e) participação dos empregados na formulação da política salarial; f) criação de carreiras técnicas e; g) troca de salários por benefícios, no intuito de evitar a tributação.

Por outro lado, os benefícios, que constituem a chamada remuneração indireta, também podem ser fonte de insatisfação dos colaboradores. O pacote de benefícios concedidos visa o atendimento de necessidades superiores dos indivíduos. Segundo Chiavenato (1997), os principais benefícios e serviços sociais, que as empresas oferecem aos seus colaboradores são os seguintes: transporte do pessoal; alimentação; assistência médico-hospitalar e odontológica; seguro de vida em grupo; plano de empréstimos pessoais; serviço social; assistência jurídica; planos de seguridade social ou de complementação de aposentadoria; garantia de remuneração por tempo não trabalhado e grêmio, ou clube.

De acordo com Fritz (1997, p.95), “as recompensas vêm em muitas formas – de econômicas a simbólicas – e envolvem várias teorias que explicam a motivação humana, ou seja, idéias sobre por que as pessoas fazem o que fazem”. O autor acrescenta ainda que estas são projetadas para estimular, ou até mesmo desestimular, determinados tipos de comportamento. O sistema de recompensas mais amplamente usado é a remuneração, aqui entendida como salário ou dinheiro. O salário constitui-se na chamada *remuneração direta*.

O dinheiro, não possibilita, apenas, a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas, também, das necessidades sociais, de estima e de auto-realização. Apesar das críticas com relação ao dinheiro, como agente motivador, um salário justo e benefícios extras, ambos recompensas extrínsecas, podem funcionar como motivadores do comportamento humano dentro da organização.

Na cadeia de valores de motivação, a remuneração se torna cada vez menos importante, quando as necessidades básicas estiverem satisfeitas (KAHALE, 2001). A autora também comenta que (2001, p.3):

O primeiro erro que boa parte das empresas comete é pensar que a única coisa que motiva os colaboradores é dinheiro. [...] Salário, quando muito baixo, age como agente desmotivador, mas o oposto não leva a melhores resultados. Se fosse, seria extremamente fácil. Em nossas pesquisas observamos que o fator melhoria salarial está em oitavo lugar para a maioria das pessoas.

Resende (2002) concorda com a autora ao referir-se que está suficientemente provado que funcionários continuarão insatisfeitos, independente da quantidade de valores e aumentos salariais concedidos, enquanto perceberem falta de coerência, equidade e transparência. De acordo com Schermerhorn et al. (1999), o pagamento, como fonte de insatisfação, pode ser o

responsável pela deflagração de greves, ações judiciais, absenteísmo, rotatividade, ou, até mesmo, problemas físicos e de saúde mental.

Portanto, as empresas, que buscam eficiência e eficácia de resultados, devem estar alinhadas com as novas tendências do mercado que exigem sistemas de remuneração que atendam às necessidades específicas do indivíduo.

### **Variável 8 - Qualidade e satisfação do cliente**

A busca da qualidade, dentro de uma organização, normalmente inclui ações que dizem respeito às relações da empresa com seus fornecedores, mais especificamente às relações que esta tenta e deve manter com seus clientes, de tal maneira que estes tenham a satisfação de suas necessidades e, com isso, mantenham-se fiéis ao produto/serviço por ela oferecido.

Nesse sentido, Mezomo (1995, p.111) define qualidade como “adequação dos serviços (produtos) à missão da organização comprometida com o pleno atendimento das necessidades dos seus clientes”. Segundo Prazeres (1997), a satisfação dos clientes pode ser entendida como a reação do usuário que recebe produtos, e/ou serviços, superiores a quaisquer outros disponíveis no mercado, e no prazo acordado; ou, também, o resultado de antecipar e superar as necessidades e expectativas dos clientes, implícitas ou explícitas, e que deve ser a razão de todas as organizações. O autor define qualidade focada no cliente como sinônimo de excelência voltada ao cliente, da seguinte maneira:

Diz-se das organizações que conhecem as atitudes, necessidades e expectativas do cliente, as concorrentes, as tendências tecnológicas, que antecipam-se às demandas do mercado, oferecem um conjunto de produtos e/ou serviços que atendam as necessidades e expectativas do cliente em condição de vantagem competitiva, entregam o que prometem e mantêm atitudes de cortesia nas relações com o cliente (PRAZERES, 1997, p.90).

Ao alcançar qualidade total em serviços, a organização está apta a fornecer qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários. Portanto, se forem dirigidos esforços para satisfazer os clientes, provavelmente a empresa alcançará sucesso (LAS CASAS, 1999). Com relação aos clientes internos, o esperado é que a medida da satisfação dos funcionários proporcione um indicador dos esforços da empresa no sentido de melhorar a satisfação dos clientes externos, ou seja, a qualidade do produto, e/ ou serviço, oferecido.

Os clientes são a única referência possível para julgar a qualidade de um bem ou serviço, pois eles têm uma série de necessidades e exigências em relação a um bem ou serviço, chamada de requisitos, e a qualidade pode ser definida em uma de suas concepções mais atuais, como a capacidade que um produto tem de proporcionar a satisfação plena dos requisitos dos clientes (PASQUALI, 2002). Brady e Robertson (2001), ao buscarem um consenso sobre a relação existente entre a qualidade dos serviços e a satisfação do cliente, encontraram que o efeito da qualidade dos serviços, na fidelidade do usuário, é mediado pelo seu nível de satisfação e que esta relação é consistente com diferentes culturas.

Por isso, a opinião de um funcionário faz parte de um ciclo, que não se deve esgotar no momento em que seu registro é realizado, e vai requerer um esforço no sentido de minimizar possíveis áreas de atrito, criando climas propícios até mesmo ao atendimento de sugestões dos clientes externos (BARÇANTE e CASTRO, 1999).

Para a Fundação Prêmio Nacional da Qualidade, FPNQ, (1994, p.11), “há um vínculo estreito entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes criando uma relação de co-responsabilidade entre a empresa e os funcionários”. Neste sentido, organizações agraciadas com o Prêmio Nacional da Qualidade, como o Complexo Hospitalar Santa Casa de Porto Alegre (2002), realizam, anualmente, pesquisas de clima organizacional para avaliarem a satisfação do seu cliente funcionário. Nos critérios de excelência da FPNQ (2003, p.18), têm-se que:

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados a sua capacidade de atender as necessidades de seus clientes [...] que devem ser entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistar e reter esses clientes.

Em face disso, o estudo da variável Qualidade e satisfação do cliente torna-se estratégico para o aprimoramento dos serviços prestados pela organização objeto desta pesquisa, o LAC/HUSM.

### **Variável 9 - Organização e condições de trabalho**

A organização do trabalho implica num conjunto de dispositivos, sociais e técnicos, que acabam por definir a adequada distribuição das tarefas num serviço, seja ele público ou privado. As condições organizacionais levam em conta métodos de trabalho, os quais irão definir não só a distribuição de funções entre os cargos e o nível de especialização necessária

aos trabalhadores, mas, também, os horários e turnos de trabalho, a tecnologia presente na organização e a coordenação adequada das atividades. É neste cenário que se desenvolve a atividade produtiva das organizações de serviços (LUZ, 2003; RIZZATTI, 2002).

Zeithaml e Bitner (2003, p. 231) definem cenário de serviços como “aspectos de instalações físicas da organização”, os quais atingem os clientes tanto com atributos externos (sinalização, estacionamento, paisagem), quanto atributos internos (design, *layout*, equipamento e decoração). Os hospitais situam-se entre as organizações em que alguns serviços são comunicados por meio de evidência, enquanto outros, seguros e correio expresso, a evidência física é limitada.

Os autores apresentam uma tipologia de organizações de serviço baseada em variações de forma e de uso do cenário dos serviços. As organizações de auto-serviço são aquelas em que o uso dos cenários dos serviços atende somente a clientes externos, como por exemplo, os caixas eletrônicos. Um segundo tipo é o serviço à distância, no qual o cenário dos serviços atende somente aos funcionários, como por exemplo, as companhias telefônicas. O terceiro, e último tipo de organizações, diz respeito aos serviços interpessoais, onde tanto o cliente quanto o funcionário devem estar presentes no cenário dos serviços. Este é o tipo de organização nos quais os hospitais estão incluídos.

Implicações, desta tipologia, são apresentadas pelos autores sobre quem deveria ser consultado para tomar decisões a respeito dos cenários dos serviços, ou outras evidências, pois as decisões tomadas podem afetar tanto clientes, quanto funcionários, bem como suas interações. Assim, as necessidades e as preferências, de ambos, deveriam ser levadas em consideração. Zeithaml e Bitner (2003, p.239), alertam que “além dos efeitos sobre os comportamentos individuais, o cenário dos serviços influencia a natureza e a qualidade das interações de clientes e funcionários, mais diretamente nos serviços interpessoais”.

Sob outro enfoque, Motta et al. (2001), ao listarem os requisitos para implantação da qualidade total em laboratórios clínicos, citam, entre outros, que este deve possuir os equipamentos ou instrumentos exigidos para cada uma das etapas que compõem seu processo produtivo, além de estrutura física, instalações e ambiente adequados, uma vez que as pessoas são influenciadas pelo ambiente onde trabalham. Esta área de trabalho não deve invalidar os resultados ou comprometer a qualidade dos exames, os procedimentos do controle de qualidade, a segurança do pessoal e os serviços de recepção e atendimento aos clientes.

Para os autores, nesse sentido, deve ser dado enfoque para os níveis de esterilização biológica, poeira, ruído, temperatura, interferência eletromagnética, umidade, tensão de rede, vibrações. Zeithaml e Bitner (2003) lembram que além destas condições físicas do ambiente

de trabalho, outras condições ambientais, como iluminação, música, aroma e cores podem afetar a maneira como as pessoas sentem, pensam e respondem para a realização dos serviços.

Segundo Skraba (2004), no intuito de minimizar a contaminação do local de trabalho, principalmente com microorganismos perigosos de penetração respiratória, adotam-se medidas de controle individual ou coletivo, como o confinamento das operações em ambientes restritos.

Para o autor, os equipamentos de proteção coletiva (EPCs) - cuja função é proteger o meio ambiente, a saúde e a integridade dos ocupantes de determinada área, diminuindo ou eliminando os riscos provocados pelo manuseio de produtos químicos, principalmente tóxicos e inflamáveis, além de agentes biológicos - podem ser as cabines de segurança biológica ou cabine de segurança química, além de chuveiro de emergência, lava-olhos, equipamentos de combate a incêndios e *kit* para derramamento de produtos químicos.

Considera-se equipamento de proteção individual (EPI) todo equipamento de uso individual, destinado a proteger a saúde e a integridade física do trabalhador, não sendo adequado o uso coletivo por questões de segurança e higiene. Incluem-se, aqui, calçados, equipamentos de proteção respiratória (máscaras cirúrgicas), respiradores, luvas de proteção, óculos de proteção, protetor auditivo e protetor facial, avental ou jaleco, toucas (gorros).

O estudo dos fatores, que levam à ocorrência dos acidentes e doenças, pode ser feito através de duas abordagens distintas, baseadas no conceito de *riscos ocupacionais* e no conceito de *cargas de trabalho*. Os *riscos ocupacionais* consistem em fatores existentes no processo de trabalho, com origem em seus componentes (materiais, máquinas/ferramentas, instalações, espaço físico, métodos de trabalho, etc) e na forma de organização do trabalho, capazes de gerar acidentes, doenças e outros agravos à saúde do trabalhador (MATTOS e SANTOS, 2004).

As *cargas de trabalho* são determinadas por fatores relativos ao processo de trabalho, como a organização do trabalho e as condições ambientais, bem como por fatores relativos ao indivíduo, como o sexo, idade e condições de inserção na produção, nível de aprendizagem, motivação e interesse e outros. Com a perspectiva ergonômica, é possível avaliar a interação do indivíduo com o meio físico onde ele está inserido, de modo que as empresas possam reformular seus ambientes internos, tornando-os mais humanos.

Portanto, a organização e condições de trabalho interferem não só na satisfação dos clientes internos, como também na qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa aos seus clientes externos.

## Variável 10 - Imagem do laboratório

A imagem de uma instituição apresenta-se como sendo uma questão importante para transmitir a visão da empresa e, por conseguinte, avaliar a qualidade e satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados. Entende-se como imagem institucional o prestígio de que desfruta uma organização (RIZZATTI, 2002).

Para Morgan (1996), a imagem resulta da combinação de um conjunto de percepções e sentimentos de identidade sobre diferentes variáveis que compõem a organização. Para Kotler (2000), usa-se o termo imagem como a soma de crenças, atitudes e impressões que uma pessoa, ou um grupo, tem de um serviço, uma pessoa, um lugar ou uma instituição.

A imagem não pode ser controlada pela empresa, pois é afetada por muitos fatores. O fato de a imagem ter vida própria faz com que a empresa busque associar sua imagem ao produto por ela oferecido. Exemplo disso pode ser comprovado pela empresa *Nike*, que tem seu símbolo mundialmente conhecido e o seu produto não representa apenas um calçado, mas uma atitude (KOTLER, 2000).

Torquato (2003) ao se reportar à imagem, ou seja, aquilo que a empresa deseja projetar, enfatiza que, de acordo como ocorre o processo comunicativo dentro da empresa, a imagem institucional é construída. Para o autor, também é importante visualizar a diferença entre imagem e identidade. A identidade é o caráter, o conceito básico, a personalidade da organização, enquanto que a imagem é a extensão (a sombra) dessa identidade.

Quando há distância entre ambos, ocorre um processo de desgaste, chamado de dissonância, onde os desvios e distorções acabam desvirtuando as idéias básicas, os valores e os propósitos que se pretende agregar à imagem desejada, afetando a imagem externa da instituição. As alternativas apontadas pelo autor, para melhorar a imagem da organização, são: campanhas de propaganda de produtos, campanhas institucionais, logotipos e símbolos, entrevistas na programação jornalística, colunas especializadas e jornais externos.

Dentre os indicadores comuns apresentados em laboratórios clínicos bem sucedidos, segundo Motta et al.(2001), apresenta-se a imagem positiva, que indica que o consumidor adquire um produto, ou utiliza determinado serviço, pelo fato de a marca do laboratório já ser conhecida e porque confia na imagem da organização ou, por questões de fidelidade com a empresa. A imagem positiva pode ser obtida por meio da certificação da qualidade. Barbêdo (2004), referindo-se aos motivos pelos quais empresas buscam a certificação ISO 9001:2000, destaca, entre outros fatores internos à organização, a melhoria da imagem de qualidade da empresa.

Reportando-se ao contexto desta pesquisa, ressalta-se que o LAC não dispõe de assessoria de comunicação para desenvolver e melhorar sua imagem junto à comunidade em geral. Entretanto, observam-se algumas iniciativas de caráter informal, dentre as quais destacam-se: a divulgação, através de cartazes, dos indicadores de produtividade e da força de trabalho, disponibilizados no setor de coleta de material, além de fotografias que mostram os funcionários no desempenho de suas atividades, e uma pesquisa de opinião, sobre o atendimento recebido e que solicita sugestões para melhorias do serviço.

Além dessas iniciativas, na recepção encontra-se afixado o Certificado de Participação no Programa Nacional de Controle de Qualidade - PNCQ, o qual demonstra o excelente desempenho do LAC no controle externo da qualidade. Assim, a imagem do LAC é construída pelas iniciativas anteriormente apresentadas, a partir da percepção que os clientes externos têm ao serem atendidos na linha de frente do laboratório (*front office*) e também pela comunicação boca-a-boca.

Rizzatti (2002) explicita melhor esta idéia ao afirmar que, a imagem de uma organização resulta do seu posicionamento escolhido, da história da instituição e de suas ações, presentes ou futuras. Como entidade subjetiva de alta complexidade, a imagem é importante para transmitir a visão da empresa. Uma definição clara da própria imagem em função do estabelecimento, de uma forte estratégia de comunicação, ou do uso de métodos adequados para obter uma imagem positiva, pode ajudar empresas que se encontram no anonimato a se tornarem conhecidas, aptas a competirem no mercado, que antes parecia inalcançável.

Ao analisar os fatores que compõem a imagem de uma empresa, tem-se que levar em conta, também, a percepção dos indivíduos que compõem sua força de trabalho, em relação às questões peculiares da instituição, pois estes, podem transformar-se na própria imagem da organização, personificando-a, ajudando a compor a imagem que a empresa passa para o seu cliente externo, por meio da forma como se vestem, comunicam-se e de seu comportamento.

Como em outras organizações, a imagem positiva de um laboratório de análises clínicas está retratada na cultura vigente, na qualidade dos serviços prestados, na percepção que os clientes têm, a partir de suas experiências anteriores e nos seus funcionários. Portanto, de nada adianta uma organização de serviços em saúde, possuir tecnologia de última geração, ter alta produtividade, participar de programas de gerenciamento de qualidade e estar segura de que o que oferece aos seus colaboradores é superior ao oferecido pelo mercado, se estes têm uma percepção diferente da gerência, mostrando sua insatisfação nas suas atitudes, prejudicando a construção da imagem da empresa e a qualidade dos serviços.

## 2.3 Qualidade em Serviços

A difícil tarefa de obter qualidade passou por uma grande evolução nas últimas décadas do século XX, tanto, que hoje, vive-se à busca da Qualidade Total nas empresas como fator determinante da sobrevivência, em um mercado de alta complexidade e acirrada competitividade interempresarial. Porém, essa evolução da qualidade deu-se sem a participação do setor terciário ou de serviços, que ficou, inicialmente, à margem desse processo, tendo ocorrido, essencialmente, no contexto do setor de manufatura, ou setor secundário.

A partir da Revolução Industrial, no século XVIII, a obtenção da qualidade assumiu formas distintas e evoluiu, até os dias atuais, essencialmente através de quatro eras: a Era da Inspeção, a do Controle Estatístico da Qualidade, a da Garantia da Qualidade e da Gestão da Qualidade Total (BARÇANTE e CASTRO, 1999).

Nesta perspectiva Stoner e Freeman (1999, p.478) assim definem Gestão da Qualidade Total: “comprometimento estratégico com a melhoria da qualidade combinando métodos de controle estatístico da qualidade com um comprometimento cultural e com a procura de aperfeiçoamentos incrementais que aumentem a produtividade e baixem os custos”. Barçante e Castro (1999, p.7) definem qualidade total como “a aplicação da qualidade em tudo que se faz na empresa, em todos os seus níveis e áreas, inclusive os não ligados à produção propriamente dita”.

Após o término de Segunda Grande Guerra, por meio de um movimento com características básicas da Era da Gestão da Qualidade Total, alguns fatores favoreceram o *boom* da Qualidade japonesa. Dentre eles, destacam-se a criação e ação da *JUSE* (*Japanese Union of Scientists and Engineers*, 1946), a contribuição dos *experts* americanos Deming e Juran; a padronização; e a eficiente rede de comunicação e de educação pública. Deming (1990), afirmava que se o Japão tinha a reputação de fornecer produtos ruins e baratos, só lhe restava recorrer à qualidade e considerar o consumidor como o elemento mais importante da linha de produção.

Na medida em que se intensificou o intercâmbio de informações, as lições aprendidas entre o Ocidente e o Japão difundiram-se, fazendo com que da década de 80, até hoje, o

processo de qualidade no mundo se tornasse mais unificado (BARÇANTE e CASTRO, 1999). O Quadro 8 sintetiza a mudança global do enfoque relativo à qualidade.

DE	PARA
Visão Específica	Visão Global
Sistema fechado (foco no produto)	Sistema aberto (foco no mercado)
Ênfase no passado (o que já foi feito)	Ênfase no futuro (o que será possível fazer)
Qualidade vista como custo	Qualidade vista como investimento
Abordagem padronizada e burocrática	Abordagem cada vez mais dinâmica
Busca de otimização numa esfera limitada	Busca de sinergia numa esfera cada vez mais ampla

Fonte: Barçante e Castro (1999, p.9).

Quadro 8 - Mudança global do enfoque relativo à qualidade.

De acordo com Paladini (1990), a busca da Qualidade Total nas empresas começa com o entendimento do que significa qualidade, tornando-se, assim, importante sua correta aceção, para que os reflexos práticos de uma incorreta definição não sejam sentidos no âmbito de toda organização.

Com base em cada uma das cinco abordagens propostas por Garvin (2002), pode-se conceituar qualidade. A *abordagem transcendental* considera a qualidade uma característica, propriedade ou estado que torna um produto, ou serviço, plenamente aceitável. A *abordagem centrada no produto* entende a qualidade como uma variável precisa e passível de medição. A *abordagem centrada no valor* considera um produto de boa qualidade se apresentar um alto grau de conformação a um custo aceitável. A *abordagem centrada na produção* se fixa no esforço feito para produzir um item de acordo com as especificações determinadas no projeto. Finalmente, na *abordagem centrada no usuário*, a qualidade de um produto fica condicionada ao grau com que ela atenda às necessidades do consumidor.

Para Juran, qualidade é adequação ao uso e o termo “cliente inclui todos aqueles que são afetados por nossos processos e produtos [...] no termo clientes estão incluídos tanto as pessoas que pertencem como as que não pertencem à nossa empresa” (JURAN, 1992, p.12). O autor também desenvolveu a conhecida *Trilogia de Juran*, segundo a qual existem três processos básicos para o gerenciamento da qualidade, a saber: Planejamento da qualidade; Controle de qualidade e Aperfeiçoamento da qualidade. Usando o Princípio de Pareto, Juran (1992) classifica os clientes com base na importância em:

- Alguns poucos (“poucos, mas vitais”), cada um com grande importância para a organização, devem receber atenção padronizada. Além de exigências com relação à satisfação com o

produto, também têm necessidades não materiais como pontualidade na entrega, assistência técnica e exatidão das faturas. São representados pela alta gerência.

- Um número relativamente maior de clientes, cada um deles de importância apenas modesta para a organização (“muitos e úteis”). Nesta categoria enquadram-se os consumidores; a força de trabalho, a gerência média e profissionais de nível intermediário; os usuários finais; o público em geral, entre outros.

Juran (1992) estendeu o Princípio de Pareto a problemas da qualidade, pois poucos fatores respondem pela maior parte do problema. Nesse caso, os dados de um determinado problema, referente à qualidade de um produto, ou serviço, são classificados por ordem de importância, de modo a estabelecer prioridades de ações corretivas.

A qualidade, hoje, relaciona-se às necessidades e anseios dos clientes, sejam eles externos ou integrantes da força de trabalho e administrativa da empresa. É neste novo enfoque que deve ser direcionado todo esforço do gerenciamento da qualidade na organização. Por isso, estar em sintonia com os colaboradores associando-a a excelência nos serviços, pode representar o diferencial competitivo das organizações que dependem do desempenho humano e de sua qualidade.

### 2.3.1 Qualidade em serviços

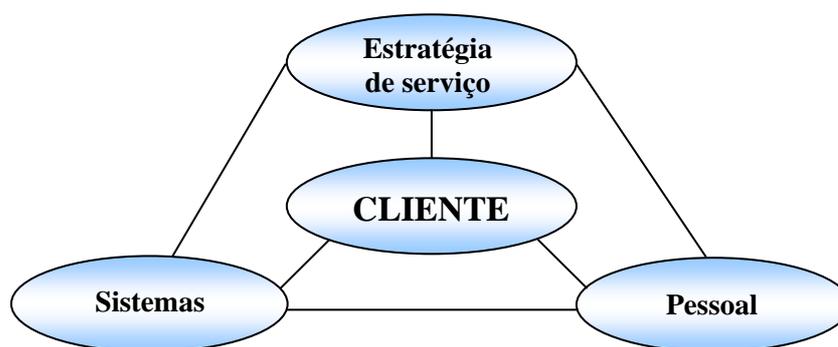
A evolução da qualidade, no mundo, deu-se sem a participação do *setor de serviços*, ou setor terciário, que ficou à margem desse processo, sendo construída essencialmente no âmbito das indústrias ou setor secundário. Téboul (1999) afirma que a transferência de postos de trabalho do setor primário (agricultura) para o setor secundário, e depois para o setor de serviços, fomentou a mudança mais radical do século XX, observada em todos os países.

Com a crescente concentração de mão-de-obra no setor terciário, e o aumento progressivo de sua importância na economia mundial, os conhecimentos e lições aprendidas na área industrial foram utilizados no setor de serviços. Porém, mesmo que a prestação de um serviço implique em um contato, uma interação entre prestador e cliente, que é parte integrante do sistema de entrega do serviço, é essencialmente imaterial, ainda que inclua elementos concretos, como bens manufaturados ou da informação (TÉBOUL, 1999).

Serviço, de acordo com Kotler (2000, p.448), “é qualquer desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada e sua execução pode estar ou não ligada a um produto concreto”. O autor também enfatiza o papel

que a rede mundial de informações – Internet - vem exercendo sobre o setor de serviços com a prestação dos serviços virtuais.

Do mesmo modo, o triângulo dos serviços (KARL ALBRECHT, 1984) desempenha importante papel na análise dos fatores de sucesso na implantação de uma iniciativa de serviço em organizações de quase todos os tipos. Três fatores-chave formam os vértices do triângulo dos serviços: uma visão, ou estratégia do “produto” serviço; pessoal da linha de frente orientado para o cliente e; sistemas voltados para o cliente, conforme Figura 5.



Fonte: Albrecht (1992, p.32).

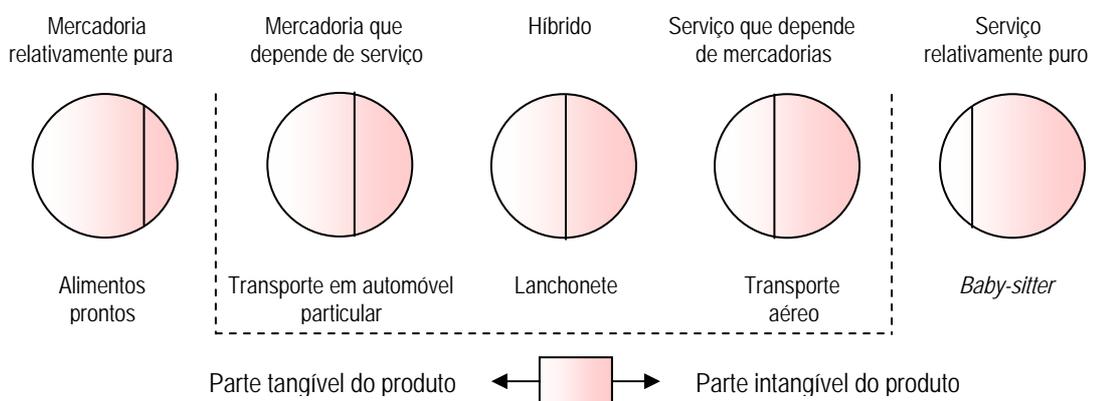
Figura 5 - O triângulo dos serviços.

Os serviços dividem-se em cinco subgrupos: serviços empresariais (consultorias, finanças e bancos), serviços comerciais (varejo, manutenção e consertos), serviços de infraestrutura (comunicações e transporte), serviços sociais/pessoais (restaurantes e saúde) e administração pública (educação e governo). Serviços de atenção à saúde, como hospitais e laboratórios de análises clínicas, estão entre as empresas caracterizadas como predominantemente de serviços, conforme classificação a seguir. Grande parte das empresas oferece e produz um *mix* de bens e serviços. Em decorrência disso, Kotler (2000, p.449) chama de *mix* de serviços, e classifica cinco categorias de ofertas distintas de bens ou serviços:

- Bem tangível: a oferta é um bem tangível, como um sabão em pó, por exemplo. Não há nenhum tipo de serviço associado ao produto.
- Bem tangível associado a serviços: a oferta é um bem tangível associado a um ou mais serviços, como carros e computadores. Provavelmente a General Motors atue mais intensamente na área de serviços do que na fabricação.
- Híbrida: a oferta consiste tanto em bens quanto serviços, como nos restaurantes.

- Serviço principal associado a bens ou serviços secundários: passageiros de companhias aéreas que compram o serviço de transporte, onde se incluem: a viagem mais alguns itens tangíveis como alimentos, revistas de bordo, e a aeronave; mas o principal item é o serviço.
- Serviço puro: a oferta consiste, principalmente, em serviços, como nas psicoterapias, *baby-sitter*.

Las Casas (1999) procurou exemplificar cada uma das categorias desenvolvidas por Kotler, com setores específicos, de modo a facilitar o seu entendimento, como pode ser observado na Figura 6.



Fonte: Adaptado de Las Casas (1999, p.22).

Figura 6 - O espectro mercadorias-serviço.

Apesar desse *mix* variável de bens e serviços, algumas generalizações referentes ao setor de serviços, são pertinentes (KOTLER, 2000):

- Os serviços podem ser baseados em equipamentos, como lavagens automáticas de automóveis; ou em pessoas, como serviços de contabilidade. Neste caso, podem ser divididos entre os que não requerem qualificação, os que requerem alguma qualificação e os que exigem uma especialização.
- Alguns serviços exigem a presença do cliente, outros não. Uma cirurgia exige a presença do cliente, mas o conserto de um carro não. Se a presença do cliente é indispensável, o prestador de serviços tem que considerar suas necessidades.
- Os serviços diferem quanto ao tipo de atendimento das necessidades. Há os serviços que atendem a uma necessidade pessoal, e outros que atendem a uma necessidade empresarial.
- Prestadores de serviços diferem em objetivo, podendo ser com ou sem fins lucrativos e, em propriedade – públicos ou privados. Essas características, quando combinadas, produzem

quatro tipos de organizações bem diferentes. Como exemplo, tem-se que os programas de marketing de um hospital particular são bem diferentes dos de um hospital público.

Para Giansesi e Corrêa (1996) as operações em serviços apresentam algumas características especiais: a intangibilidade dos serviços; a necessidade da presença do cliente, ou de um bem de sua propriedade e o fato de que geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.

Além das características citadas anteriormente, Las Casas (1999) ainda acrescenta a heterogeneidade dos serviços, que se refere à impossibilidade de se manter a qualidade do serviço constante; e a inseparabilidade dos serviços, que aborda o fato de não se poder produzir ou estocar serviços, como se faz com os bens. Entretanto, o autor enfatiza a importância de considerar o momento de contato com a clientela como o principal fator de qualquer esforço mercadológico. Este é o chamado ‘momento da verdade’, quando o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e obtém uma impressão de qualidade de seus serviços.

Assim, a principal diferença deste setor, para as indústrias de manufatura, reside na interface com o cliente. No setor de serviços, a interação do funcionário com o cliente ocorre no *front office*, ou interface. Por outro lado, os processos industriais ocorrem dentro da fábrica, sem a presença do cliente no processo de manufatura, ou seja, nos bastidores, ou *back office*. Como produção, ou serviços puros, são casos extremos, tratando-se de uma prestação de serviço, ou da produção de um bem manufaturado, ambas dizem respeito tanto à interface quanto aos bastidores. “É a sua relativa implicação que determinará se a atividade está essencialmente concentrada na prestação de um serviço ou na produção de um bem” (TÉBOUL, 1999, p.21).

Para Godoy (1999, p.68), “essa interface é mais significativa para a Qualidade em Serviços, uma vez que, o consumo e a produção ocorrem simultaneamente, colocando o cliente dentro do processo de produção do serviço”. Para a autora, esse setor tem uma relação direta com a qualidade, pois convive diariamente com sua principal razão, que é o cliente. Segundo Harvey (1998), quanto mais próximo for este contato, mais complexa será a satisfação das necessidades dos clientes e menos importantes tornam-se as noções do gerenciamento da qualidade procedentes do setor manufatureiro.

Por outro lado, Deming (1990, p.132) afirma que “algumas características da qualidade em serviços são tão fáceis de quantificar e de medir quanto as características de qualidade de um produto manufaturado”. Como exemplo de características importantes dos

serviços, e fáceis de medir, o autor cita a exatidão da documentação, velocidade de expedição, credibilidade do tempo de entrega, cuidado no manuseio, entre outras.

De acordo com GIANESI e CORRÊA (1994, p.79), “a avaliação que o cliente faz, durante e após o término do processo, se dá através da comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado”. No entanto, a intangibilidade torna o modelo genérico de avaliação do cliente mais relevante para os serviços do que para produtos (GODOY, 1999; GIANESI e CORRÊA, 1994), pois a formação das expectativas do cliente, antes da compra, não pode basear-se numa imagem real, dependendo da comunicação transmitida aos consumidores. Slack, apud Pasquali (2002), apresenta três possibilidades de avaliação da qualidade nas relações entre as expectativas e as percepções dos clientes:

- Expectativas < Percepções: a qualidade percebida é boa.
- Expectativas = Percepções: a qualidade percebida é aceitável.
- Expectativas > Percepções: a qualidade percebida é pobre.

Essa avaliação é feita comparando-se as expectativas que o cliente tem a respeito do serviço e a sua percepção sobre a qualidade do serviço prestado. Diz respeito à sua expectativa prévia e à percepção formada durante e após a prestação do serviço. Compara-se serviço esperado com serviço percebido (PASQUALI, 2002).

Conforme GIANESI e CORRÊA (1994), quatro fatores podem influenciar a formação das *expectativas* dos clientes: a comunicação boca a boca, necessidades pessoais, experiência anterior e a comunicação externa. Ressalta-se que o atendimento de uma necessidade é o principal fator na formação das expectativas, pois é ela que leva um indivíduo a procurar um serviço. Os autores também apresentam os dois principais fatores que influenciam a *percepção* do serviço prestado: a prestação do serviço e a comunicação transmitida ao cliente, durante ou após o processo.

À parte do serviço que está sendo prestado, a comunicação transmitida ao cliente pode modificar sua percepção, pois muitas vezes os clientes não estão cientes de tudo o que acontece no sistema de operações, principalmente no *back room*, para que eles possam ser servidos” (GIANESI e CORRÊA, 1994, p.86).

Exemplo disso é o caso de um indivíduo que procura um laboratório clínico para a realização de exames de rotina. Em cada momento da verdade, e ao longo de todo o ciclo, o paciente irá comparar a percepção do serviço prestado com suas expectativas iniciais, assim julgando a qualidade do laboratório. Para Pasquali (2002), alguns destes momentos da verdade são críticos em laboratórios clínicos, sendo prioritários para o aperfeiçoamento de

qualidade do serviço; dentre eles destacam-se o *tempo de espera*, quando avalia a velocidade no atendimento, e o *momento de coleta do material biológico*, quando avalia o atendimento dispensado pelo funcionário, sua capacidade de transmitir segurança.

Zeithaml e Bitner (2003, p.259) afirmam que a importância crucial dos funcionários de serviços reside no fato que: “a) eles são o serviço, como é o caso de um *personal trainer*; b) eles são a organização aos olhos do cliente e c) eles são profissionais de mercado”. Assim, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p.249) propõem uma definição para qualidade em serviços:

Em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação, que geralmente ocorre no encontro entre um cliente e um funcionário da linha-de-frente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado. Quando se excede a expectativa, o serviço é percebido como de qualidade excepcional, e também como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser inaceitável. Quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória.

Parasuraman, Zeithaml e Berry, apud McDonnell e Gatfield (1998), identificam os cinco fatores determinantes da qualidade em serviços, que aqui aparecem organizados por ordem de importância:

- Confiabilidade: seria a habilidade de desempenhar o serviço exatamente como prometido, com confiança e exatidão.
- Capacidade de resposta: seria a disposição de ajudar os clientes e de fornecer o serviço dentro do prazo estipulado.
- Segurança: seria o conhecimento e a cortesia dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir confiança e segurança.
- Empatia: seria demonstrar interesse, atenção individualizada dada aos clientes.
- Tangibilidade: seria a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação.

Esses fatores, ou dimensões, também citados por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), permitem que os clientes julguem a qualidade do serviço, ao compararem o serviço esperado com o serviço percebido. A diferença entre a qualidade do serviço esperado e o percebido é uma medida da qualidade do serviço: a satisfação é negativa ou positiva.

Gianesi e Corrêa (1994) também definem os aspectos da qualidade em serviços avaliados pelos clientes. Os fatores propostos pelos autores, e suas correspondências com o modelo apresentado por Santos (2000), podem ser observados no Quadro 9, onde estão

agrupados os determinantes propostos por Gianesi e Corrêa (1994), e os dez determinantes inicialmente apresentados por Parasuraman et al. (1988), em determinantes genéricos com características distintas.

Santos (2000)	Parasuraman et al. apud McDonnell e Gatfield (1998)	Gianesi e Corrêa (1994)
Confiabilidade	Confiabilidade, Competência, Segurança, Credibilidade	Consistência, Competência, Credibilidade/ Segurança
Rapidez	Rapidez de resposta	Velocidade de atendimento
Tangíveis	Tangíveis	Tangíveis
Empatia	Entender/conhecer o cliente, Comunicação, Cortesia	Atendimento/ Atmosfera
Flexibilidade	-	Flexibilidade
Acesso	Acesso	Acesso
Disponibilidade	-	-

Fonte: Adaptado de Santos (2000, p.20).

Quadro 9 - Determinantes da qualidade em serviços.

As falhas na qualidade em serviços são detectadas pela avaliação da distância entre o serviço esperado e o percebido. Esse é um processo rotineiro de retorno de informação do cliente, praticado pelas principais companhias de serviços.

As múltiplas dimensões da qualidade em serviços podem ser detectadas pela SERVQUAL, uma ferramenta usada para pesquisar a satisfação do cliente baseada no modelo de falha na qualidade em serviços.

McDonnell e Gatfield (1998) realizaram um estudo de caso usando tal ferramenta no setor público, e em um grupo de organizações relacionadas australianas, com o intuito de catalisar mudanças estruturais e culturais, objetivando melhorar suas performances. Porém, apesar de ter uma série de aplicações, essa ferramenta não é tipicamente usada para promover mudanças culturais nas organizações, particularmente ao que se refere à terceirização. Sua mais importante função é identificar as tendências da qualidade em serviços, por meio de pesquisas periódicas com os clientes externos (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000; McDonnell e Gatfield, 1998).

No entanto, de acordo com Barbêdo (2004), pesquisas recentes sugerem que a cultura organizacional pode ter um papel fundamental na determinação de como os clientes externos percebem a qualidade dos serviços. Assim, é importante que cada organização defina os

fatores a serem avaliados, considerando suas características, as características dos seus clientes, bem como a sociedade onde está inserida, a fim de obter resultados positivos com a utilização do instrumento.

Para os autores, a SERVQUAL poderia ser útil no caso de estabelecer conexões entre *marketing* e gerenciamento do setor público, entre a prestação de serviços e os usuários, e para comparar um serviço com os serviços dos concorrentes – *benchmarking* – permitindo, assim, que se identifique as dimensões da qualidade em serviços que se encontram em nível inferior ao dos concorrentes, ou em níveis adequados.

Algumas práticas de gestão são comuns nas empresas de serviços gerenciadas com excelência, dentre as quais Kotler (2000) destaca a concepção estratégica; comprometimento da alta gerência com a qualidade; padrões rigorosos; sistemas de monitoramento do desempenho dos serviços; atendimento às reclamações dos clientes e ênfase na satisfação de funcionários e clientes.

Outro importante aspecto a ser considerado, com relação às empresas prestadoras de serviços, é a pressão que estas sofrem para aumentar sua produtividade e manter baixos custos. Assim, as empresas podem utilizar algumas abordagens para melhorar sua produtividade, como, por exemplo, ter funcionários com maior qualificação, por meio de processos de seleção e treinamento mais rigorosos; aumentar a quantidade de serviço, mas abrir mão de alguma qualidade, como é o caso do atendimento médico de um maior número de pacientes, com redução do tempo de consulta; desenvolver um serviço mais eficaz; aproveitar o poder da tecnologia para oferecer aos clientes um melhor atendimento e tornar os funcionários mais produtivos, entre outros (KOTLER, 2000).

Barros (1999) apresenta o Decálogo para Serviços, que são pontos de reflexão que podem, inclusive, ser utilizados como uma forma de diagnóstico, ou como base para um plano de ação com vistas à modernização dos processos de gestão e qualidade:

Princípio 1: Eduque seus funcionários antes de treiná-los em habilidades;

Princípio 2: Seja um exemplo de qualidade;

Princípio 3: Avalie constantemente o atendimento das necessidades básicas;

Princípio 4: Incentive para que os funcionários criem. Desafie-os;

Princípio 5: Agregue conhecimentos sistematicamente;

Princípio 6: Reconheça e incentive talentos;

Princípio 7: Promova uma comunicação eficaz;

Princípio 8: Demonstre o comprometimento;

Princípio 9: Fomente a melhoria contínua;

Princípio 10: Mobilize todos, sem exceção.

A idéia de gerenciar a qualidade, com vistas a superar as expectativas dos clientes, mantém empresas baseadas nos princípios de excelência de gestão com vantagem competitiva sobre seus concorrentes. No entanto, não importa oferecer excesso de qualidade, em face dos custos que um sistema de gestão da qualidade representa para a organização, sejam elas privadas ou públicas.

Portanto, o ideal é que se ofereça um serviço que possa ser percebido pelo cliente e que supere suas expectativas, pois clientes satisfeitos compram mais, e com mais frequência, dispondo-se, até, a pagar mais pelo serviço percebido, tornando-se os parceiros com os quais a organização pode contar ao longo de sua trajetória. Ressalta-se, aqui, a importância do atendimento dispensado pelos hospitais e serviços de saúde, quando se trata da tentativa de transformar indivíduos enfermos em pessoas saudáveis, para o pleno exercício de suas atividades.

### 2.3.2 Qualidade em serviços de saúde

O gerenciamento da qualidade, em serviços de saúde, assume a devida importância na medida em que envolve o binômio saúde-doença. O objetivo de suas práticas de gestão é a satisfação da necessidade, básica, que o ser humano tem de manter a saúde física e mental.

Os pacientes são os principais clientes dos serviços e produtos das organizações públicas, ou privadas, que prestam serviços à saúde. É este o cliente que espera receber atendimento de qualidade, em todos os ciclos do serviço a que tiver que se submeter. Porém, uma das restrições é que este nem sempre consegue, de fato, avaliar bem a verdadeira qualidade dos serviços que recebe, julgando-a, com frequência, sob requisitos, prioridades e perspectivas bem particulares.

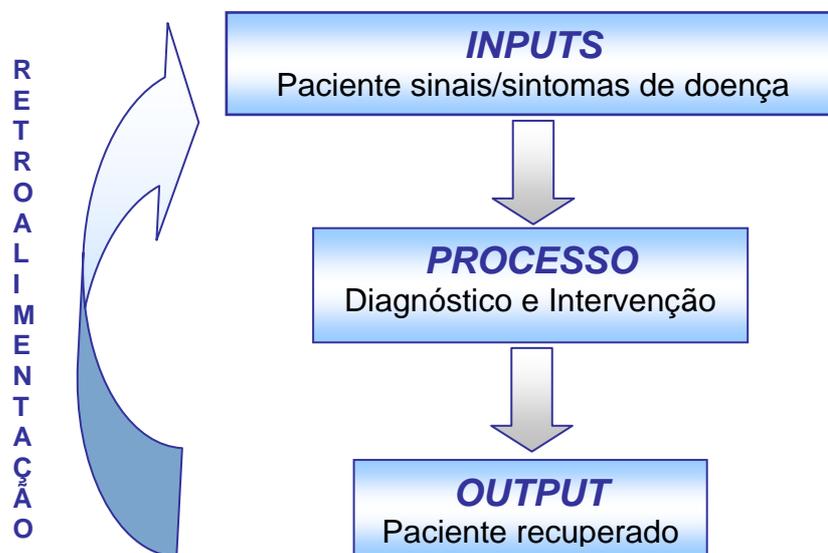
De acordo com Godoy (1999, p.76), “as características de qualidade em serviços na saúde, na maioria das vezes são imperceptíveis na ação, mas sensível apenas nos efeitos, o que representa no mínimo uma desconfortável situação”. As organizações de saúde têm similaridades com vários outros setores que prestam serviços, mas três singularidades são mais relevantes na percepção de Garvin, apud Urdan (2001, p.46):

- a) a falta de clareza na conexão entre entradas e saídas, em função do tempo necessário para os resultados manifestarem-se;
- b) os pacientes podem ter dificuldade em avaliar aspectos técnicos e;
- c) os grandes hospitais operam com duas linhas de autoridades distintas, o pessoal administrativo e os médicos, em vez da pirâmide de autoridade única predominante nas demais organizações.

Harrington, apud Godoy (1999), entende que a razão mais importante, para a seção sobrevivência da assistência à saúde, é que todos podem e devem trabalhar para alcançar um sistema de qualidade mais elevado, a um custo mais baixo e um melhor nível do atendimento dos serviços prestados diretamente ao cliente. Para Oliveira, O. (2004, p.16), os sistemas da qualidade são

um conjunto de elementos dinamicamente inter-relacionados, formando uma atividade que opera sobre entradas e, após processamento, transformando-as em saídas, visando sempre ao objetivo de assegurar que seus produtos e diversos processos satisfaçam às necessidades dos usuários e às expectativas dos clientes externos e internos.

Ao conceituar sistemas, o autor supracitado enfatiza que eles são compostos dos seguintes elementos: entradas (*inputs*), processamento, saídas (*outputs*) e retroalimentação (*feedback*). No caso dos serviços de saúde, como hospitais, possuem a configuração apresentada na Figura 7.



Fonte: Adaptado de Oliveira, O. (2004).

Figura 7 - Sistema da qualidade em saúde.

Nos hospitais, os pacientes, normalmente, dão entrada com sinais/sintomas de doença; a equipe médica, e de enfermagem, aos atendê-los, envolve-se em esforços de diagnóstico clínico e/ou laboratorial, para descobrir as causas; em concordância com os pacientes, é feita uma intervenção que pode consistir desde um simples tratamento com medicamentos, até uma

cirurgia; avalia-se o resultado; se estes apresentarem evidências claras de melhoria, são liberados com sua saúde recuperada. Caso não fiquem plenamente curados, o sistema retroalimenta-se.

No entanto, para Mirshawka (1994, p.39), “quando a atenção é excessiva, ela não resulta em melhor qualidade, mas apenas em custos maiores; portanto, o excesso de atenção só é mais caro, não correspondendo a aumento de qualidade, constituindo-se em um desperdício”.

O autor define os três tipos de qualidade no serviço de saúde, as quais se encontram intimamente entrelaçadas. A *qualidade clínica* é determinada pelos médicos, pelas enfermeiras e pelos outros provedores do serviço de saúde da qual, obrigatoriamente, fazem parte termos como morbidade (índice de doentes em uma comunidade), mortalidade e taxas de infecção. Muitos acham que um hospital possui qualidade quando seu índice de infecção hospitalar está próximo do internacional, que é de 3%.

Em contrapartida, pesquisas com pacientes, e outros clientes, indicam que estes têm a noção de que a qualidade deve ser totalmente voltada para o paciente. Ao descrever *qualidade voltada para o cliente*, termos como atenção, cuidado, comunicação, preocupação, empatia, etc, ganham destaque.

O terceiro tipo de qualidade é a *qualidade econômica, ou orientada para as finanças*. Esse é um componente relativamente novo da qualidade nos serviços de saúde, pois leva, também, em conta os aspectos financeiros da qualidade (MIRSHAWKA, 1994).

Os hospitais, como muitas organizações de serviço, têm duas categorias de clientes: externos e internos. Os clientes externos incluem, os pacientes, os médicos, as famílias e os amigos, e terceiros que pagam as contas, como as empresas e a própria comunidade. No tocante aos clientes internos, destacam-se os *empregados de diversas espécies, que trabalham no hospital*. Incluem-se, nesta categoria, as enfermeiras, principais provedoras do serviço de saúde, e outros profissionais da saúde, onde se encontram os que atuam em análises clínicas, psicólogos, e outros inúmeros profissionais que também cuidam dos pacientes, recebem informações e prestam serviços. As expectativas dos pacientes são, então, influenciadas pelos componentes demonstrados na Figura 8.

Para o autor (MIRSHAWKA, 1994), a definição de qualidade segundo o paciente, no caso de hospitais é baseada em alguns atributos, tais como, atenção diferenciada ao paciente; bons médicos; a equipe de enfermagem encontra-se disponível quando necessário; possui equipamentos dotados de tecnologia de ponta; ambientes limpos; alimentação adequada; entre outros. Porém, os médicos avaliam a qualidade em termos de fatores relacionados aos

pacientes, como: momento oportuno para assistir seus pacientes, grau de profissionalismo com o qual enfermeiras executam suas ordens, equipamentos de alta tecnologia e a prontidão com que recebem os resultados dos testes laboratoriais solicitados.



Fonte: Mirshawka (1994, p.49).

Figura 8 - Fatores que influenciam as expectativas dos pacientes.

Em geral, os pacientes conhecem bem pouco a respeito dos detalhes do domínio técnico da qualidade, embora esses mereçam sua atenção nas situações onde ocorra clara ameaça à sua saúde e seu bem-estar; mas, geralmente, não têm dificuldades em avaliar a qualidade interpessoal, configurada nas condições sob as quais o cuidado é prestado e a maneira como é tratado pelos profissionais (DONABEDIAN apud URDAN, 2001).

Ainda no contexto das expectativas dos pacientes, do que vem a ser um tratamento de qualidade, destacam-se certos fatores-chave (MIRSHAWKA, 1994), como, por exemplo, o pronto atendimento; a compreensão do que o paciente quer; responsividade a pedidos de informações; expressão de efetivo socorro pró-ativo; explicação dos procedimentos; atenção às reclamações; entre outros.

Por outro lado, Donabedian, apud Mezomo (1995), enfatiza que em serviços de saúde é possível visualizar alguns componentes, ou atributos, da qualidade comuns às organizações e que estão ligados diretamente à ciência e à tecnologia dos cuidados, e à sua aplicação nas ações mais concretas. Dentre eles, destacam-se:

- eficácia: obtenção da melhoria da saúde pela aplicação da ciência e da tecnologia nas condições mais favoráveis (controladas);
- efetividade: indica o grau de obtenção da melhoria da saúde (relação entre a melhoria possível e a efetivamente obtida);
- eficiência: é a habilidade em reduzir os custos dos cuidados, sem diminuir sua efetividade.

Para o autor, ainda é necessário garantir otimização, aceitabilidade, legitimidade e equidade aos serviços de saúde, para que estes cumpram com sua missão. Em síntese, pode-se dizer que a melhoria da qualidade, nos cuidados de saúde, depende do seguinte (MEZOMO, 1995, p.129):

1. Que todas as atividades principais da organização sejam diretamente relacionadas ao cumprimento de sua missão que consiste em atender (e exceder) as necessidades de seus clientes da maneira mais efetiva e eficiente possível;
2. Que exista um esforço coordenado de todos (diretoria, médicos e funcionários);
3. Que todos entendam os principais processos e sejam capazes de medir sua efetividade e eficiência e possam melhorá-los, se necessário;
4. Que todos acreditem na capacidade de cada um e na disposição de oferecer o melhor de si.

Desse modo, para que a gestão da qualidade em saúde obtenha sucesso, deve-se ter como base, o foco do paciente, a melhoria dos processos, e sua implementação não deve representar custos inacessíveis para a organização. Assim, torna-se necessário que todos conheçam os princípios da qualidade, sejam capacitados para o pleno exercício de suas funções e para a utilização correta das ferramentas da qualidade dentro da organização. Utilizando-as adequadamente, obtêm-se resultados rápidos e seguros, ao se valorizar os dados e fatos, o que permitirá a implementação de planos de ação e também a melhoria da produtividade organizacional.

### 2.3.3 Gestão da qualidade em laboratórios clínicos

Como decorrência natural do aumento da concorrência, e das novas exigências dos clientes que passaram a exigir exames laboratoriais com qualidade, precisão e no tempo acordado, surge a necessidade da gestão da qualidade nos laboratórios de análises clínicas, que hoje se relaciona à manutenção do laboratório no mercado de apoio ao diagnóstico em saúde.

Nesse raciocínio, Motta et al. (2001) reafirmam a viabilidade da gestão da qualidade neste setor, pois esta traz benefícios, induz à significativas mudanças, criando novas prioridades e gerando, assim, condições de competitividade. Ao repensarem suas estruturas, seus processos e suas relações de trabalho, os laboratórios clínicos admitem a complexidade da prestação destes serviços e visualizam a necessidade da gestão da qualidade dos serviços prestados.

Essa gestão da qualidade visa, de acordo com os autores, a eliminação dos defeitos, garantindo resultados efetivamente úteis; a eliminação das causas dos defeitos, garantindo maior confiabilidade dos resultados e a otimização do processo, levando a resultados com a máxima eficiência e eficácia. Dentre os indicadores passíveis de serem definidos, para garantir a qualidade dos serviços prestados, tem-se: clientes satisfeitos; tecnologia atualizada; fornecedores parceiros; qualidade total; produtividade; competitividade; lucro com responsabilidade; sobrevivência e o que vem ganhando destaque nas organizações de sucesso, que seria a participação efetiva nestes processos de uma equipe motivada e capacitada.

Analisando a inter-relação existente entre a participação ativa de colaboradores nos programas de gerenciamento da qualidade em laboratórios clínicos e a atenção na saúde com foco no cliente, tem-se que colaboradores satisfeitos e motivados serão os parceiros como os quais os gerentes de laboratórios podem contar, pois estes estarão aptos a brindarem os clientes externos com um atendimento diferenciado, que supere as suas expectativas.

No entanto, para que ocorram mudanças de mentalidade dentro desses modelos organizacionais, é importante que se deixe de lado a administração tradicional e se assimile a necessidade de gestão pela qualidade total. Na Figura 9 observa-se a inversão natural que ocorre na pirâmide hierárquica dos laboratórios clínicos que atuam com programas orientados para a satisfação das necessidades dos clientes.



Fonte: Motta et al. (2001, p.7).

Figura 9 - Inversão da pirâmide hierárquica nos laboratórios cuja administração está comprometida com a gestão da qualidade.

Por qualidade entende-se, no caso dos laboratórios clínicos, “o grau de adequação dos serviços prestados - exames clínico-laboratoriais baseados no conhecimento atualizado com relação à eficácia e ao custo-efetividade - às reais necessidades do usuário - serviços

confiáveis, acessíveis, seguros, no tempo certo e a custo compatível” (MOTTA et al., 2001, p.7). Dentre os benefícios do processo da qualidade em laboratórios clínicos, têm-se:

- Melhoria dos resultados para os clientes;
- Clima organizacional positivo;
- Aumento da eficiência e eficácia pelo uso racional de pessoal, equipamentos e material;
- Redução dos custos operacionais e do desperdício;
- Inspeção mais efetiva dos métodos aparelhos e reagentes, pela adoção de métodos estatísticos objetivos;
- Maior adequação às normas e às expectativas dos clientes;
- Aumento da credibilidade e confiabilidade;
- Maior participação no mercado, garantia de sobrevivência e competitividade;
- Melhor serviço à sociedade que é a razão de ser de todo laboratório, entre outros.

Otimizar o próprio desempenho, e adotar práticas de gestão que agreguem valor ao cliente externo são os dois quesitos básicos a serem considerados pelos laboratórios que quiserem se manter competitivos no mercado de diagnóstico vigente. Neste enfoque de alteração do processo produtivo, para atingir objetivos bem definidos, é provável que se chegue a uma maior eficiência de resultados e à conseqüente redução de custos operacionais. Se as empresas deixarem de competir por preços, e passarem a competir por uma combinação de preços, qualidade de serviço e qualidade de atendimento, então a questão da quantidade irá tornar-se fundamental para a sobrevivência do laboratório (MOTTA et al., 2001).

Por outro lado, os Manuais da Qualidade asseguram a confiabilidade aos resultados dos exames realizados dentro de procedimentos pré-estabelecidos. Em ambientes mais complexos, podem ser necessários manuais para os procedimentos de rotina, para os procedimentos administrativos, registros de calibração dos equipamentos, normas a serem seguidas pelos colaboradores internos, e outros. Neste sentido, Rosenberg e Silva (1999) enfatizam que este manual da qualidade, além de conter os componentes do sistema da qualidade, seria, também, a declaração formal do comprometimento político do laboratório de ensaio com a qualidade.

Nos laboratórios de análises clínicas a norma a ser seguida, que contém as diretrizes para o desenvolvimento dos manuais da qualidade, está contida na NBR 14500, conforme será abordado na seqüência.

### 2.3.3.1 Gestão da qualidade total em laboratórios clínicos

Nos laboratórios clínicos, a implantação da gestão pela qualidade total se dá através dos seguintes meios (MOTTA et al., 2001):

- Política da qualidade: é o compromisso com a boa prática profissional e a qualidade dos ensaios e das calibrações;
- Planejamento da qualidade: é a identificação, classificação e avaliação dos requisitos para a qualidade analítica e clínica dos processos laboratoriais, cabendo à direção do laboratório garantir a qualidade dos resultados de seus exames;
- Processos analíticos: devem ser utilizados processos analíticos que atendam às necessidades dos exames dentro do seu escopo, assim como as necessidades dos pacientes ou clientes, e que sejam apropriados aos exames solicitados;
- Padronização: para gerenciar e monitorar a qualidade dos resultados finais dos processos é necessário uma forma padronizada de executá-los; exemplo disso são as instruções de trabalho que descrevem cada passo crítico a ser dado pelo operador, para garantir o resultado esperado da tarefa;
- Controle interno e externo da qualidade: são técnicas e atividades operacionais empregadas para atender aos requisitos da qualidade, e compreendem a monitoração de procedimentos operacionais e a eliminação das não-conformidades;
- Melhoria da qualidade: atividades que têm a finalidade de melhorar continuamente a eficácia, e a eficiência, para obtenção de serviços que contemplem as metas estabelecidas para a qualidade em benefício do laboratório e do seu cliente;
- NBR 14500: Gestão da qualidade no laboratório clínico: baseada na ISO/DIS 15189 – Quality management in the medical laboratory – especifica os requisitos para a gestão da qualidade nos laboratórios clínicos, e é aplicável a todos os laboratórios clínicos do país. Seu conteúdo estabelece orientações para elaboração de documentos necessários para a realização dos processos internos nos laboratórios; o desenvolvimento e a implantação de novos métodos e orienta sobre os procedimentos da qualidade, garantindo da confiabilidade dos exames.
- Certificação: um organismo habilitado reconhece formalmente que o laboratório atende a requisitos pré-determinados para realizar tarefas específicas de análises. A certificação objetiva criar ou melhorar os padrões da prática laboratorial, de modo a reduzir os riscos de danos na prestação de serviços e aumentar as probabilidades de bons resultados. Geralmente a certificação é voluntária, e cada laboratório tem a opção de escolher sua agência certificadora. No Brasil, existem programas de avaliação externa da qualidade: O Programa Nacional de

Controle de Qualidade – PNCQ - patrocinado pela Sociedade Brasileira de Análises Clínicas – SBAC – e o Programa de Excelência para Laboratórios – PELM – da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica Medicina Laboratorial - SBPC/ML (MOTTA et al., 2001).

Muitos laboratórios têm buscado a certificação pela Organização Internacional de Normatização (ISO), que traz, como vantagens, a redução dos desperdícios e de retrabalho, melhor relacionamento com fornecedores e clientes, além da assegurar a confiabilidade desejada ao resultado emitido pelo laboratório (DAL FORNO et al., 2004). De acordo com Barbêdo (2004), a ISO 9000 está concentrada na série de padrões de sistemas de gestão da qualidade, e depois de ser revisada em dezembro de 2000, passou a exigir maior comprometimento da administração, maior preocupação com os clientes internos e externos, evidenciando os processos e não seus requisitos.

- A Acreditação laboratorial, diferentemente da certificação ISO, vai além do reconhecimento do Sistema de Qualidade do Laboratório, não permitindo a certificação de apenas um de seus setores, como por exemplo, o setor de análises microbiológicas. Com a acreditação, os clientes obtêm a certeza de que todos os laudos emitidos pelo laboratório têm a mesma credibilidade (MOTTA et al., 2001). De acordo com os autores (p.188), a acreditação “avalia a capacidade e a competência de profissionais e da entidade de acordo com normas aplicadas por igual a todos os laboratórios da mesma categoria, enquanto que as regras ISO permitem que cada empresa escolha o sistema de qualidade que deseja certificar”.

Os laboratórios clínicos têm a sua disposição o Programa de Credenciamento do Sistema da Qualidade de Laboratórios Clínicos, patrocinado pela SBAC, através de seu Departamento de Inspeção e Credenciamento da Qualidade (DICQ), o Programa de Acreditação de Laboratórios Clínicos (PALC), patrocinado pela SBPC/ML, e a Organização Nacional de Acreditação (ONA).

Segundo Oliveira, L. (2004), a ONA, na seção de Serviços de Apoio ao Diagnóstico do Manual das Organizações Prestadoras de Serviços Hospitalares dispõe, para o Laboratório Clínico, os padrões Níveis 1, 2 e 3. Até o final de 2005, ONA, SBAC e SBPC/ML firmaram um acordo inédito no campo da acreditação de laboratórios clínicos, que estabelece regras de equivalência entre os respectivos programas de acreditação, permitindo que haja uma maior uniformidade nas ações propostas e que cada laboratório possa avaliar em que nível se encontra em relação às certificações das outras instituições.

Reportando-se ao contexto desta pesquisa, o HUSM, em 2004, fez sua opção pela Acreditação Hospitalar. O LAC, como órgão integrante da direção clínica desta Instituição, também está se organizando no sentido de atender a todos os requisitos para chegar a

Acreditação Laboratorial, Nível 1. Para isto, foi criado o Escritório de Qualidade e Apoio Gerencial, com vistas a viabilizar o Programa de Qualidade, definido no Planejamento Estratégico do Hospital. Inicialmente, busca-se a organização e padronização dos seus processos, por meio do Manual de Gerenciamento da Rotina.

A partir daí, serão capacitados multiplicadores que atuarão como agentes de mudanças. Isso demonstra que, na busca da excelência em laboratórios de análises clínicas, diferentes caminhos poderão ser seguidos, com vistas à otimização de resultados e à total satisfação dos clientes, sejam eles externos ou clientes funcionários.

### 2.3.3.2 Ferramentas de controle e melhoria da qualidade

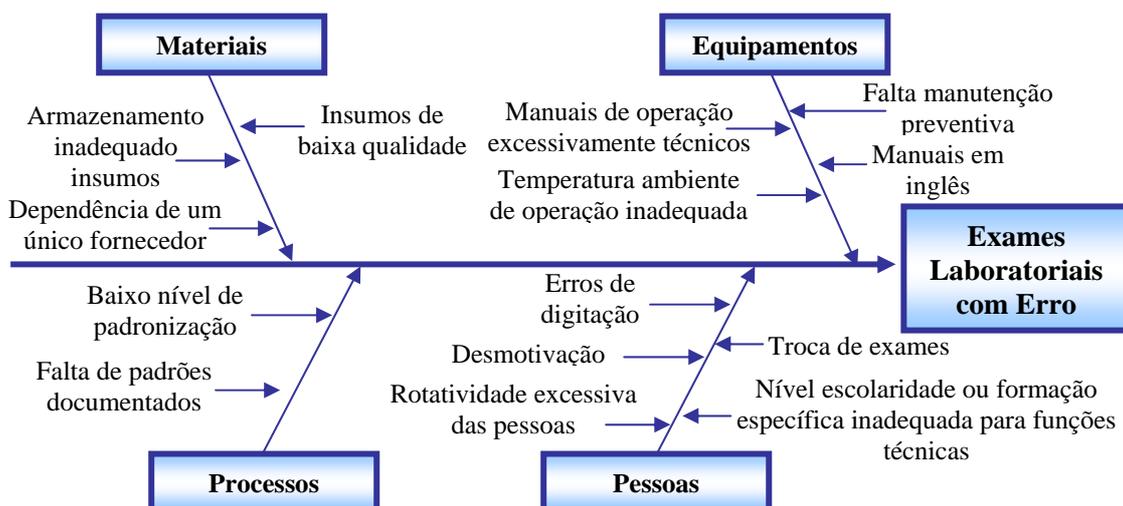
Num outro enfoque, outro aspecto que ganha destaque no gerenciamento da rotina de laboratórios clínicos, com Gestão pela Qualidade Total, relaciona-se ao adequado emprego de algumas *ferramentas de controle e melhoria da qualidade* para gerar idéias, classificar fenômenos ou dados, estabelecer prioridades, definir direções a serem seguidas, investigar as causas dos problemas, bem como entender os processos (MOTTA et al., 2001).

Mezomo (1995) classifica as ferramentas de controle e melhoria da qualidade em estratégicas (administrativas) e estatísticas (quantitativas). De acordo com o autor, as primeiras são utilizadas conforme descrito por Motta (2001), no parágrafo anterior, sobre as ferramentas da qualidade. Destaca-se, aqui, a ferramenta 5W2H, instrumento utilizado na consolidação e sistematização de um plano de ação, apresentado no Capítulo 5, com a finalidade de demonstrar como as sugestões apresentadas pelos FTAs do LAC podem ser colocadas em prática.

Mezomo (1995) cita algumas ferramentas de uso corrente em serviços de saúde, com ênfase no Diagrama de Pareto, mostrando-se útil como ferramenta na priorização de ações, a partir da análise das questões 57 e 58 desta pesquisa. Essas ferramentas estatísticas “são usadas para medir a performance e para expor seus dados de diferentes formas, objetivando descobrir certas informações básicas para a tomada de decisões visando à melhoria da qualidade” (MEZOMO, 1995, p.135).

Godoy (1999) também enfatiza a importância das ferramentas na qualidade nos serviços. Na abordagem da autora, destacam-se: *Brainstorming*, ou “tempestade de idéias”; histograma; folhas de verificação; diagrama de dispersão; fluxogramas; gráficos de controle  $\bar{X}$  e  $R$ , ou de médias e amplitudes e o Diagrama de causa-e-efeito.

O Diagrama de causa-e-efeito, de Espinha de Peixe, ou de Ishikawa, possibilita identificar as possíveis causas de um determinado problema que levam a um determinado efeito. Ishikawa (1993), chama este efeito de característica verdadeira de qualidade; às causas, o autor denomina de características substitutas de qualidade. Um exemplo da aplicação dessa ferramenta, em laboratórios clínicos, pode ser visualizado na Figura 10.



Fonte: Marshall Jr. et al. (2003, p.91).

Figura 10 - Diagrama de Causa e Efeito para exames laboratoriais com erro.

As gerências de laboratórios de análises clínicas, interessadas na Gestão pela Qualidade Total, têm, ainda, a sua disposição o Ciclo PDCA, ou Ciclo de Shewhart ou Ciclo de Deming, que é um método gerencial para a promoção da melhoria contínua, e que reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo (MARSHALL JR. et al., 2003). Suas quatro fases são: PLAN = Planejamento; DO = Execução; CHECK = Verificação e ACT = Agir corretamente. Dentre os métodos específicos de gestão, destacam-se o 5S, o Seis Sigma, o Desdobramento da Função Qualidade (QFD), o *Benchmarking*, a reengenharia, e a análise de valor. Godoy (1999) desenvolveu uma metodologia para melhoria dos serviços no âmbito do HUSM, sendo que os dados referentes aos pacientes foram analisados por meio da metodologia do QFD.

No caso das organizações que prestam serviços de apoio ao diagnóstico em saúde, independente das ferramentas utilizadas, o que interessa é que todos se envolvam no processo de melhoria da qualidade, pois, assim, todos saem ganhando. Os pacientes, porque têm a sua disposição um serviço capaz de gerar resultados confiáveis, efetivamente úteis e o laboratório, porque ganha credibilidade, melhora a sua imagem, se mantém competitivo, com custos operacionais reduzidos.

## **CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA**

O presente estudo apresenta características de pesquisa tanto de natureza qualitativa (abordagem predominante) quanto quantitativa. Esta pesquisa estrutura-se, ainda, como sendo uma pesquisa descritiva, com características de método indutivo clássico, do tipo estudo de caso.

A abordagem qualitativa preocupa-se em descrever os fenômenos sociais. De acordo com Triviños (1987), o método qualitativo estuda o desenvolvimento de procedimentos empíricos para explorar a consciência imediata da experiência, que se manifesta por meio da expressão e percepção.

Segundo Gil (1987, p.45),

[...] pesquisas deste tipo se propõem a estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade, as condições de habitação de seus habitantes, o índice de criminalidade registrado etc [...] e têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população.

O estudo de clima organizacional encaixa-se perfeitamente no enfoque qualitativo, por tratar-se de um estudo de percepções individuais, em que sempre existirão variáveis imprevisíveis, difíceis de serem mapeadas, e que influenciam a variável que se quer explorar, pois o comportamento humano é um processo extremamente dinâmico, e não um fenômeno estagnado (LUZ, 2001).

As pesquisas de natureza quantitativa, por sua vez, demonstram a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e de interpretação, e possibilitam, em consequência, conforme Richardson, apud Luz (2001), uma margem de segurança quanto às inferências. O estudo quantitativo pode gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente, e vice-versa.

Assim, como no trabalho apresentado por Luz (2001), os objetivos do presente estudo, o método, os modos de investigação e as técnicas de coleta de dados justificam a importância do tratamento não só qualitativo, mas também quantitativo dos dados do LAC, permitindo a

comparação da realidade investigada com os fundamentos teóricos e empíricos que sustentam o problema.

Diferentemente do método dedutivo, que parte do geral e, a seguir, desce ao particular, o método indutivo clássico parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior ao trabalho de coleta de dados particulares, isto é, esta só é constatada a partir da afirmação de um número de casos suficientemente confirmadores da suposta realidade. Cabe ressaltar que, pelo método indutivo, atinge-se apenas uma generalização empírica de observações (GIL, 1987).

O estudo de caso é uma das formas de fazer pesquisa em estudos organizacionais e gerenciais. A razão que determina a realização de um estudo de caso é procurar esclarecer um conjunto de fatores que evidencia qual o motivo da tomada de uma determinada decisão, como foram implementadas as ações e quais os resultados decorrentes destas decisões. Triviños (1987, p.133), define estudo de caso como “uma categoria de pesquisa, cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”. Os resultados são válidos só para o caso que se estuda, mas seu grande valor é fornecer o conhecimento detalhado de uma realidade delimitada, que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas.

Para Yin (2001, p.32) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Da mesma forma, Gil (1987, p.78) afirma que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos de maneira a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”.

Portanto, utiliza-se o estudo de caso para designar uma pesquisa que coleta e registra dados de um caso particular, a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito, ou propor uma ação transformadora (CHIZZOTTI, 1995) e, ainda, para descobrir condições contextuais, acreditando-se que elas possam ser altamente pertinentes ao sistema.

O presente estudo de caso foi desenvolvido no LAC, que faz parte da estrutura do HUSM, e pertence a UFSM, instituição federal de ensino superior, e está fundamentado na solicitação de informações a um grupo de pessoas desse laboratório, relacionado ao problema estudado para, após a análise, obter conclusões correspondentes aos dados coletados.

Salienta-se que a pesquisa bibliográfica construiu seu aporte teórico, primeiramente, a partir de autores que abordam o gerenciamento de pessoas e o clima das organizações para,

então, deter-se no tema da evolução da qualidade das organizações de serviços. A metodologia empregada no desenvolvimento desta pesquisa é descrita demonstrando os passos, métodos, técnicas e as abordagens utilizadas para o alcance dos objetivos do trabalho.

### **3.1 Abordagem**

Para o desenvolvimento deste trabalho, realizou-se uma pesquisa qualitativa baseada em estudo de caso do LAC – unidade do HUSM. Além disso, esta pesquisa também é descritiva. Conforme Gil (1987), as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática contendo uma parte inicial exploratória.

Para atender aos objetivos propostos, buscou-se informações que permitam um melhor entendimento sobre o estudo. A fonte de dados secundários consta de informações obtidas no LAC, baseando-se em uma pesquisa documental no banco de dados e regimento interno do Laboratório, escalas de serviço do quadro permanente, estagiários e bolsistas, documentos do escritório da qualidade e apoio gerencial e da Pró-reitoria de Planejamento da UFSM – PROPLAN, bem como relatórios de produtividade disponíveis no setor de estatística do HUSM.

Também foi usada a pesquisa qualitativa - fonte de dados primários - aplicada aos FTAs do laboratório pesquisado, pertencentes ao quadro permanente da UFSM. As respostas obtidas dos questionamentos, diretamente aplicados às pessoas envolvidas nas atividades, constituíram-se na mais importante fonte de informação para este estudo de caso.

Enfim, as questões formuladas na pesquisa foram claras e precisas, isentas de qualquer ambigüidade, para, da mesma forma, obter respostas claras e de fácil interpretação. Foram distribuídos cinquenta e oito (58) questionários e obteve-se um retorno de 100 % dos questionários distribuídos, que foram analisados e interpretados por meio de técnicas de estatística descritiva e estatística multivariada.

### **3.2 Formulação do problema**

Em todos os trabalhos acadêmicos espera-se contribuir com conhecimentos científicos e empíricos, principalmente no tema proposto, considerado multidisciplinar e abordando o ser humano, bem como o ambiente de trabalho onde o mesmo está inserido.

De acordo com Gil (1987), toda pesquisa científica começa pela formulação de um problema e tem por objetivo buscar uma solução para o mesmo. Em face disso, procurou-se expressar, por meio de sentenças interrogativas, questionando as relações entre variáveis, para obter evidências reais sobre a relação existente entre elas. Portanto, para operacionalizar esta pesquisa, formularam-se as seguintes questões:

- Existe relação entre os fatores motivacionais dos funcionários do LAC/HUSM, a capacitação na execução das atividades e a qualidade dos serviços prestados?
- A superação de conflitos internos pode ser conseguida com o atendimento das necessidades dos recursos humanos deste setor?
- É possível desencadear ações de melhoria no ambiente interno de um laboratório público, a partir da análise do seu clima organizacional?

Para responder às questões formuladas, foi elaborado um questionário contendo perguntas referentes às dez (10) variáveis da unidade de análise (LAC), verificando o clima organizacional do ambiente de trabalho vigente no LAC, em junho de 2004.

### **3.3 Procedimentos**

#### **3.3.1 Técnica de coleta de dados**

A técnica adotada para coleta de dados foi o questionário. De acordo com Lakatos e Marconi (2001, p.201), o “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas sem a presença do entrevistador”. Gil (1987) aponta como vantagem da utilização de questionário para coletar informações, a garantia do anonimato das respostas, a conveniência de os respondentes o fazerem no momento que julgarem mais oportuno e a possibilidade de atingir o maior de pessoas.

No intuito de validar o questionário, realizou-se um pré-teste, previamente elaborado. Os indivíduos respondentes, do pré-teste, foram selecionados de modo que, um funcionário de cada grupo funcional - nível apoio (NA), nível médio (NM) e nível superior (NS) - fosse contemplado. O relatório do pré-teste encontra-se no Anexo A. Após a análise do pré-teste, o questionário foi reformulado, levando-se em conta as observações feitas, e a versão final foi aplicada aos FTAs do LAC.

O modelo de questionário proposto para o LAC encontra-se no Anexo B, e consta de sessenta (60) perguntas, seguindo a recomendação de Luz (2003), de modo que fosse possível cobrir, satisfatoriamente, todas as variáveis a serem pesquisadas. Das sessenta (60) questões, cinquenta e nove (59) são fechadas, de múltipla escolha, e uma é aberta, para sugestões de melhoria. O agrupamento das sugestões apresentadas pelos colaboradores, para que o LAC se torne um ambiente melhor para se trabalhar, encontra-se no Anexo C. A relação entre as variáveis pesquisadas e as questões fechadas formuladas, encontra-se no Quadro 10.

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>QUESTÕES</b>
1.Relacionamento interpessoal (RI)	28, 29,30, 31, 32, 33, 34, 35, 59
2.Comportamento das chefias (CC)	36, 37, 38, 39, 40, 41
3.Processo decisório (PD)	42, 43, 44, 45
4.Satisfação pessoal (SP)	5, 55, 56, 57, 58
5.Treinamento e desenvolvimento (TD)	6, 7, 23, 24
6.Valorização e reconhecimento (VR)	8, 46, 47
7.Reconhecimento financeiro e benefícios (RF)	9, 10, 11
8.Qualidade e satisfação do cliente (QS)	48, 49, 50, 51, 52, 53, 54
9.Organização e condições de trabalho (OC)	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22
10.Imagem do Laboratório (IL)	25, 26, 27

Quadro 10 – Relação variáveis/questões.

As alternativas de respostas baseiam-se em uma adaptação da Escala Likert, que, de acordo com Gil (1987), é uma das escalas sociais mais utilizadas, sendo de elaboração simples e de caráter original, não medindo o quanto uma atitude é mais, ou menos, favorável. A construção desse tipo de escala segue alguns passos, onde, após recolher um grande número de enunciados que manifestam a opinião ou atitude, acerca do problema a ser investigado, solicita-se a certo número de pessoas que manifestem sua concordância, ou discordância, em relação a cada um dos enunciados, seguindo uma graduação. Procede-se à avaliação dos vários itens, de modo que uma resposta que indica a atitude mais favorável, receba o valor mais alto e a menos favorável, o mais baixo.

Segundo Pereira (2001), o sucesso de Escala Likert reside no fato de que ela reconhece a oposição entre contrários, reconhece gradiente e reconhece situação intermediária. Para o autor, a escala tornou-se um paradigma da mensuração qualitativa e, desde então, tem sido largamente aplicada, quer na forma original, quer em adaptações, para diferentes objetos de estudo, apresentando, também, uma relação adequada entre a precisão e a acurácia da mensuração.

### 3.3.2 Análise e tratamento dos dados

Após a coleta de dados realizou-se sua tabulação e posterior análise. Best, apud Lakatos e Marconi (2001, p.167), escreve que a análise “representa a aplicação lógica, dedutiva e indutiva do processo de investigação”. Deste modo, a importância não se encontra nos dados em si, mas na leitura e interpretação que o pesquisador faz deles. Para operacionalizar a análise, este estudo utilizou-se de duas técnicas estatísticas.

A primeira corresponde a uma interpretação descritiva dos dados encontrados, procurando confrontá-los com o referencial teórico construído no *corpus* desta pesquisa. Para tal, a partir do *software* de estatística denominado Sphinx Plus são apresentados gráficos do tipo setor (pizza), barra, coluna, Pareto e histograma de cumulação (este último encontra-se no Anexo D).

A segunda diz respeito à análise multivariada, que, de acordo com Pereira (2001, p.102), “é a rigor qualquer abordagem analítica que considere o comportamento de muitas variáveis simultaneamente” e envolve uma multiplicidade de conceitos estatísticos e matemáticos, permitindo que se analise o comportamento de muitas variáveis ao mesmo tempo. A ferramenta estatística utilizada para este fim é a Análise de Agrupamento, ou de *Cluster*. O *software* utilizado foi o Statistica 6.0.

O objetivo da utilização das técnicas de agrupamento é o de colocar objetos em grupos, relativamente homogêneos, sugeridos pelos próprios dados (LIRIO et al., 2004). Nesse contexto, estas podem ser utilizadas quando se tem, ou não, idéia a respeito da existência de grupos heterogêneos dentro do conjunto de dados.

A distância entre dois grupos é definida como a distância euclidiana entre seus centróides ou médias. O índice de paridade, adotado para esta análise, é de 70%, devido ao comportamento observado nos gráficos. Salienta-se a importância do critério do vizinho mais próximo, que em uma próxima análise poderia ser suprimido, de modo que o número de sub-variáveis viessem a diminuir.

O intuito de se utilizar duas técnicas estatísticas, neste estudo de caso, é de a segunda (Análise de *Cluster*) comprovar estatisticamente o que foi evidenciado com a utilização da primeira (descritiva). Buscando responder aos objetivos desta dissertação de mestrado, no próximo capítulo apresenta-se a análise descritiva, e de agrupamento, para os dados coletados para as variáveis: relacionamento interpessoal; comportamento das chefias; processo decisório; satisfação pessoal; treinamento e desenvolvimento; valorização e reconhecimento; reconhecimento financeiro e benefícios; qualidade e satisfação do cliente; organização e condições de trabalho e imagem do laboratório.

Ressalva-se que a variável satisfação pessoal vai ser analisada somente por meio de técnicas de estatística descritiva e que cada uma das cinquenta e nove (59) questões passa a ser denominada sub-variável.

### **3.4 Limitações metodológicas da pesquisa**

Ao adotar os procedimentos metodológicos, para esta pesquisa, foram utilizados aqueles que se mostraram mais adequados. Entretanto, pode-se fazer algumas observações.

Quanto à adoção do estudo de caso, como método de pesquisa, a interferência apresentada é que os resultados obtidos são válidos só para o caso em estudo, no entanto, isto não impede que, com certo cuidado, os mesmos possam servir de base para o encaminhamento de outras pesquisas (TRIVIÑOS, 1987).

O questionário, enquanto técnica de coleta de dados, apresenta algumas limitações pertinentes a este estudo, pois não se conhecem as circunstâncias em que foi respondido, e as questões formuladas podem ter significados diferentes para cada sujeito pesquisado, interferindo na qualidade das respostas (GIL, 1987).

Embora se saiba que haja inúmeras variáveis para avaliar clima organizacional e qualidade em serviços, selecionaram-se as variáveis pertinentes à organização estudada, de modo que as perguntas desta pesquisa fossem adequadamente respondidas.

## **CAPÍTULO 4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

No estatuto da UFSM, de 1970, aprovado em 1971, o Departamento de Administração Hospitalar constituía-se num dos órgãos da reitoria da Instituição. Considera-se 1970 o ano da fundação do Hospital Universitário de Santa Maria, HUSM, pois foi nesta época que o prédio, que seria destinado ao Hospital Regional de Tuberculose, foi transformado em Hospital Universitário da UFSM, localizado na Rua Floriano Peixoto, centro de Santa Maria. No ano de 1983, o HUSM passou a ser um órgão suplementar setorial do Centro de Ciências da Saúde (CCS). Em 1994, por resolução do Conselho Universitário, passou a se constituir como órgão integrante da Administração Central da UFSM, situação que perdura até os dias atuais.

O HUSM atua como Instituição voltada à assistência em saúde, tornando-se, assim, referência para todas as cidades que compõem a região central do Estado do Rio Grande do Sul. Como órgão integrante da Universidade Federal de Santa Maria, tem, ainda, como prioridade, o desenvolvimento do ensino e da pesquisa.

Possui, além dos trezentos e trinta e seis (336) leitos de internação, sessenta e sete (67) salas de ambulatório, nove (9) salas para prestação de serviços emergenciais, seis (6) salas cirúrgicas e duas (2) de obstetrícia. Neste contexto, aliado à tecnologia de última geração, atuam equipes, constituídas de profissionais da área médica, administrativa e outras, bem como docentes e estudantes dos cursos de graduação da UFSM, estagiários, voluntários ou não, residentes, mestrandos e doutorandos. Conta, ainda, com profissionais prestadores de serviços terceirizados e do Consórcio Intermunicipal de Saúde, mantido por municípios da região.

Sua clientela é constituída, especialmente, de pacientes usuários do Sistema Único de Saúde (SUS) portadores de enfermidades de baixa até alta complexidade, como as que exigem transplante, internação em unidades de terapia intensiva, tratamentos oncológicos e outros. Ressalta-se o fato de o HUSM ser o único hospital público da região. Em 2002, com a inauguração do Pronto Socorro Regional, o extinto Pronto Atendimento teve sua capacidade aumentada para quarenta (40) leitos, preenchendo importante lacuna na assistência terciária,

no ensino e educação permanente dos profissionais da rede SUS, além de oportunizar linhas de pesquisa.

Um breve resgate histórico da Instituição constitui-se na chave para o entendimento de como o HUSM vem se adaptando às mudanças macro-econômicas nacionais e internacionais, que acabam, em última instância, por interferir no gerenciamento não só de empresas privadas, como também das que compõem o serviço público brasileiro.

Inserido na mesma estrutura física deste Hospital, numa área de aproximadamente 446 m<sup>2</sup>, é que se vai visualizar, no andar térreo, a organização objeto deste estudo, o Laboratório Central de Análises Clínicas, LAC.

#### **4.1 O estudo de caso do LAC/HUSM**

Nas pesquisas efetuadas para este estudo não foram encontrados, junto aos órgãos competentes, registros documentais sobre a data de fundação do LAC. O que se encontrou foram dados do LAC em documentos do HUSM, disponíveis na PROPLAN.

Em julho de 1982 houve a transferência do HUSM e, conseqüentemente, do LAC, para o Campus Universitário, em Camobi. Conforme registros encontrados, até 1994 o HUSM era órgão integrante do Centro de Ciências da Saúde, assim como o LAC. A partir dessa data, o HUSM passou a integrar a Administração Central da Universidade, e em 1996 o LAC deixa de ser órgão suplementar do CCS, vinculando-se à estrutura organizacional do HUSM. Naquela data, os servidores do CCS, já lotados no HUSM, tiveram livre arbítrio para fazerem sua opção de lotação, ou no CCS ou no HUSM.

Cabe ressaltar que no Regime Interno de 1990, quando ainda vinculava-se ao CCS, o LAC seria dirigido por um Diretor, farmacêutico-bioquímico, e teria, além de um secretário, também seções e setores dirigidos por chefes, cujas funções seriam providas na forma da legislação pertinente. Nessa situação, hoje, apenas encontra-se o chefe do Serviço de Urgência, para eventuais substituições do Diretor formalmente designado, pois as demais funções só existem em caráter não oficial.

O LAC caracteriza-se como um Serviço de Apoio ao Diagnóstico em saúde, ao fornecer a análise de materiais biológicos, não só de pacientes internados no HUSM, como também do Pronto Socorro Regional e pacientes externos, ambulatoriais. As funções do LAC não se restringem à realização de exames, pois serve para o desenvolvimento de pesquisas científicas, espaço para estágios de alunos do curso de Análises Clínicas e de outras áreas,

bem como contribui com as ações que visam o controle de infecção hospitalar no âmbito do HUSM.

Quanto à produtividade, o LAC está formalmente enquadrado como Laboratório de Médio Porte (SANNAZZARO, 2004), pois realiza, aproximadamente, cinquenta e cinco mil (55.000) exames/mês. A produtividade mensal de exames, para os anos de 2003 e 2004, é demonstrada no Quadro 11.

<b>Meses</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Janeiro</b>	50860	68182
<b>Fevereiro</b>	54496	46165
<b>Março</b>	69345	49341
<b>Abril</b>	53168	49984
<b>Mai</b>	65858	47087
<b>Junho</b>	69254	49578
<b>Julho</b>	48136	47878
<b>Agosto</b>	64824	48540
<b>Setembro</b>	63241	48813
<b>Outubro</b>	73251	48623
<b>Novembro</b>	59662	48005
<b>Dezembro</b>	45232	44353
<b>TOTAL</b>	<b>717327</b>	<b>596549</b>

Fonte: Setor de Estatística do HUSM (Jan.2005).

Quadro 11 – Relatório de produtividade do LAC em 2003 e 2004.

Além de possuir uma direção e uma equipe técnica, o LAC conta também com uma equipe administrativa vinculada à sua secretaria, responsável pelo atendimento e recepção ao público. O processamento dos exames, pela equipe técnica, ocorre nos seguintes setores: coleta de material biológico; hematologia; bioquímica; microbiologia; biologia molecular; imunologia. A equipe que realiza a lavagem e a esterilização do material dá suporte às análises clínicas desenvolvidas pelos diferentes setores do laboratório. Esses setores, e a estrutura da organização podem ser visualizados na Figura 11.

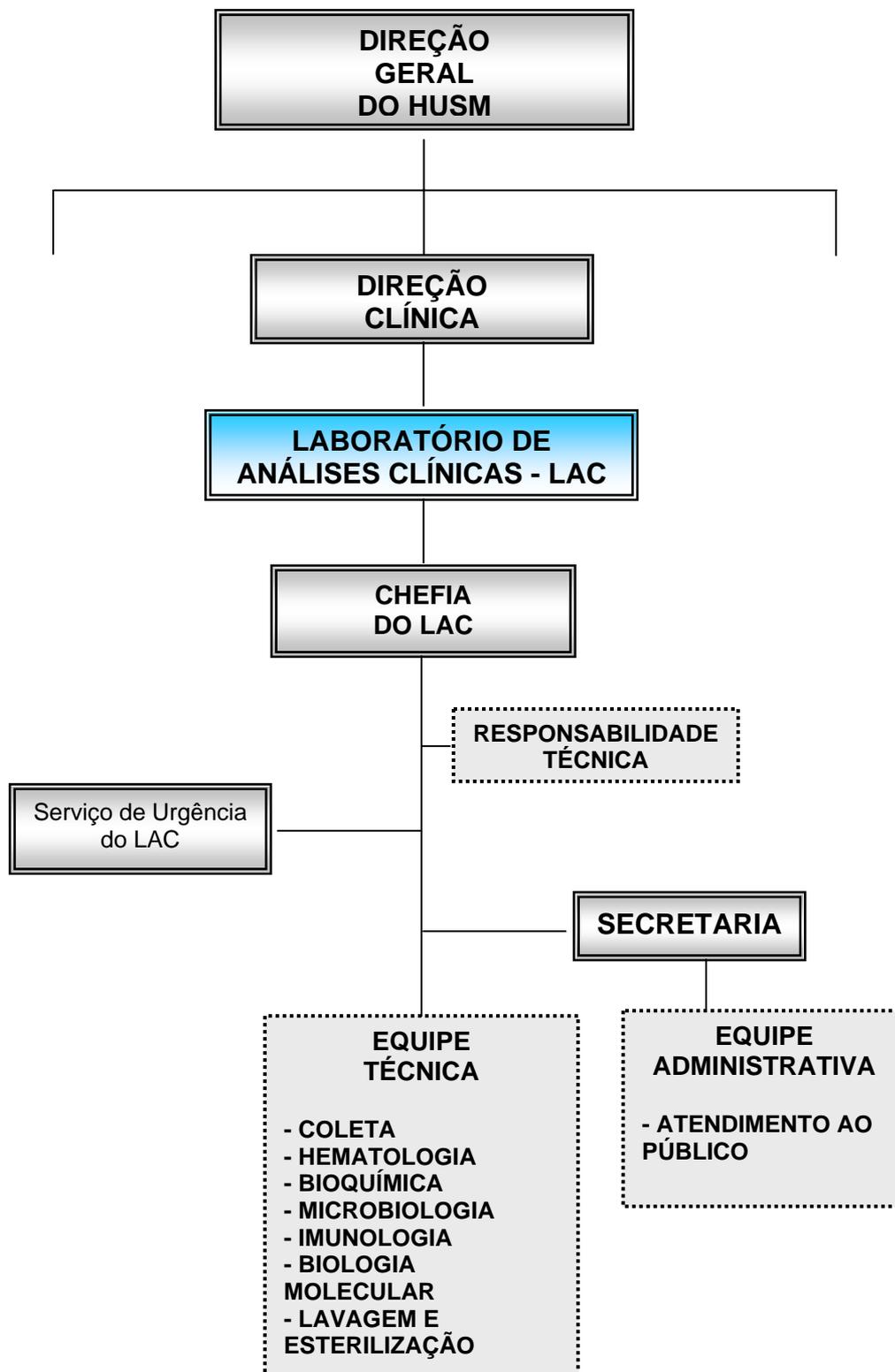


Figura 11 – Organograma do LAC/HUSM.

De um total de sessenta e três (63) funcionários técnico-administrativos, do quadro permanente, participaram desta pesquisa cinquenta e oito (58) indivíduos, pertencentes aos grupos funcionais Nível de Apoio (NA), Nível Médio ou Intermediário (NM) e Nível Superior (NS), os quais se encontram distribuídos nas categorias funcionais relacionadas no Quadro 12.

<b>GRUPO FUNCIONAL/ CATEGORIA FUNCIONAL</b>	<b>NÍVEL APOIO</b>	<b>NÍVEL MÉDIO</b>	<b>NÍVEL SUPERIOR</b>	<b>TOTAL</b>
Auxiliares e Laboratoristas	3	3	-	6
Flebotomistas (coleta de material)	-	7	-	7
Funções administrativas (recepção e secretaria)	-	5	-	5
Técnicos de Laboratório	-	19	-	19
Farmacêuticos-bioquímicos (analistas clínicos)	-	-	21	21
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>34</b>	<b>21</b>	<b>58</b>

Quadro 12 - Distribuição da população pesquisada.

Em Janeiro de 2005, além do quadro funcional permanente, o LAC contava com um quadro de pessoal não permanente, conforme descrito a seguir: três (3) bolsistas da Fundação de Apoio à Tecnologia e Ciência (FATEC), do curso técnico de enfermagem, com atuação interna no setor de coleta; sete (7) bolsistas do convênio entre a Pró-reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE) e o HUSM, do Curso de Farmácia e Bioquímica; sete (7) bolsistas PRAE/HUSM, de outros cursos da UFSM, que atuam no cadastro e recepção de pacientes; dezessete (17) estagiários voluntários do Curso de Farmácia e Bioquímica; além de pessoal terceirizado, responsável pela limpeza do setor.

#### **4.2 Caracterização dos entrevistados**

No questionário aplicado aos FTAs do LAC, constatou-se que 44 (75,9 %) são do sexo feminino e 14 (24,1%) são do sexo masculino. Os dados descritos demonstram que aspectos relativos ao sexo dos entrevistados, em especial às mulheres, merecem ser considerados, pois

segundo Maslow (2000), não se pode negligenciar as diferenças individuais nas políticas gerenciais. Para o autor (2000, p.51), “[...] gerenciar mulheres é diferente de gerenciar homens”.

Com relação aos Grupos Funcionais, notou-se uma predominância dos funcionários de NM ou Intermediário, os quais representam 58,6% (34) dos entrevistados, seguidos pelos funcionários de NS, com 36,2% (21) dos respondentes e de NA, com apenas 5,2% (3) destes. Considera-se que todos funcionários de NS estão distribuídos em uma única categoria funcional, proposta pelo Regime Jurídico Único, aprovado em 1987, que é a de farmacêutico-bioquímico. Os FTAs NM referem-se aos colaboradores que desempenham cargos diversos, dentre os quais destacam-se os de técnico de laboratório, flebotomistas e agentes administrativos. Os FTAs NA, desempenham especialmente os cargos pertinentes a auxiliares de laboratório e laboratoristas.

O tempo de serviço no LAC pode ser visualizado na Figura 12. Analisar o tempo de serviço dos funcionários, na Instituição, é um importante fator, uma vez que esta informação poderá estar relacionada com a formação de percepções, que venham a diferir das expectativas que estes tinham ao ingressarem no Serviço Público, constituindo-se, assim, em um importante fator de motivação ou desmotivação. Generalizando a afirmação de Gianesi e Corrêa (1996), sobre a formação das expectativas dos clientes externos para os clientes internos, tem-se que, além das necessidades pessoais, principal fator formador das expectativas dos clientes, esta também é formada pelo conhecimento adquirido em experiências anteriores.

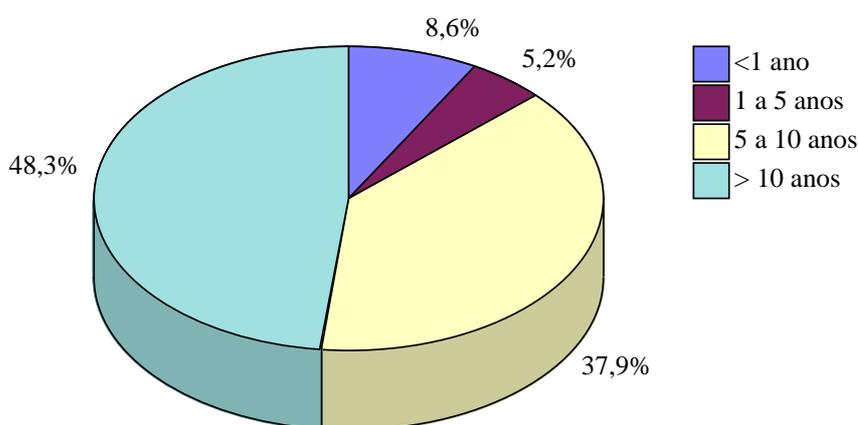


Figura 12 – Tempo de serviço dos colaboradores no LAC.

Nota-se que a maioria dos entrevistados, ou seja, 28 (48,3%) encontra-se na UFSM há mais de dez anos, e que apenas 5 (8,6%), são recém ingressos no Serviço Público Federal.

Ressalta-se o fato de que a estabilidade no emprego tem mostrado uma relação negativa com a rotatividade das pessoas (ROBBINS, 2002), e que organizações, com alta concentração de profissionais com muito tempo de serviço, podem encontrar séria resistência a mudanças.

Considerado como um Serviço de Apoio ao Diagnóstico em Saúde, e essencial ao suporte às ações médicas e de enfermagem, o LAC funciona ininterruptamente em três turnos, manhã, tarde e noite. No Quadro 13 observa-se a distribuição dos FTAs nos turnos de trabalho.

<b>Turno de trabalho</b>	<b>Nº citações</b>	<b>Frequência</b>
Manhã	<b>35</b>	<b>60,3%</b>
Tarde	<b>16</b>	<b>27,6%</b>
Noite	<b>7</b>	<b>12,1%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Quadro 13 – Turnos de trabalho.

O turno da manhã inicia às 7 horas e estende-se até às 13 horas. Na seqüência, trabalham os funcionários do turno da tarde, até às 19 horas, e o plantão noturno inicia-se às 19 horas e encerra às 7 horas do dia seguinte. Além dos serviços diurnos, considerados regulares, os noturnos e de finais de semana caracterizam-se como plantões.

#### **4.3 Apresentação e análise dos dados primários**

Respondendo ao primeiro objetivo desta dissertação de mestrado, a seguir tem-se a análise das variáveis propostas para o estudo do ambiente interno do LAC. Os dados a seguir apresentados (dados primários) foram obtidos a partir dos questionários aplicados aos indivíduos caracterizados no sub-item anterior, e representam a percepção dos FTAs do laboratório sobre o clima interno (Clima Organizacional) vigente no período compreendido entre 09 a 24 de junho de 2004.

Na seqüência, analisa-se, separadamente, as questões, ou sub-variáveis desta pesquisa, para depois apresentá-las em conjunto, fazendo parte de um, ou mais *Clusters*. Os pontos que se mostraram relevantes para o atendimento dos objetivos desta pesquisa e para o entendimento do clima interno do LAC, têm análise com apresentação de gráficos e quadros.

### a) Variável 1 – Relacionamento interpessoal

Nove questões, denominadas sub-variáveis RI1, RI2, RI3, RI4, RI5, RI6, RI7, RI8 e RI9 foram formuladas no intuito de avaliar a percepção que os colaboradores do LAC têm em relação à qualidade das relações pessoais, bem como a existência e a intensidade dos conflitos no ambiente interno do laboratório.

A primeira sub-variável analisada, RI1, refere-se ao clima interno dos diferentes setores que compõem a organização objeto deste estudo. De acordo com os dados coletados, observa-se que, na percepção dos colaboradores do laboratório, o clima interno dos setores mantém-se ‘sempre’ bom (31%), ou ‘quase sempre’ bom (50%). Pode-se comprovar, através da análise da Figura 13, que a maioria dos FTAs demonstrou estar ‘satisfeito’ com o seu local de trabalho.

Na mesma perspectiva que os colaboradores do LAC, Kahale (2001), afirma que há a necessidade de se constituírem equipes ligadas, comprometidas com a missão da empresa, sem que isso represente a formação de ambientes feudalizados, pois o que se espera é a sinergia das atividades das diferentes equipes que compõem uma organização.

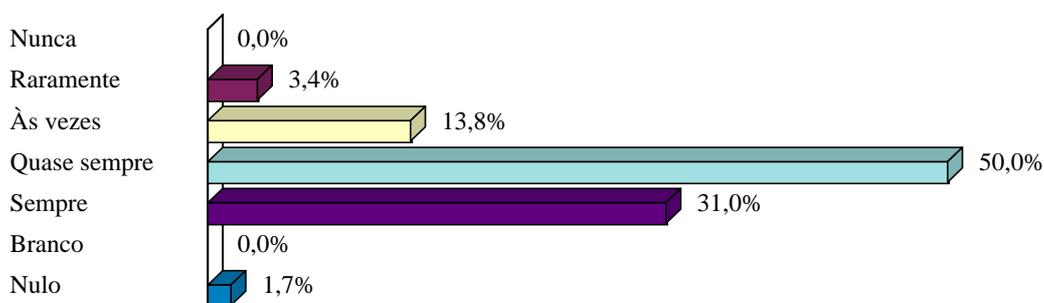


Figura 13 – Clima interno dos setores (RI1).

Sob este enfoque, Barreto (2001) reafirma que uma organização não pode ser constituída de ambientes internos desiguais em qualidade, pois os piores setores prejudicam o desempenho dos demais. Nesse sentido, a gerência participativa ganha destaque, pois nela todos integrantes têm conhecimento dos objetivos e problemas da instituição, participando da discussão e da tomada de decisões.

Quando perguntados quanto ao clima interno do Laboratório, observou-se que os funcionários têm opiniões distintas, uma vez que, excluindo-se ‘brancos’ e ‘nulos’, 1,7%

deles considera que o clima é ‘sempre’ bom, 31% ‘quase sempre’ bom e 27,6% somente ‘às vezes’ considera o clima bom. Porém, 24,1% dos FTAs do LAC percebe a ambiência como ‘raramente’ boa, e 8,6% como ‘nunca’ boa. As diferentes percepções presentes no laboratório, quanto à sub-variável RI2, podem ser observadas no Quadro 14.

<b>Clima interno do Laboratório</b>	<b>Nº citações</b>	<b>Frequência</b>
Nunca	5	8,6%
Raramente	14	24,1%
Às vezes	16	27,6%
Quase sempre	18	31,0%
Sempre	1	1,7%
Branco	1	1,7%
Nulo	3	5,2%
<b>TOTAL OBSERVAÇÕES</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Quadro 14 - Clima interno do Laboratório (RI2).

No ambiente interno das organizações é comum a existência de climas criados propositalmente, ou que tenham surgido sem qualquer intencionalidade, que não sejam percebidos pela direção. De qualquer forma, o clima vigente determina a predisposição dos colaboradores para aceitação, ou não, de qualquer mudança que se deseje implantar. Segundo Barçante e Castro (1999), qualquer melhoria no ambiente de trabalho representa, também, melhoria efetiva das condições de vida das pessoas, fazendo com que o clima organizacional eleve-se, o que mais uma vez se refletirá no funcionário.

Alguns fatores no estudo do LAC parecem estar intimamente relacionados com a elevação do clima interno do laboratório, pois a maioria dos colaboradores ‘sempre’, ou ‘quase sempre’, procura exercê-los de forma positiva. As sub-variáveis que representam estes fatores são: coleguismo (RI3), respeito mútuo (RI4), liberdade para falar, criticar, sugerir, trocar informações (RI5), diálogo para que pontos de vistas divergentes sejam esclarecidos antes de se tomar uma decisão (RI6), imparcialidade no relacionamento, por meio da separação dos problemas de relacionamento interpessoal, da atividade profissional desenvolvida (RI7).

Em contrapartida, a cooperação entre os setores do LAC, sub-variável RI8, encontra-se deficiente, constituindo-se num aspecto que não contribui para a melhoria de seu clima e que revela a necessidade de ações de melhoria nesse sentido.

Através da análise da Figura 14, verifica-se que a maioria dos colaboradores do LAC, vinte e seis citações (44,8%), procura resolver seus problemas de relacionamento interpessoal com seus colegas de trabalho. Esses dados podem ser cruzados com aqueles apresentados na sub-variável RI5, que demonstra a liberdade que a maioria tem para se expressar.

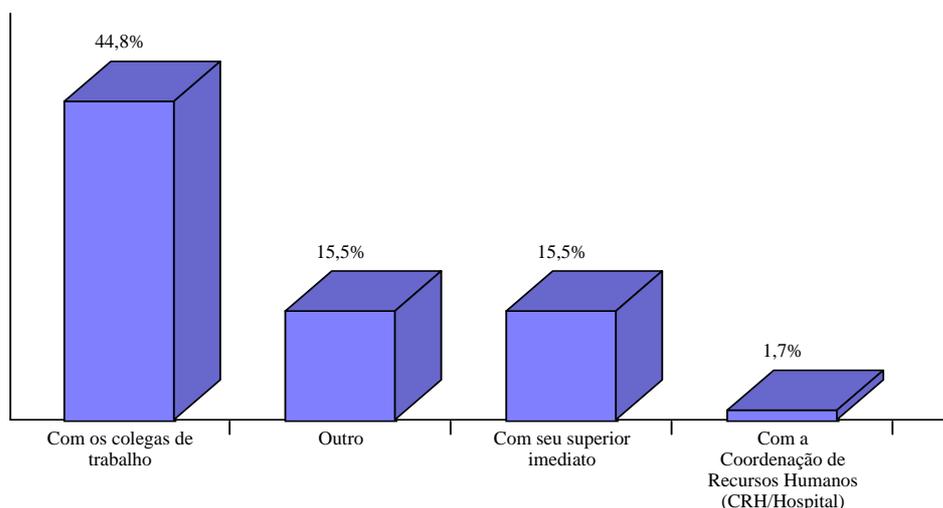


Figura 14 – Solução de problemas de relacionamento interpessoal (RI9).

Por outro lado, ao cruzar estes dados com os da Figura 16, sub-variável CC1, explica-se o posicionamento apresentado, pois na percepção dos FTAs, as chefias do setor estão falhando quanto a sua intervenção para a solução dos conflitos internos, que porventura ocorram, no ambiente de relacionamentos do laboratório.

De acordo com Chiavenato (1997), os conflitos podem trazer resultados construtivos, ou negativos, para as pessoas, grupos, ou mesmo para a organização, cabendo ao gerente a difícil tarefa de administrá-los, na tentativa de minimizar seus efeitos destrutivos e aumentar seus efeitos positivos.

A análise de agrupamento, ou de *Cluster*, apresentada na Figura 15 coloca as sub-variáveis que compõem o Relacionamento interpessoal do LAC em grupos sugeridos pelos próprios dados, verificando como estas se relacionam entre si.

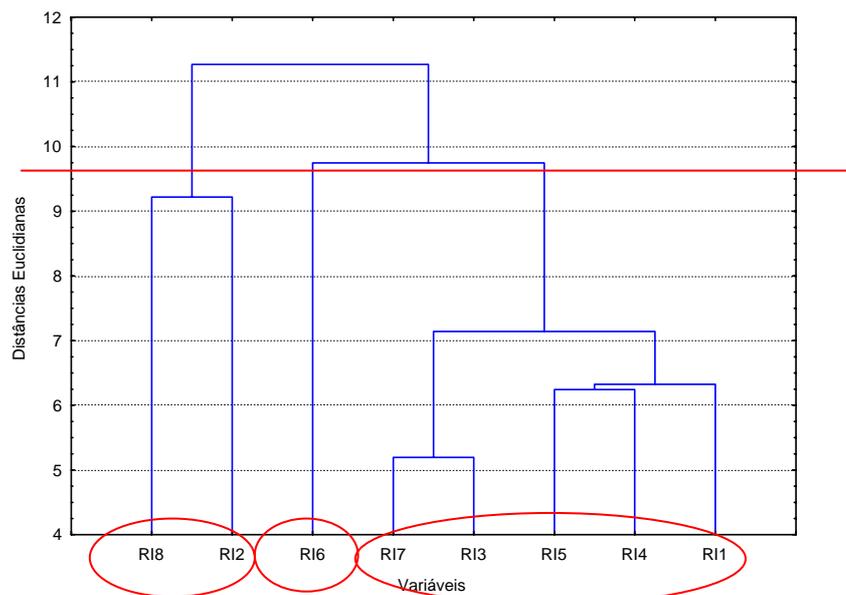


Figura 15 – Análise de *Cluster* para a Variável 1, Relacionamento interpessoal.

O relacionamento interpessoal se apresenta formando três *Clusters* distintos. No primeiro encontram-se relacionadas às sub-variáveis RI8 e RI2, que dizem respeito à cooperação existente entre os diferentes setores do laboratório e ao clima interno vigente no LAC, respectivamente. Percebe-se que existe uma insatisfação com relação à cooperação entre setores e uma separação dos funcionários em dois grupos distintos, quando se trata de medir o clima interno do laboratório. Observa-se que a sub-variável RI6 não se relaciona com as demais, identificando-se que, normalmente, dentro dos setores, pontos de vista divergentes são debatidos exaustivamente antes de se tomar uma decisão.

As demais sub-variáveis (RI7, RI3, RI5, RI4 e RI1) encontram-se formando um único *Cluster*, e dizem respeito à separação dos problemas de relacionamento interpessoal das atividades desenvolvidas, ao relacionamento de amizade entre os colegas de trabalho, à liberdade de expressão para falar e sugerir, à ajuda mútua para a realização das tarefas diárias e ao clima interno do setor onde cada um deles desempenha suas atividades. Nota-se aqui, um alto grau de concordância e um estreito relacionamento entre RI7 e RI3, pois apesar dos laços de amizade criados, as pessoas conseguem separar os problemas de relacionamento interpessoal do trabalho desenvolvido.

#### b) Variável 2 – Comportamento das chefias

Seis questões, representadas como sub-variáveis CC1, CC2, CC3, CC4, CC5 e CC6 foram elaboradas para detectar a percepção que os FTAs têm em relação ao comportamento

das chefias do setor. Assim como na variável 1, estas são interpretadas por meio de estatística descritiva e por meio de análise de agrupamento ou de *Cluster*.

Com relação à ajuda recebida para a solução de problemas de relacionamento interpessoal, que eventualmente possam ocorrer nos setores do LAC, sub-variável CC1, nota-se uma carência da participação mais efetiva das lideranças do LAC, com a maioria dos respondentes ‘insatisfeitos’. Como os conflitos afetam o dia-a-dia das organizações, o esperado é que a autoridade gerencie os processos conflituosos. Nessa mesma perspectiva, Heifetz e Linsky (2002, p.122) afirmam que “o desafio da liderança ao tentar promover mudanças adaptativas é trabalhar as diferenças, as paixões e os conflitos de maneira a diminuir o potencial destrutivo e explorar suas energias para fins construtivos”.

De acordo com Chiavenato (1997), a maneira pela qual um conflito é solucionado produz influência sobre as percepções, sentimentos e comportamentos que se seguem, bem como sobre a qualidade da comunicação entre os grupos. Os dados do LAC, para esta sub-variável, podem ser observados na Figura 16.

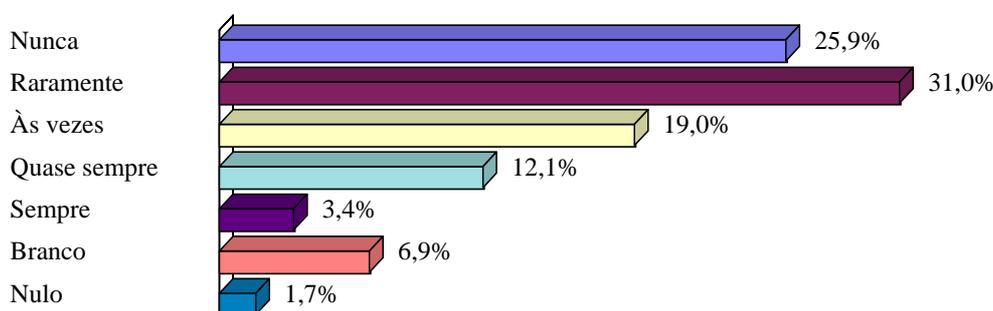


Figura 16 – Participação das chefias na solução de problemas de relacionamento interpessoal (CC1).

Sob outro aspecto, Macêdo et al. (2003) afirmam que as decisões gerenciais também influenciam na formação, modificação ou extinção dos grupos dentro de qualquer estrutura formal. Ameaças e oportunidades presentes no ambiente organizacional podem afetar a coesão do grupo e os sentimentos de seus membros. Nesse sentido, conforme evidenciado nas respostas dos colaboradores quanto à existência, ou não de adequado incentivo ao trabalho em equipes, sub-variável CC2, percebe-se carência de efetivo estímulo ao trabalho em grupos no LAC.

Na Figura 17 observa-se o papel das lideranças do Laboratório, como agentes motivadores, constituindo-se na sub-variável CC3. Apesar da motivação ter origem em necessidades que variam de pessoa para pessoa, e também em uma mesma pessoa, conforme

o momento que esta está vivendo, de acordo com Kahale (2001, p.7), “é muito importante que a liderança de uma empresa seja consciente de seu papel perante a motivação de seus subordinados”, pois ela é responsável por criar condições básicas para que os subordinados encontrem sua motivação.

A análise dessa figura permite verificar que, as lideranças do Laboratório não motivam, nem lidam adequadamente com as pessoas que nele trabalham. Considerando-se que “o elemento básico de envolvimento do funcionário em programas de qualidade é a motivação” (PALADINI, 2000, p.198), tem-se o impacto negativo da falta de motivação dos FTAs no Clima Organizacional do LAC e no seu efetivo envolvimento com o programa de qualidade que se deseja implantar.

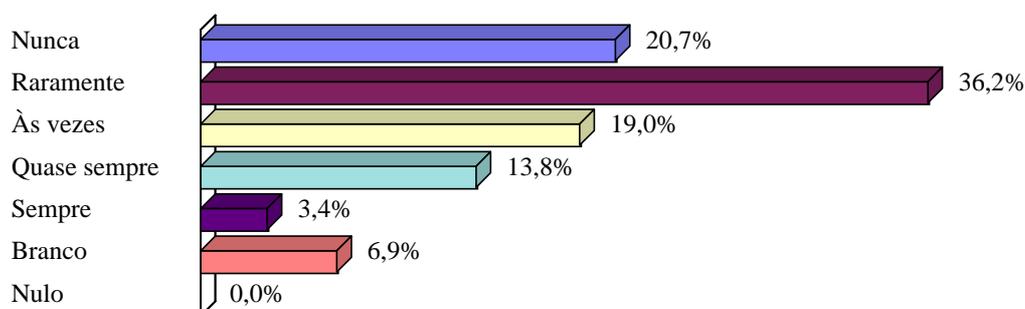


Figura 17 – Percepção das autoridades formais como agentes motivadores (CC3).

Gil (2001) apresenta uma série de recomendações aos gerentes, que poderão influir na motivação dos seus empregados, com destaque para: reconhecimento dos avanços, encorajamento às iniciativas, incentivos, entre outras. Dentre as habilidades necessárias ao exercício da liderança, Macedo et al. (2003) sugerem que esta deve ouvir atentamente seus liderados, reconhecer o valor das pessoas, expressar satisfação com os esforços e realizações, além de usar de empatia, integrando-se à equipe, compartilhando conhecimentos.

Na sub-variável CC4, percebe-se um aspecto positivo das lideranças na formação do clima interno do LAC, pois, as autoridades formais desse setor de serviços, para a maioria dos colaboradores, dispõem de tempo para ouvi-los quando se fizer necessário. Heifetz e Linsky (2002), ao oferecerem sugestões de como os líderes podem se manter no ‘jogo’, sem perigo de ficarem no ‘banco de reservas’, referem-se ao fato de estes serem hábeis em ouvir a canção que se esconde por trás das palavras, ou seja, enfatizam a importância de a liderança saber distinguir entre o que foi dito e sua correta interpretação.

Outro aspecto que interfere positivamente na elevação do clima interno do LAC, pode ser observado na sub-variável CC6, com o impacto positivo da atuação das lideranças do setor, com relação ao *feedback* dado aos colaboradores, pois a maioria deles mostrou-se bem informada sobre o resultado esperado e a contribuição do seu trabalho para a satisfação do cliente externo do LAC, conforme demonstrado na Figura 18.

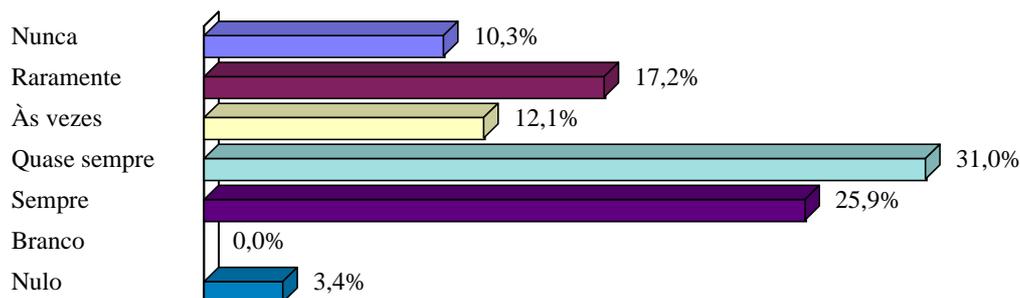


Figura 18 – *Feedback* (CC6).

Os dados apresentados vão ao encontro das afirmações feitas por Kahale (2001), segundo a qual, ser valorizado significa “receber maiores desafios, receber *feedback*, ser ouvido, [...], etc”, ou seja, o papel do líder e seu estilo de liderança contribuem com o sentimento de valorização do funcionário, conquistado através de *feedback*, respeito e credibilidade.

Para Bom Sucesso (2002), como cada empregado traz consigo uma série de expectativas quanto a diversos fatores, tais como, salário, convivência, contribuição para melhorias e segurança, a organização, na pessoa de seus dirigentes, deveria estabelecer, no momento de sua admissão, um contrato psicológico que deveria ser constantemente renegociado mediante mecanismos de *feedback*. Para a autora, o *feedback* assegura a comunicação entre as pessoas e a organização, orientando a definição dos incentivos organizacionais e a trajetória profissional dos indivíduos.

No entanto, os dados evidenciados na sub-variável CC5, que se referem à existência, ou não de tratamento igualitário dispensado pelas chefias, independente do grupo funcional que os FTAs estão enquadrados, permitem visualizar, claramente, dois tipos de percepções: por um lado, o grupo dos funcionários que acredita na igualdade de tratamento dispensado pelas chefias do LAC, e por outro, o que percebe diferenças ao tratamento dado a alguns e não a outros.

Na Figura 19 tem-se a abordagem das sub-variáveis que compõem a variável Comportamento das chefias. Neste caso, dois *Clusters* distintos são evidenciados.

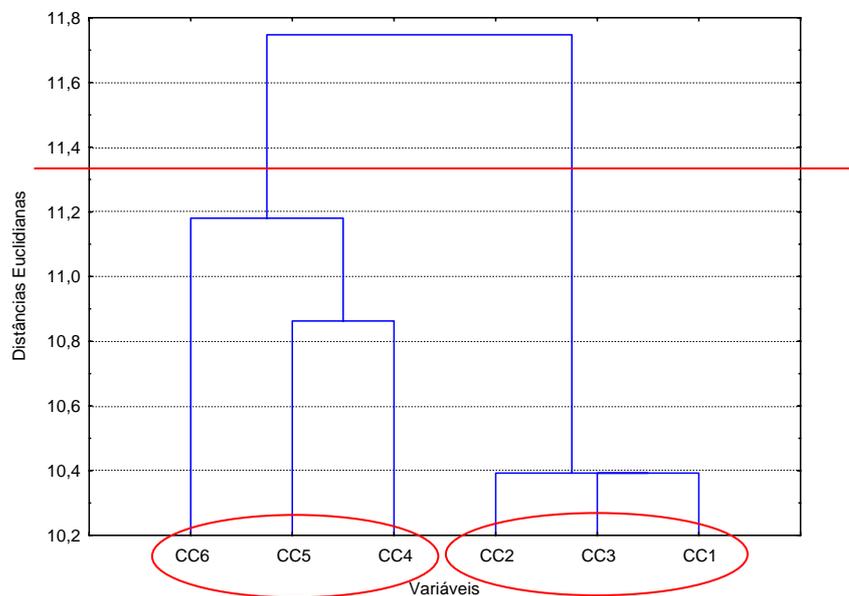


Figura 19 – Análise de *Cluster* para a Variável 2, Comportamento das chefias.

Quanto ao tempo disponibilizado aos funcionários (CC4), e ao retorno do resultado esperado do trabalho ou *feedback* (CC6), os funcionários do LAC se mostram ‘satisfeitos’ com o comportamento das chefias. Observa-se o impacto positivo dessas sub-variáveis sobre o clima interno do LAC e a qualidade na prestação dos serviços. A sub-variável CC5, apesar de se encontrar no mesmo agrupamento das variáveis CC4 e CC6, revela as duas tendências quanto à percepção dos funcionários sobre a igualdade de tratamento dispensada.

Sob outro enfoque, os líderes não estão alcançando o devido desempenho, tanto na maneira de incentivar, como de lidar com as pessoas, pois verifica-se uma certa insatisfação quanto à participação efetiva, destes, na solução de problemas de relacionamento interpessoal dos setores (CC1), ao pouco incentivo dado ao trabalho em equipes (CC2) e à dificuldade em motivar e lidar com seus subordinados (CC3).

### c) Variável 3 – Processo decisório

Neste estudo, a variável Processo decisório avalia o quanto o LAC é ágil, participativo, centralizado, ou descentralizado, em suas decisões. Quatro questões,

representadas como sub-variáveis PD1, PD2, PD3 e PD4, foram elaboradas para detectar a percepção dos FTAs sobre a qualidade do processo decisório.

Dentre os dez mandamentos da qualidade total, aplicáveis a Instituições da Área da Saúde, Barreto (2001) destaca a gerência participativa afirmando que, pessoas que exercem funções de direção não podem guardar para si as informações sobre a situação e os problemas da organização. Nesse sentido, este modelo de gerenciamento propicia que todos tenham o conhecimento da instituição, participando, efetivamente, nas discussões e tomada das decisões.

Com relação à opinião dos FTAs do LAC, quanto à disseminação de informações no ambiente interno do laboratório, sub-variável PD1, observa-se que a comunicação chefia-colaboradores está deficiente e há carência de informações sobre os fatos importantes que estão acontecendo no laboratório. Essa constatação pode ser visualizada na Figura 20.

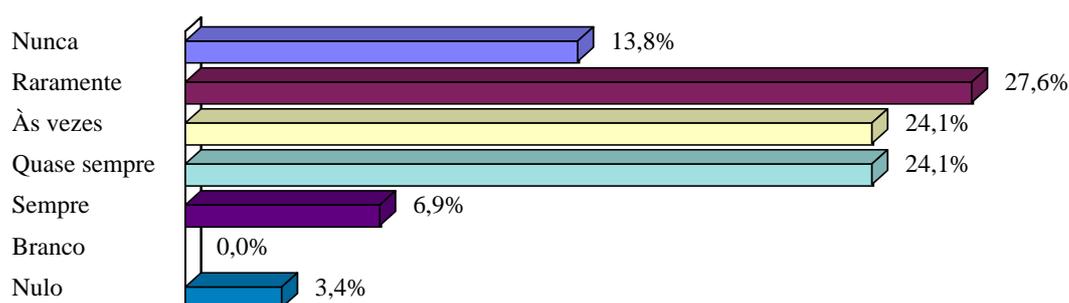


Figura 20 – Comunicação chefia-colaboradores (PD1).

O processo de tomada de decisão é facilitado se forem adotadas, com relativa frequência, medidas que visem à delegação de competências. De acordo com Nelson (1991), a delegação pode conduzir ao processo decisório, obtendo-se assim os resultados esperados, com pequeno envolvimento das chefias, que, deste modo, podem dedicar-se à árdua tarefa de administrar a organização.

Essas afirmações vão ao encontro da opinião dos colaboradores do LAC, onde as chefias imediatas têm se mostrado eficazes quanto a difícil tarefa de delegar competências para seus colaboradores (sub-variável PD2), uma vez que o desejo de controlar os resultados poderia levar à tomada verticalizada de decisões, sem permitir que estas fossem implantadas por outras pessoas da organização.

No entanto, ao receberem um certo grau de responsabilidade, “muitas pessoas sentem-se incomodadas com seu novo poder e evitam tomar decisões” (FRITZ, 1997, p.54), pois o

fator risco aumenta. Apesar do exposto, conforme demonstra a Figura 21, há uma tendência à descentralização do poder dentro do LAC, por meio da ampla distribuição de responsabilidades.

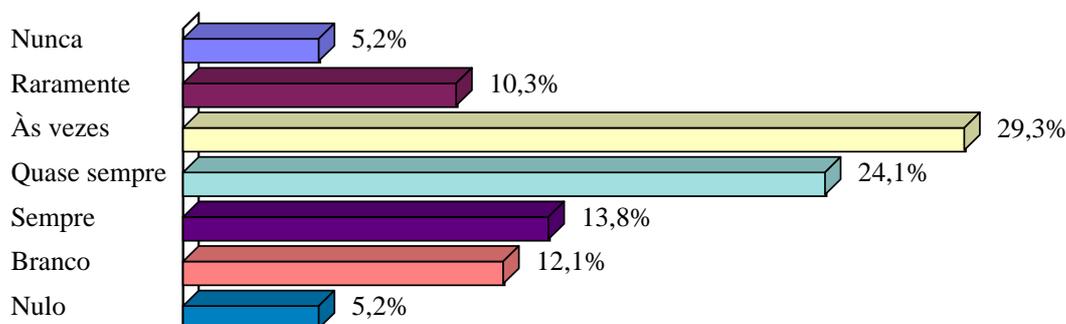


Figura 21 – Delegação de competências (PD2).

Sob a perspectiva da liberdade para a tomada de decisões, Schermerhorn et al. (1999) afirmam que devem ser criados cargos que se adaptem às necessidades e habilidades dos funcionários, e que ofereçam um alto desempenho à organização. Para isso, a teoria de Hackman e Oldham, apud Schermerhorn et al. (1999), considera a autonomia como uma das cinco características centrais na definição dos cargos, juntamente com o *feedback*, a variedade de habilidades, identidade com a tarefa e significado da tarefa.

Bell e Menguc (2002) consideram a autonomia como o grau de independência e liberdade para determinar a melhor maneira de realizar suas tarefas, constituindo-se em um ponto chave para que os empregados sejam capazes de comportar-se de maneira consistente com suas atitudes e crenças, interferindo no comportamento dos indivíduos da organização e na qualidade dos serviços percebida pelos clientes. Assim, no LAC, a evidência de autonomia (liberdade) para tomar decisões, representada pela sub-variável PD3, influencia positivamente o clima interno, pois esta seria uma das responsáveis pela satisfação no trabalho, motivação, baixo absenteísmo e rotatividade e desempenho de alta qualidade.

A maioria dos colaboradores também se sente incentivado à inovação, ou seja, acredita ter a maneira adequada para realizar determinada tarefa, eles são incentivados a fazê-la (sub-variável PD4), conforme demonstra a Figura 22. Os dados coletados nesse laboratório espelham a visão de Robbins (2002, p.18), segundo a qual “os funcionários de uma empresa podem ser a mola propulsora da inovação e da mudança”, cabendo aos líderes estimular sua criatividade.

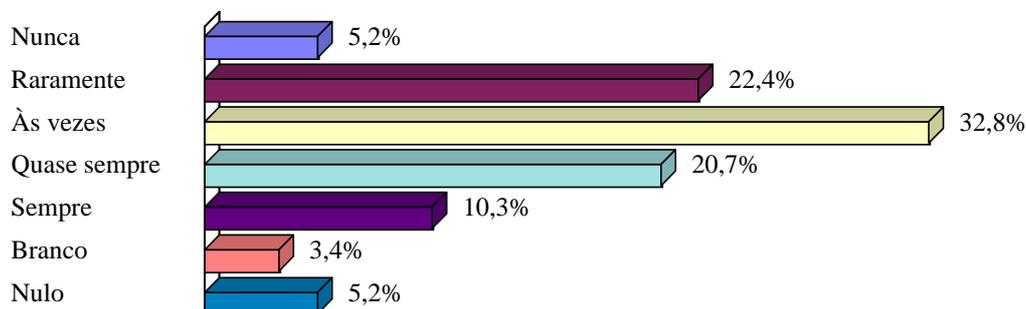


Figura 22 – Incentivo à inovação (PD4).

Na Figura 23 tem-se a abordagem das sub-variáveis que compõem a variável Processo decisório, por meio da análise de agrupamento, buscando evidenciar quais delas são semelhantes entre si, mas diferentes dos outros aglomerados. Nessa figura, observam-se dois *Clusters* distintos, com a sub-variável PD1 isolada das demais (PD4, PD3 e PD2).

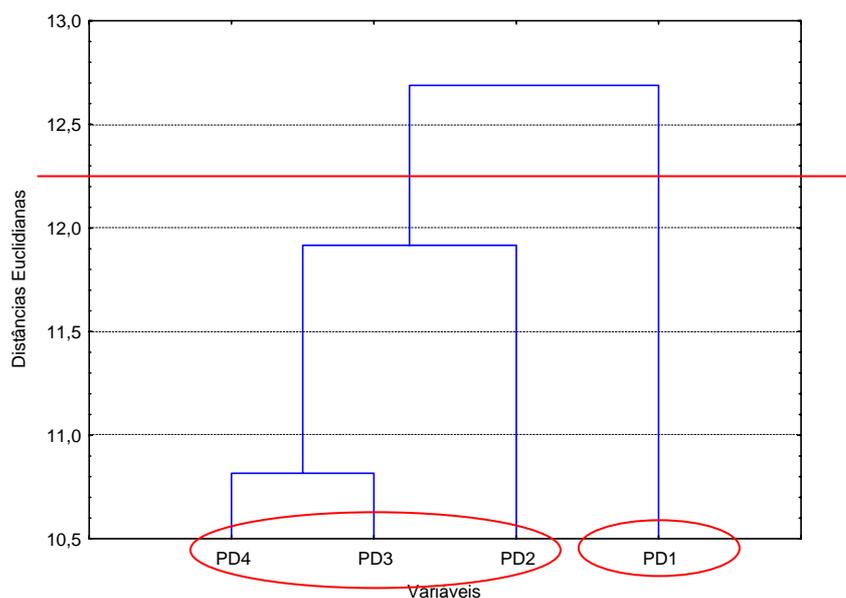


Figura 23 – Análise de *Cluster* para a Variável 3, Processo decisório.

Com relação ao processo decisório, observa-se que as sub-variáveis PD4, relacionada ao incentivo para a realização de tarefas da maneira que achar mais adequada e PD3, que se refere à autonomia para tomar decisões no trabalho, estão claramente relacionadas. A sub-variável PD2, apresenta um comportamento um pouco distinto, pois evidencia a capacidade das chefias em delegar e transferir decisões para a equipe de trabalho. Nesta, também se

observa um certo grau de satisfação. Entretanto, na sub-variável PD1, que se refere à comunicação dos fatos importantes e decisões que estão acontecendo no LAC, tem-se um considerável grau de insatisfação, o que explica seu isolamento em relação às demais.

#### d) Variável 4 – Satisfação pessoal

Detectar como os FTAs percebem seu grau de satisfação com relação à empresa e ao seu trabalho, é a definição operacional da variável Satisfação pessoal. Conforme evidenciado na Figura 24, sub-variável SP1, apesar do alto percentual de colaboradores ‘indiferentes’, ou seja, 37,9%, a maioria deles encontra-se ‘satisfeito’ (43,1%), ou ‘muito satisfeito’ (8,6%) quanto à sua satisfação pessoal.

Direta, ou indiretamente, o clima interno de uma organização é afetado pelo grau de satisfação das pessoas que nela trabalham. De acordo com Rizzatti (2002), a satisfação do indivíduo, na organização, é dependente de vários fatores passíveis de serem detectados pela adequada análise de seu Clima Organizacional. Para isso, os administradores devem se empenhar em oferecer ambientes capazes de trazer satisfação para as pessoas que nela trabalham, ou seja, a satisfação seria um produto de resultados, decorrente do alcance dos objetivos gerados pela motivação.

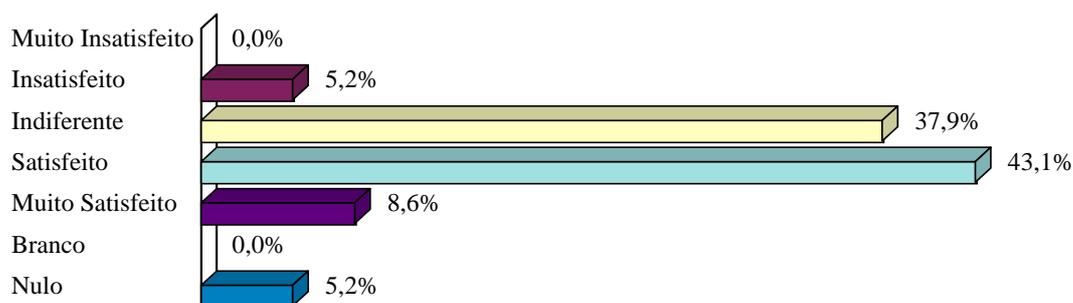


Figura 24 – Satisfação pessoal (SP1).

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2003, p.142), “a satisfação no trabalho é um estado emocional agradável que resulta da percepção de que o trabalho ajuda a pessoa a atingir resultados valorizados” e situa-se entre a variedade de atitudes e emoções geradas no local de trabalho, juntamente com o *stress* ocupacional. Para os autores, existem diversas causas que podem gerar insatisfação e *stress*, dentre as quais destacam-se, o ambiente físico e social, a pessoa, a tarefa organizacional e o papel da organização. Deste modo, na figura

supracitada, evidencia-se que, apesar de apenas 8,6% encontrarem-se ‘muito satisfeitos’, nenhum dos colaboradores encontra-se ‘muito insatisfeito’.

Reafirmando o grau de satisfação pessoal, vigente no ambiente interno do LAC, na Figura 25, sub-variável SP2, tem-se que 70,7% dos colaboradores recomendaria, um parente ou amigo para realizar concurso e trabalhar no HUSM. Paladini (2000, p.198) afirma que, o funcionário público “repassa para a sociedade os benefícios (como também as restrições) de sua satisfação no trabalho”, dependendo da qualidade das suas relações com o empregador, no caso, o Estado. A figura também evidencia que uma minoria de colaboradores (15,5%) sente restrições em indicar o serviço público para as pessoas com as quais mantém vínculos afetivos.

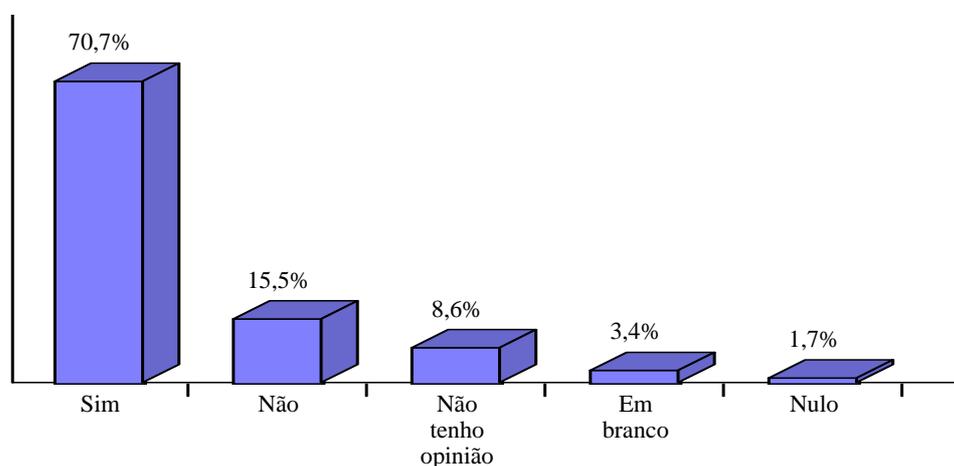


Figura 25 – Recomendação (SP2).

Perspectiva profissional parece ser outra importante sub-variável para detectar como as pessoas se projetam no tempo, com relação a sua atual situação. Reiterando o posicionamento apresentado na Figura 25, supracitada, 72,4% dos FTAs, percebe-se em um futuro próximo trabalhando no laboratório no mesmo cargo/função, o que denota um alto grau de satisfação com a atividade desenvolvida, e com todos os fatores que permeiam seus relacionamentos, e o ambiente de trabalho, conforme Figura 26, que representa a sub-variável SP3.

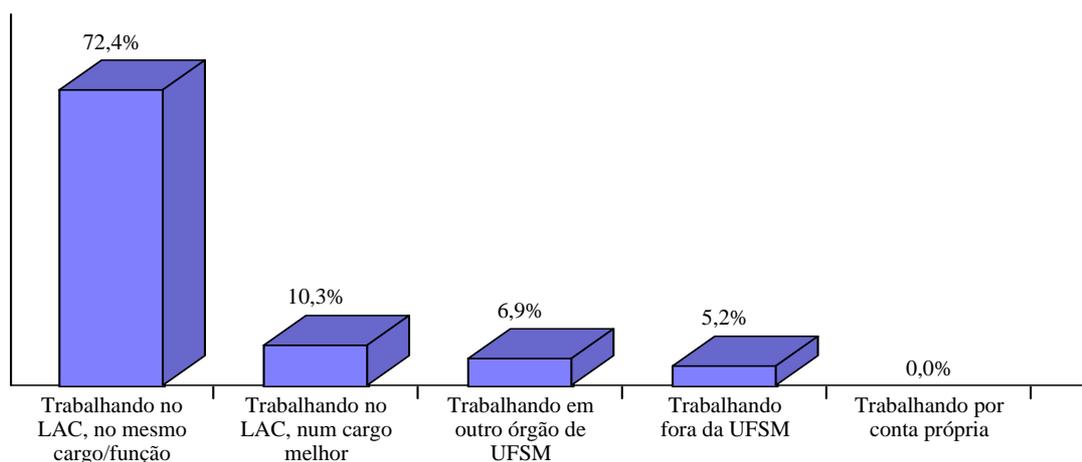


Figura 26 – Perspectiva profissional (SP3).

De acordo com o que se observa no Gráfico de Pareto, Figura 27, pode-se inferir que para os FTAs do laboratório, a estabilidade no serviço público, o trabalho realizado, e a falta de opção de um emprego melhor, seriam os principais fatores motivacionais, também chamados ‘poucos mas vitais’ (JURAN, 1992), pois representam em conjunto 79,3% (46) das respostas encontradas, merecendo especial atenção.

Robbins (2002) afirma que a estabilidade no emprego tem mostrado uma relação positiva com a satisfação no trabalho, e negativa com a rotatividade. No entanto, neste mesmo enfoque, na opinião de Paladini (2000, p.198), “o serviço público brasileiro possui especificidades que devem ser consideradas antes de definir um modelo de Gestão da Qualidade para o setor”, dentre as quais se destaca, ainda que sem força de lei, uma cultura de estabilidade dos funcionários.

Essa assertiva, de certa forma, justifica os dados apresentados, onde vinte e três (39,7%) FTAs consideram a estabilidade no emprego como a principal razão pela qual trabalham na UFSM. Sob a ótica da estabilidade no emprego, considera-se que esta entrava a Gestão da Qualidade, pois atua como agente desestimulador do movimento rumo à melhoria, incentivando à acomodação e destruindo qualquer tentativa de investimento que a concorrência venha a fazer nas pessoas e nos setores (PALADINI, 2000).

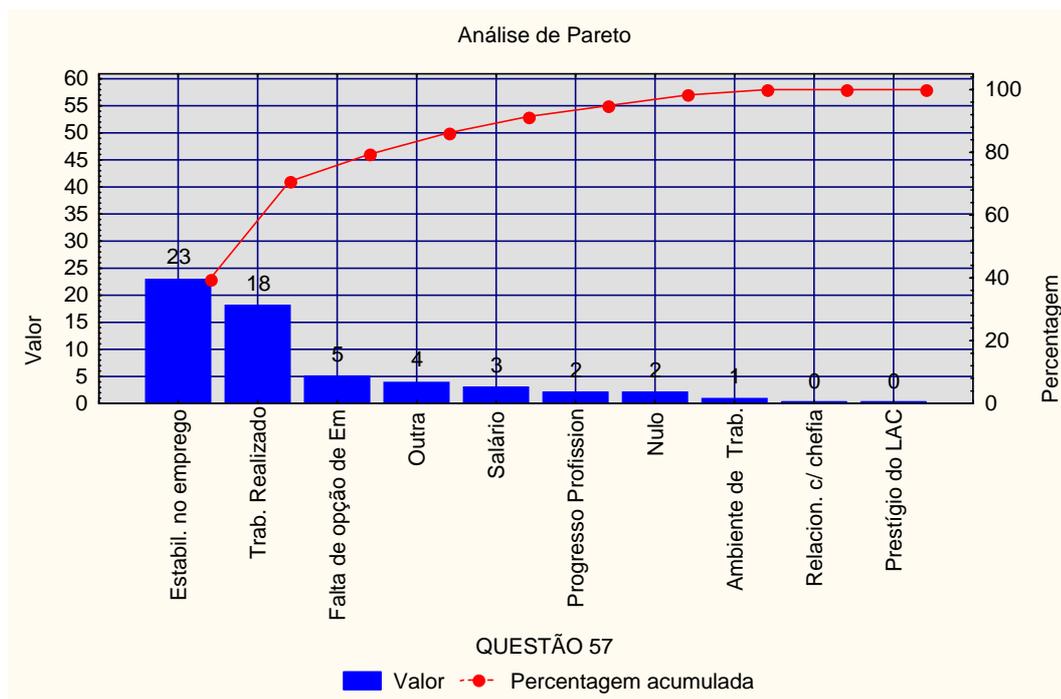


Figura 27 – Principais fatores motivacionais (SP4).

A busca dos principais fatores que causam insatisfação e *stress*, aos funcionários do LAC, sub-variável SP5, também ganha destaque, neste estudo de caso, uma vez que estes podem ser responsáveis por custos com assistência médica, absenteísmo e rotatividade, baixo compromisso organizacional, ou até violência no local de trabalho (WAGNER III e HOLLENBECK, 2003). Dentre as causas que os autores elencam como responsáveis pela insatisfação e *stress*, destacam-se o ambiente físico e social, a pessoa, a tarefa e o papel da organização.

Essas causas de insatisfação contrapõem-se aos dados do LAC, onde a impossibilidade de crescimento profissional e a sobrecarga de trabalho são as principais causas de insatisfação, com doze citações cada uma, em conjunto representando 41,4% das causas de descontentamento, seguidas da falta de reconhecimento, com nove citações, ou 15,5%, o que é demonstrado no Gráfico de Pareto, Figura 28.

Os baixos salários percebidos situam-se como fatores de descontentamento, juntamente com o ambiente de trabalho ruim e as instalações inadequadas, cada um com um percentual de 10,3%, ou seis citações. Esses dados estão de acordo com Resende (2002), segundo o qual a satisfação dos funcionários não é só obtida com quantidade de valores e aumentos salariais, pois estes continuarão insatisfeitos enquanto perceberem falta de coerência, equidade e transparência.

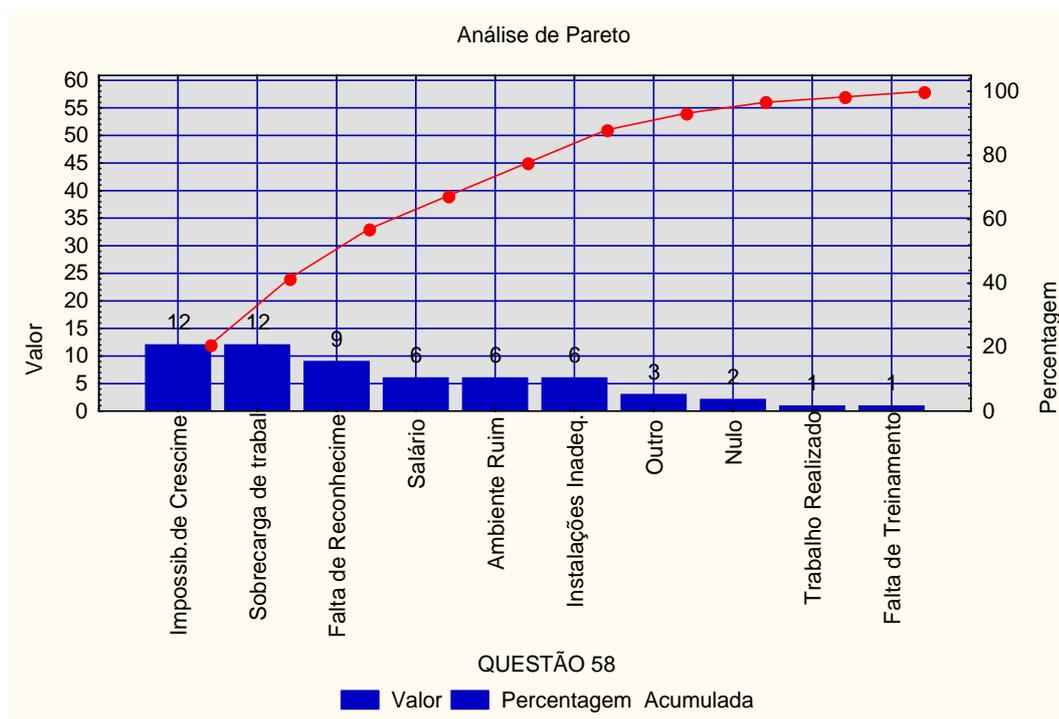


Figura 28 – Principais fatores de insatisfação (SP5).

Kahale (2001) também aborda a questão salarial, afirmando que só em empresas onde a remuneração é muito abaixo do mercado, e houver rotatividade alta, este passa a ser o primeiro fator de insatisfação.

#### e) Variável 5 – Treinamento e desenvolvimento

A variável 5, Treinamento e desenvolvimento, representada pelas sub-variáveis TD1, TD2, TD3 e TD4, avalia as oportunidades que os FTAs têm de se qualificar, atualizar, e desenvolver profissionalmente. Para que a qualidade total seja implantada em uma organização é necessário o desenvolvimento de seus recursos humanos, ou seja, “deve haver uma preocupação constante com capacitação, a fim de possibilitar, ao quadro de pessoal, o contínuo desenvolvimento e aprimoramento” (OLIVEIRA, O., 2004, p.6).

Com relação às ações que visam à capacitação dos colaboradores do LAC, percebe-se que estes, apesar de sentirem-se realizados profissionalmente (sub-variável TD1), carecem de atividades de capacitação profissional (TD2), pois, excluindo-se ‘brancos’ (1,7%), ‘nulos’ (5,2%), e os FTAs que demonstram ‘indiferença’ quanto a existência, ou não, deste tipo de atividade (31,0%), o grau de insatisfação, e muita insatisfação atinge 39,7% e 8,6%,

respectivamente. Por outro lado, funcionários ‘satisfeitos’ e ‘muito satisfeitos’ correspondem, respectivamente, a apenas 12,1% e 1,7%.

Contrapondo-se aos dados do LAC, em estudo realizado nos Restaurantes Universitários de Santa Maria, Monari (2004) encontrou um percentual de 91,3% de satisfação com a quantidade de treinamento oferecida, o que seria um fator preponderante na obtenção da qualidade do trabalho executado pelos entrevistados. Enz e Sigaw (2000) enfatizam, dentre as melhores práticas adotadas pelas empresas campeãs do segmento hoteleiro, o treinamento contínuo dos seus colaboradores, por meio do desenvolvimento de programas de educação continuada, e, também, a adoção do sistema de recompensas pela prestação de serviços que excedam as expectativas dos clientes.

Conforme evidenciado no Quadro 15, que representa a sub-variável TD4, nem todos os funcionários do LAC demonstram espontaneidade para participar de palestras, cursos e treinamentos oferecidos pelo HUSM, apesar de demonstrarem que estão ‘insatisfeitos’ com a Instituição, a qual não lhes proporciona condições de aprendizado contínuo (sub-variável TD3). Isso pode ser explicado pelas constatações de Paladini (2000), segundo o qual, deve-se evitar atividades intensas de treinamento para funcionários públicos, só empregando-as para atender aspirações expressas pelos funcionários. Segundo o autor, a Gestão da Qualidade pode influenciar na capacitação dos funcionários públicos, sugerindo programas adequados a cada público alvo, de modo a atender as deficiências manifestadas.

<b>Espontaneidade</b>	<b>Nº citações</b>	<b>Frequência</b>
Nunca	9	15,5%
Raramente	13	22,4%
Às vezes	15	25,9%
Quase sempre	11	19,0%
Sempre	5	8,6%
Branco	2	3,4%
Nulo	3	5,2%
<b>TOTAL OBSERVAÇÕES</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Quadro 15 – Espontaneidade participação atividades de capacitação (TD4).

A análise de agrupamento, apresentada na Figura 29, evidencia a formação de três *Clusters* distintos. Nesse agrupamento, apenas as sub-variáveis TD3 e TD2, que compõem o Treinamento e desenvolvimento dos colaboradores do LAC, apresentam-se relacionadas.

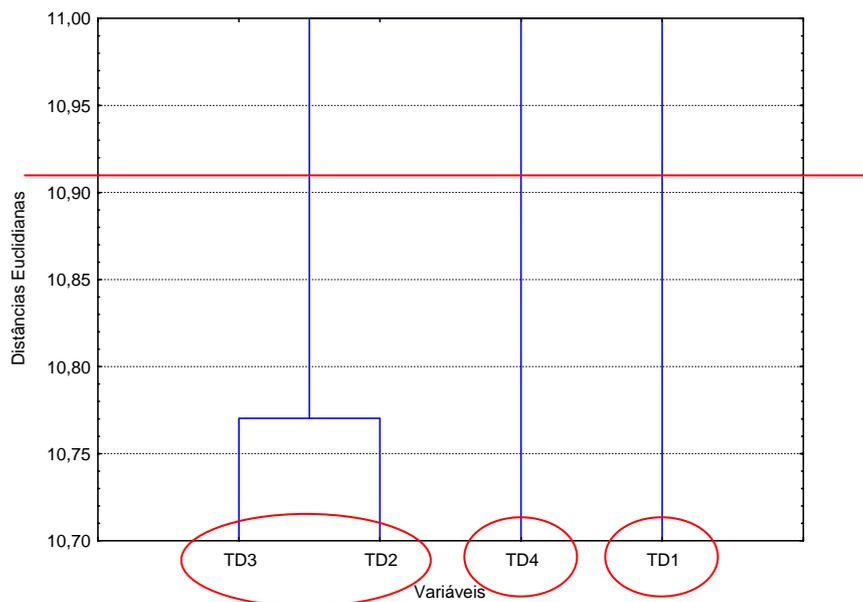


Figura 29 – Análise de *Cluster* para a Variável 5, Treinamento e desenvolvimento.

Quanto às condições que a UFSM oferece para que os funcionários tenham um aprendizado contínuo (TD3), e à quantidade de treinamento oferecida aos funcionários do LAC (TD2), não existe diferença expressiva na satisfação dos funcionários, os quais mostram-se ‘insatisfeitos’ em ambas. No entanto, se forem oferecidos treinamentos pelo HUSM (TD4), a maioria deles não participa de forma espontânea e, com relação à realização profissional, pode-se dizer que existe um alto grau de satisfação dos funcionários do LAC (TD1), de modo que as sub-variáveis TD4 e TD1 aparecem isoladas das demais.

#### f) Variável 6 – Valorização e reconhecimento

A Valorização e o reconhecimento, que compõem a sexta variável deste estudo de clima interno do LAC, avalia o quanto são adotados mecanismos de valorização e reconhecimento para os FTAs, isto é, identifica o quanto se valoriza, respeita-se, dá-se oportunidade e se investe nos recursos humanos. Composta por três sub-variáveis VR1, VR2 e VR3, nota-se a importância de que idéias e sugestões sejam acolhidas e valorizadas para que o clima organizacional se eleve.

De acordo com Schermerhorn et al. (1999), a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow destaca, entre as necessidades de ordem superior, o sentimento que o indivíduo tem de ser reconhecido por outros. O reconhecimento também atua como um dos fatores motivacionais da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

Na percepção dos FTAs, do LAC, suas idéias e sugestões não estão sendo devidamente acolhidas (sub-variável VR1), com 24,1%, deles, demonstrando-se ‘insatisfeitos’, ou ‘muito insatisfeitos’ (10,3%), em relação a esta sub-variável. No entanto, apesar de o percentual de FTAs ‘satisfeitos’ e ‘muito satisfeitos’ ser baixo, com 15,5% e 5,2%, respectivamente, nota-se um significativo percentual de ‘indiferença’ (34,5%) em relação à essa sub-variável. Isso pode ser evidenciado na Figura 30.

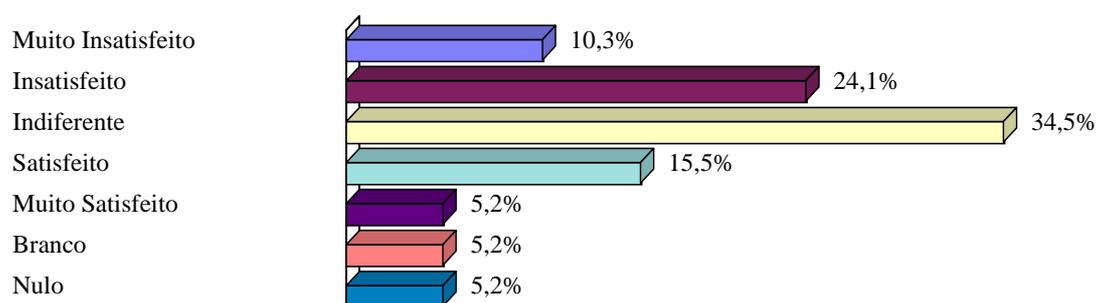


Figura 30 – Valorização das idéias e sugestões (VR1).

A análise do Quadro 16, que evidencia os dados da sub-variável VR2, mostra que o mesmo está ocorrendo com o reconhecimento devido, toda vez que o funcionário pensa ter realizado um bom trabalho, pois ‘raramente’ (25,9%), ou ‘nunca’ (20,7%), são prestigiados quando realizam uma tarefa com alto desempenho. Para Kolb et al. (1986), recompensa, que compõe uma das sete dimensões do clima organizacional, avalia o grau em que os membros de uma organização são reconhecidos e recompensados por um bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo não sai certo.

Reconhecimento	Nº citações	Frequência
Nunca	12	20,7%
Raramente	15	25,9%
Às vezes	13	22,4%
Quase sempre	9	15,5%
Sempre	3	5,2%
Branco	2	3,4%
Nulo	4	6,9%
<b>TOTAL OBSERVAÇÕES</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Quadro 16 – Reconhecimento atuação de alto desempenho (VR2).

Ainda sob o enfoque da Valorização e reconhecimento, quando perguntados se pensam que o seu trabalho é valorizado pelo Laboratório, sub-variável VR3, a maioria deles também demonstrou insatisfação.

Na Figura 31 tem-se a abordagem das sub-variáveis que compõem a variável Valorização e reconhecimento, por meio da análise de agrupamento, buscando-se evidenciar quais delas são semelhantes entre si, mas diferentes dos outros aglomerados. Nesse caso, observam-se dois *Clusters* distintos, com a sub-variável VR2 isolada das demais.

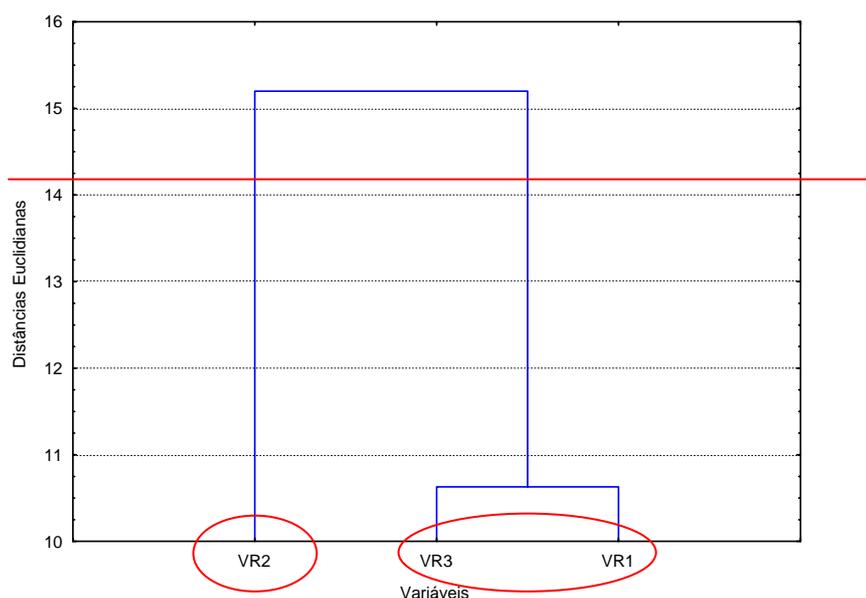


Figura 31 – Análise de *Cluster* para a Variável 6, Valorização e reconhecimento.

Quanto à valorização do trabalho pelo LAC (VR3) e a valorização das idéias sugeridas pelos funcionários (VR1), essas encontram-se no mesmo agrupamento, formando um único *Cluster*. Esta constatação inspira insatisfação em relação à valorização de seu trabalho e de suas idéias, ou sugestões. Entretanto, a sub-variável, que se refere ao reconhecimento pelo seu alto desempenho no trabalho (VR2), encontra-se isolada, indicando uma insatisfação ainda maior dos funcionários.

#### g) Variável 7 – Reconhecimento financeiro e benefícios.

O enfoque a seguir refere-se à percepção dos colaboradores do LAC quanto ao Reconhecimento financeiro e benefícios concedidos. As três questões formuladas são representadas como RF1, RF2 e RF3.

Para Morgan (1996), ao contrário da Teoria das Necessidades Humanas de Maslow, que considera que os indivíduos devem ser motivados em todos os níveis, nas organizações burocráticas procura-se motivar os indivíduos através do dinheiro ou, simplesmente, por oferecer-lhes segurança no emprego, confinando-os ao nível mais baixo da hierarquia das necessidades, o que pode se caracterizar como um entrave para as organizações pós-burocráticas.

Nesse sentido, a análise do Quadro 17 evidencia que, apesar de se notar um número maior de funcionários ‘insatisfeitos’ do que ‘satisfeitos’, o fator remuneração global, sub-variável RF1, não é primordial na formação das expectativas dos colaboradores do LAC, pois há um alto percentual de ‘indiferença’ com relação a ele, com 21 citações (36,2%).

Resende (2002) afirma que ganhar salários cada vez maiores não se situa entre as principais necessidades dos empregados. Para o autor, (2002, p.78), no que diz respeito à motivação, o aspecto fundamental “é a recompensa pelo valor individual representado pela qualificação, competências e habilidades”, que afetam a auto-estima das pessoas.

Remuneração global	Nº citações	Frequência
Muito Insatisfeito	4	6,9%
Insatisfeito	15	25,9%
Indiferente	21	36,2%
Satisfeito	11	19,0%
Muito Satisfeito	3	5,2%
Branco	1	1,7%
Nulo	3	5,2%
<b>TOTAL OBSERVAÇÕES</b>	58	100%

Quadro 17 – Percepção dos FTAs quanto a sua remuneração global (RF1).

Apesar da ‘indiferença’ observada no Quadro 17, quanto à sua remuneração global, ao comparar seu salário ao de outras pessoas que executam tarefas semelhantes às suas, em outros laboratórios da região, sub-variável RF2, a maioria dos FTAs (43,1%) sente-se ‘satisfeito’, conforme indica a Figura 32.

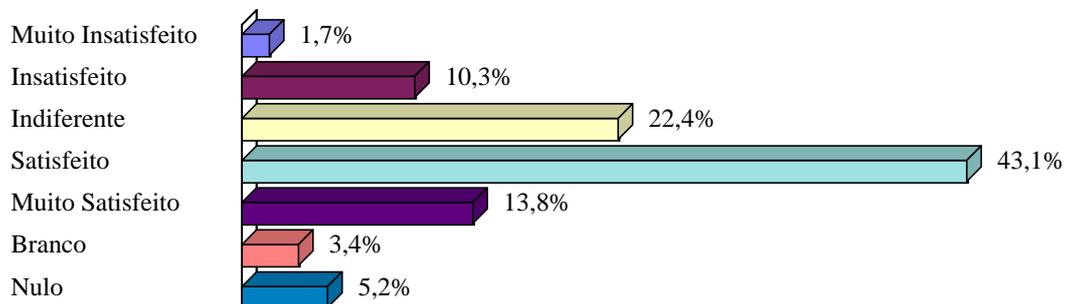


Figura 32 – Comparação salarial (RF2).

De acordo com a Teoria da Equidade, descrita por Robbins (2002, p.164) “os funcionários fazem comparações entre o seu trabalho – as entradas [...] e os resultados obtidos (remuneração, aumentos, reconhecimento) – e o dos outros”. Isso, de certa forma, elucida os dados do LAC, pois, os FTAs responderiam de maneira a eliminar quaisquer injustiças, caso se fizesse necessário.

Ao serem perguntados como se sentem em relação aos benefícios oferecidos pela UFSM - auxílio-alimentação, pré-escolar, transporte, natalidade – sub-variável RF3, a maioria deles, ou vinte colaboradores (34,5%) demonstraram-se ‘insatisfeitos’, e cinco (8,6%) ‘muito insatisfeitos’, excluindo-se destes percentuais, os quinze FTAs (25,9%), que estão ‘indiferentes’ com relação a esta sub-variável. No entanto, excluindo-se ‘brancos’ (3,4%) e ‘nulos’ (5,2%), apesar de haver só uma citação para ‘muita satisfação’ (1,7%), nota-se, também, um expressivo número de profissionais ‘satisfeitos’ com os benefícios concedidos (20,7%).

A Figura 33 avalia a percepção dos funcionários com relação à variável Reconhecimento financeiro e benefícios, por meio da análise de agrupamento. Observam-se dois *Clusters* distintos, com a sub-variável RF2 isolada das demais.

Com relação aos benefícios oferecidos pela UFSM (RF3), e a satisfação com a remuneração global concedida (RF1), diz-se que estes estão relacionados, mostrando um significativo grau de insatisfação ou, no mínimo, de ‘indiferença’.

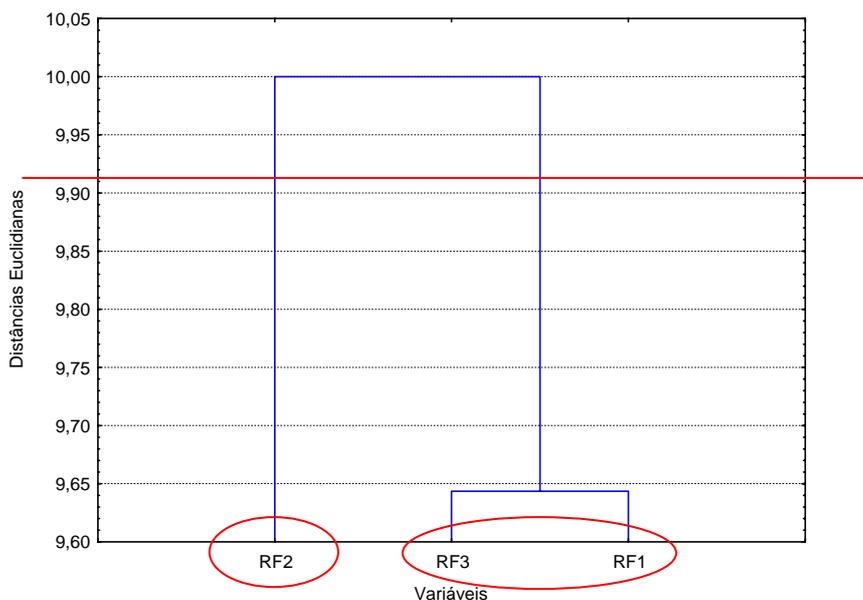


Figura 33 – Análise de *Cluster* para a Variável 7, Reconhecimento financeiro e benefícios.

Entretanto, a comparação salarial, com outras empresas do ramo de apoio ao diagnóstico em saúde, sub-variável RF2, não está relacionada com as sub-variáveis RF3 e RF1, o que mostra que os FTAs do LAC só estão satisfeitos com a remuneração percebida quando comparam seu salário com o de funcionários de outros laboratórios.

#### h) Variável 8 – Qualidade e satisfação do cliente.

Com o intuito de identificar a percepção dos FTAs, quanto ao compromisso do LAC em relação à qualidade dos produtos, processos e serviços, assim como com a satisfação dos clientes, a variável Qualidade e satisfação do cliente é composta por sete questões, ou sub-variáveis: QS1, QS2, QS3, QS4, QS5, QS6 e QS7.

Nessa perspectiva, segundo Prazeres (1997), a satisfação dos clientes pode ser entendida como a reação do usuário que recebe produtos, e/ou serviços, superiores a quaisquer outros disponíveis no mercado, e no prazo acordado, ou também o resultado de antecipar e superar as necessidades e expectativas dos clientes, e que deve ser a razão de todas as organizações.

A análise da Figura 34 evidencia o alto grau de comprometimento dos colaboradores do LAC com a excelência dos serviços prestados, QS1, pois, a maioria deles afirma realizar suas atividades ‘sempre’ (81%), ou ‘quase sempre’ (19%), com qualidade. Esses dados

confirmam-se por meio dos princípios básicos da qualidade total propostos por Berwick et al. (1994), segundo os quais, o total envolvimento do empregado é crucial.

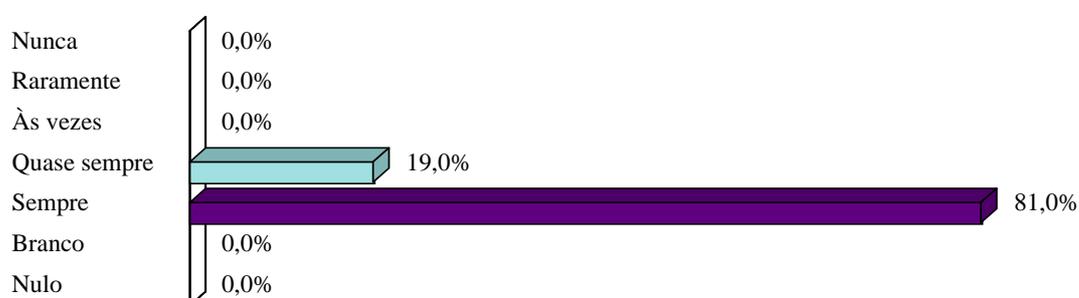


Figura 34 – Comprometimento com a qualidade dos serviços (QS1).

Nesse sentido, nas sub-variáveis QS2 e QS3 observa-se que: a maioria (29,3%) está disposta a participar, ‘quase sempre’, espontaneamente, de reuniões que visem à melhoria do seu setor e do LAC (QS2). No entanto, na sub-variável QS3, apesar de demonstrarem interesse em participar de programas de qualidade, promovidos pelo LAC e pelo HUSM, a frequência de FTAs desinteressados é alta, isto sem considerar os 19% que ‘às vezes’ interessam-se por esse tipo de atividade.

Para a Fundação Prêmio Nacional da Qualidade, FPNQ, (1994, p.11), “há um vínculo estreito entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes criando uma relação de co-responsabilidade entre a empresa e os funcionários”.

Na perspectiva que a qualidade do atendimento que o funcionário público presta para os clientes depende de sua satisfação no trabalho, e está diretamente ligada à qualidade de suas relações com o empregador, na Figura 35, sub-variável QS4, evidencia-se a necessidade de ações para que os colaboradores do Laboratório priorizem o atendimento das necessidades do cliente externo. Percebe-se que, excluindo-se os FTAS que ‘às vezes’ (25,9%) consideram o atendimento ao cliente como prioritário, 29,3% ‘raramente’ trata a satisfação do cliente externo como prioridade máxima. Todavia, 19% ‘quase sempre’, ou ‘sempre’ (17,2%) prioriza essa satisfação.

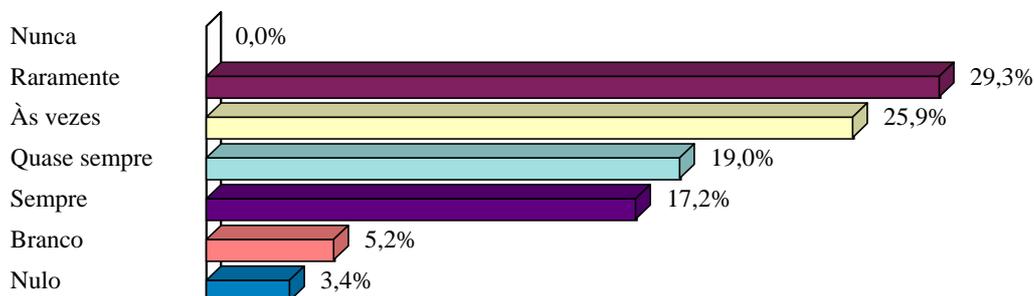


Figura 35 – Prioridade à satisfação do cliente externo (QS4).

De acordo com os Critérios de Excelência (FPNQ, 2003), ao atender as necessidades de seus clientes, as organizações estarão aptas a desenvolver produtos, agregando-lhes o valor necessário para conquistar e reter esses clientes. Portanto, se forem dirigidos esforços para satisfazer os clientes, provavelmente a empresa alcançará sucesso (LAS CASAS, 1999). Nesse sentido, o esperado é que a medida da satisfação dos clientes internos proporcione um indicador dos esforços da empresa em aumentar a satisfação dos clientes externos, ou seja, a qualidade do produto e/ou serviço oferecido.

Deming, apud Contador (1998), ao se referir ao binômio qualidade e produtividade, diz que a produtividade aumenta à medida que a qualidade melhora, pois há menos retrabalho, menos desperdício, custos mais baixos, melhor posição competitiva. Dentro dessa ótica, a maioria dos colaboradores do LAC empenha-se em procurar formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho, buscando alcançar alta performance no desempenho de suas atividades (QS5).

Essas constatações, no entanto, contrapõem-se aos dados observados no Quadro 18, sub-variável QS6, onde um alto percentual de funcionários diz que ‘às vezes’, no Laboratório, o compromisso com a qualidade está visível no trabalho diário. Apesar disso, 34,5% ‘quase sempre’ ou ‘sempre’ (13,8%) percebe a importância da qualidade no desempenho de suas atividades de rotina. Porém, excluindo-se ‘brancos’ (3,4%) e ‘nulos’ (3,4%), um baixo percentual de FTAs ‘raramente’ (8,6%) ou ‘nunca’ (1,7%) compromete-se com a qualidade.

<b>Comprometimento com a qualidade</b>	<b>Nº citações</b>	<b>Frequência</b>
Nunca	1	1,7%
Raramente	5	8,6%
Às vezes	20	34,5%
Quase sempre	20	34,5%
Sempre	8	13,8%
Branco	2	3,4%
Nulo	2	3,4%
<b>TOTAL OBSERVAÇÕES</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Quadro 18 – Comprometimento com a qualidade no trabalho diário (QS6).

Por fim, a importância da qualidade do trabalho fica elucidada com os dados obtidos após a análise da questão que corresponde à sub-variável QS7, onde, para a maioria dos FTAs, esta qualidade é ‘sempre’ mais importante do que a quantidade. No entanto, uma qualidade altamente padronizada/normatizada não pode prejudicar a busca constante de melhoria de produtividade.

Seqüencialmente, visualiza-se na Figura 36 a análise de agrupamento para todas as questões que compõem a variável Qualidade e satisfação do cliente. Essa variável assume a devida importância, neste estudo de caso, pelo fato que se deseja analisar o ambiente interno LAC, o qual pode influenciar a qualidade dos serviços prestados aos seus clientes externos. Em face disso, a Análise de *Cluster* ajuda no entendimento da heterogeneidade apresentada pelas sub-variáveis (questões) que a compõe.

Observa-se que a variável QS7 encontra-se isolada das demais, pois representa o comprometimento dos funcionários do LAC em priorizarem a qualidade do serviço prestado, em detrimento de sua quantidade. Outra sub-variável que deve ser analisada isoladamente é a QS3, que representa apenas uma moderada motivação dos funcionários para participarem de programas de qualidade promovidos pelo LAC e HUSM.

Por outro lado, as sub-variáveis QS2, QS5, QS6, QS4 e QS1 apresentam-se relacionadas no mesmo *Cluster*, o que evidencia que estes funcionários estão dispostos a participarem de reuniões internas que visem à melhoria do LAC (QS2), procurando, ‘sempre’, melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho (QS5), empenhando-se, antes de tudo, em realizar suas atividades com a máxima qualidade (QS1).

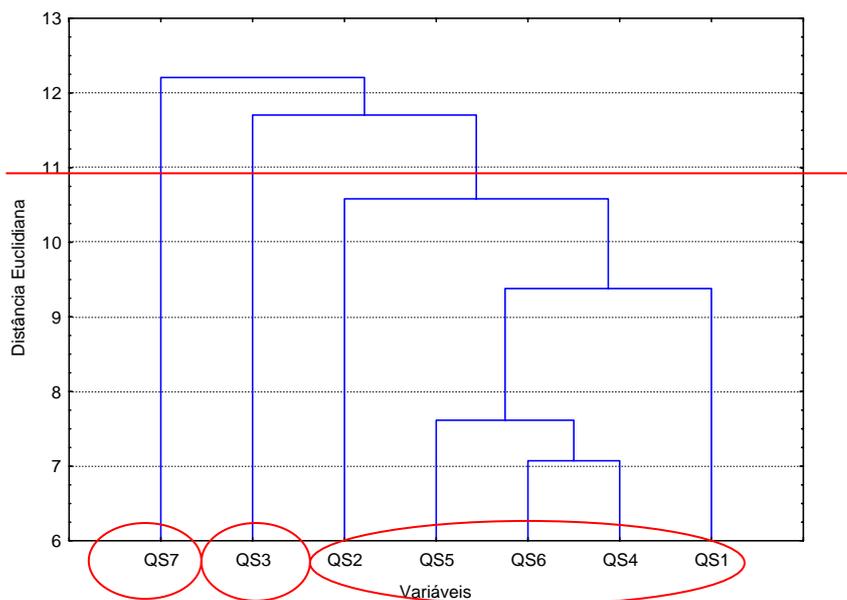


Figura 36 – Análise de *Cluster* para a Variável 8, Qualidade e satisfação do cliente.

No entanto, as sub-variáveis QS6 e QS4, apesar de fazerem parte do mesmo *Cluster* estão mais diretamente relacionadas, pois, evidenciam que o compromisso com a qualidade visível no trabalho diário, relaciona-se com a necessidade de ações para que todos os colaboradores do LAC priorizem a satisfação do cliente externo.

#### i) Variável 9 – Organização e condições de trabalho

O objetivo da variável Organização e Condições de Trabalho é detectar a percepção dos FTAs quanto às condições ambientais e técnicas disponíveis para a execução de seu trabalho. As sub-variáveis que a compõem são: OC1, OC2, OC3, OC4, OC5, OC6, OC7, OC8, OC9, OC10 e OC11.

Ao ouvir seus clientes internos, sobre questões que dizem respeito à organização e às condições físicas de trabalho, as empresas poderão encontrar algumas das respostas que justifiquem a qualidade dos serviços por eles prestados.

Nesse sentido, de acordo com Sbragia (1983), a adequação da estrutura facilita as ações das pessoas dentro das organizações e possibilita a existência de normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho. O autor também enfatiza o papel do apoio logístico proporcionado, o qual descreve de que modo a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; e quanto a organização facilita seus trabalhos principais.

Reportando-se ao estudo do LAC, a análise da sub-variável OC1 demonstra que um significativo percentual de colaboradores percebe o seu local de trabalho como satisfatório para o exercício de suas atividades, pois 36,2%, deles, mostrou-se ‘satisfeito’, ou ‘muito satisfeito’ (10,3%), apesar de 31,0% mostrar-se ‘indiferente’ com o ambiente de trabalho. Excluindo-se ‘brancos’ (1,7%) e ‘nulos’ (5,2%), o percentual de ‘insatisfeitos’ é de 12,1% e o percentual de ‘muito insatisfeitos’ é de apenas 3,4%, conforme evidenciado na Figura 37.

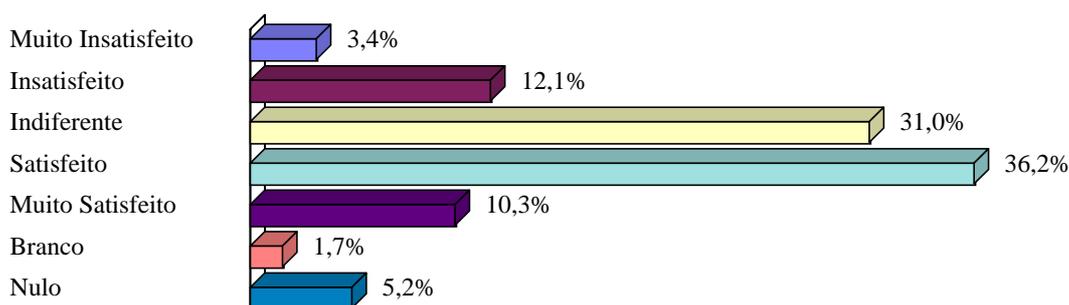


Figura 37 – Ambiente de trabalho (OC1).

Além do local de trabalho, outros fatores, que compõem a variável Organização e condições de trabalho, parecem estar intimamente relacionados com a elevação do clima interno do laboratório. São eles: número de horas trabalhadas (OC3), volume de trabalho realizado (OC4), número de funcionários do setor (OC5), critérios usados para elaboração de escalas de trabalho e concessão de folgas (OC6), disponibilidade de recursos materiais e equipamentos (OC8), o conhecimento dos riscos existentes em seu local de trabalho e equipamentos de proteção individual, que devem ser usados para evitar acidentes (OC9) e o recebimento de orientações para a realização do trabalho (OC11).

Em contrapartida, o grau de insatisfação com as condições físicas do laboratório - temperatura, higiene, ruído, mobiliário, instalações sanitárias - é alto, conforme evidenciado com os dados da sub-variável OC2 e Figura 38, uma vez que a maioria dos FTAs mostrou-se ‘insatisfeito’, perfazendo um total de 39,7% das respostas, ou ‘muito insatisfeito’ (15,5%); seguidas de 22,4% dos respondentes que se mostraram ‘indiferentes’ com às condições físicas do ambiente de trabalho. O percentual de indivíduos ‘satisfeitos’ é de apenas 17,2%.

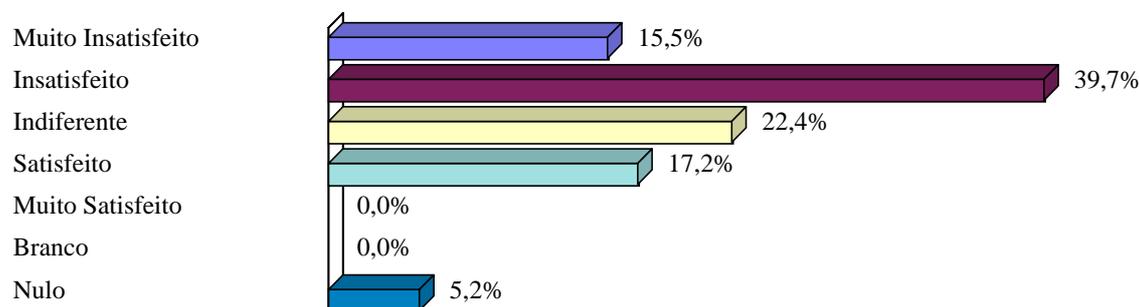


Figura 38 – Condições físicas do laboratório (OC2).

Na concepção de Zeithaml e Bitner (2003), é incontestável que o comportamento humano é influenciado pelos componentes físicos do ambiente, no qual ele pode ser observado. Para as autoras (2003), o cenário dos serviços influencia a natureza e a qualidade das interações de clientes e funcionários, mais diretamente nos serviços interpessoais, além dos efeitos sobre os comportamentos individuais, pois ambos, clientes internos e externos, reagem às condições do ambiente físico de modo cognitivo, emocional e psicológico.

Essas constatações também foram citadas por Motta et al. (2001) como alguns dos requisitos para a implantação da qualidade total em laboratórios clínicos. Para os autores a estrutura física, instalações e ambiente não devem comprometer a qualidade dos serviços prestados, bem como a existência de recursos e de equipamentos necessários deve fornecer a base sobre a qual a qualidade dos serviços é desenvolvida e mantida.

A análise da sub-variável OC7 evidencia os dados obtidos quando foi perguntado, aos funcionários do Laboratório, se eles achavam que o trabalho, no seu setor, poderia ser melhorado. Nesse caso, na percepção da maioria deles, ‘sempre’ (34,5%), ou ‘quase sempre’ (32,8%), há possibilidade de melhorias do trabalho, conforme observado no Quadro 19.

Possibilidade de melhoria do trabalho	Nº citações	Frequência
Nunca	2	3,4%
Raramente	1	1,7%
Às vezes	13	22,4%
Quase Sempre	19	32,8%
Sempre	20	34,5%
Branco	0	0,0%
Nulo	3	5,2%
<b>TOTAL OBSERVAÇÕES</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Quadro 19 – Possibilidade de melhoria do trabalho nos setores (OC7).

Ao cruzar os dados da Figura 39, a seguir, com os dados apresentados na Figura 28, percebe-se que os 12 FTAs (20,7%), que anteriormente atribuíram a sobrecarga de trabalho como o seu principal fator de insatisfação, provavelmente estejam entre os 20,7% que reconhece que ‘raramente’ o trabalho é distribuído igualmente entre todos, ou ‘nunca’ (8,6%), pois no cômputo geral, 31% reconhece que ‘quase sempre’ o trabalho é dividido igualmente entre todos, evitando-se sobrecarga, sub-variável OC10. No entanto, 20,7% ‘às vezes’ sentem-se com excesso de atividades em relação aos seus pares.

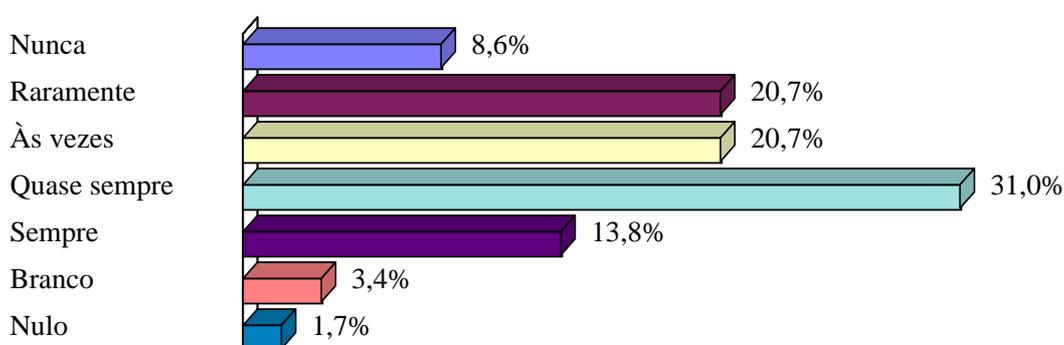


Figura 39 – Distribuição da carga de trabalho (OC10).

Finalizando a abordagem sobre a Organização e condições de trabalho, a complexidade da relação existente entre as sub-variáveis supracitadas pode ser entendida na Figura 40. Nesta, há a formação de quatro agrupamentos distintos, três deles formados por uma única sub-variável.

A sub-variável OC2, que se refere às condições físicas do ambiente de trabalho, não está relacionada com nenhuma das variáveis analisadas, evidenciando um alto grau de insatisfação. O descontentamento verificado, com relação a esta sub-variável, demonstra seu impacto negativo sobre o Clima interno do LAC.

Quanto à sobrecarga de trabalho (OC10), pode-se dizer que esta não está relacionada ao número de funcionários por setor (OC5), portanto, independente do número de pessoas que trabalham em cada setor, a maioria deles não se sente sobrecarregado e encontra-se ‘satisfeito’. Em contrapartida, por meio dessa análise, os que se sentem sobrecarregados em relação aos seus pares vão continuar sentindo-se sobrecarregados, independente do aumento do número de funcionários.

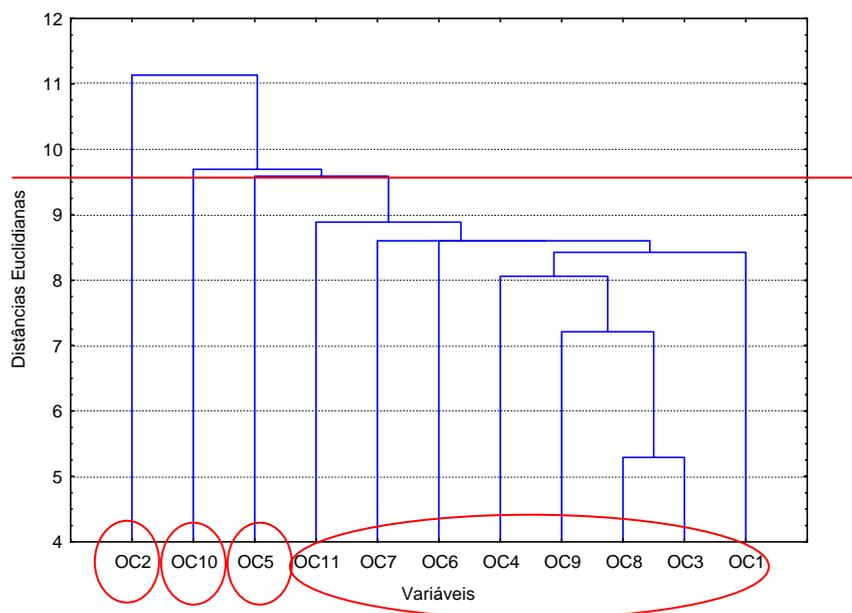


Figura 40 – Análise de *Cluster* para a Variável 9, Organização e condições de trabalho.

As sub-variáveis - transmissão de informações para a realização do trabalho (OC11); possibilidade de melhoria do trabalho realizado (OC7), critérios para elaboração de escalas e concessão de folgas (OC6); volume de trabalho realizado (OC4); conhecimento dos riscos e EPIs (OC9); existência de recursos materiais e equipamentos (OC8); número de horas trabalhadas por dia (OC3) e ambiente de trabalho (OC1) - estão todas relacionadas.

O grau de satisfação apresentado com relação a essas sub-variáveis, evidencia seu impacto positivo sobre o Clima organizacional do LAC, sobre a qualidade dos serviços prestados e sobre a possibilidade de implantação de programas de melhoria – Acreditação Hospitalar.

#### j) Variável 10 – Imagem do laboratório

Detectar a imagem que os FTAs têm do LAC e como eles percebem a composição da imagem do Laboratório junto aos clientes externos, são os dois principais objetivos da variável Imagem do laboratório. Três questões, ou sub-variáveis, foram elaboradas para tal: IL1, IL2 e IL3.

Para Sbragia (1983) o prestígio obtido por uma organização descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo e como a organização projeta seus membros no ambiente.

Deste modo, a análise da sub-variável IL1 demonstra que, na percepção dos FTAs, do LAC, a imagem que este passa para os clientes, em geral, é ‘quase sempre’ boa, perfazendo um total de 23 citações ou 39,7%, apesar de se verificar 22 citações ‘às vezes’ (37,9%), conforme observado na Figura 41.

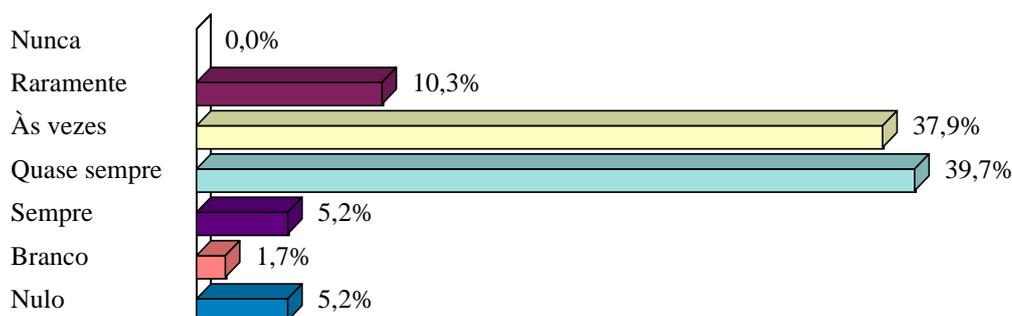


Figura 41 – Imagem frente ao cliente externo (IL1).

Ao avaliar o comprometimento junto à imagem, conforme Quadro 20, tem-se que 24 FTAs (41,4%) ‘quase sempre’, ou ‘sempre’ (31%) interessam-se em melhorar a imagem do LAC, contribuindo, assim, para que este seja percebido como uma organização de sucesso, pois de acordo com Rizzatti (2002), a imagem de uma organização resulta da história de suas ações e de seu posicionamento. Nessa perspectiva, observa-se que a insatisfação demonstrada com as ações de capacitação profissional (Figura 29) pode fomentar iniciativas que, indiretamente, tendam a melhorar a imagem do LAC.

Comprometimento junto à imagem	Nº citações	Frequência
Nunca	0	0,0%
Raramente	2	3,4%
Às vezes	12	20,7%
Quase sempre	24	41,4%
Sempre	18	31,0%
Branco	0	0,0%
Nulo	2	3,4%
<b>TOTAL OBSERVAÇÕES</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Quadro 20 – Comprometimento dos FTAs junto à imagem do LAC (IL2).

Kotler (2000), enfatiza que a imagem tem vida própria, pois não pode ser controlada pela empresa, sendo afetada por muitos fatores. Isso pode ser evidenciado pela análise da sub-variável IL3, na qual os funcionários se orgulham do desempenho do LAC, que desfruta ‘quase sempre’ (32,8%), ou ‘sempre’ (8,6%) de boa imagem entre eles, independente da análise de outras sub-variáveis apresentarem dados insatisfatórios.

A análise de agrupamento, ou de *Cluster*, apresentada na Figura 42, coloca as sub-variáveis que compõem a imagem do Laboratório em grupos sugeridos pelos próprios dados, verificando-se como estas se relacionam entre si.

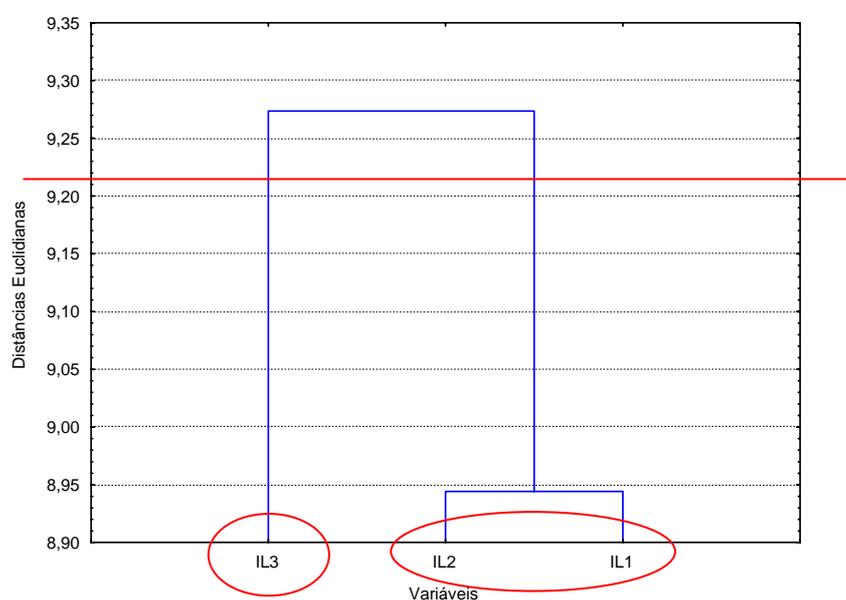


Figura 42 – Análise de *Cluster* para a Variável 10, Imagem do laboratório.

Constata-se, a partir da análise da Figura 42, que o LAC passa uma boa impressão para os clientes externos (IL1) e que os seus funcionários ajudam a melhorar a sua imagem (IL2). Apesar dos diferentes fatores, que possam interferir negativamente na imagem por eles formada, os funcionários ainda assim, orgulham-se do seu desempenho, o qual desfruta de uma boa imagem entre eles. O fato de esta sub-variável (IL3) encontrar-se isolada das demais, é explicado, pois nela se evidencia um grau de satisfação um pouco menor do que nas outras duas.

Após a análise exaustiva das variáveis que compõem o clima interno do Laboratório de Análises Clínicas do Hospital Universitário de Santa Maria, abre-se a possibilidade de cruzamento dessas variáveis com a variável Qualidade e satisfação do cliente (QS), a fim de verificar se há impacto do clima na qualidade do serviço prestado. Deste modo, pretende-se não só reforçar as análises feitas anteriormente, como também contribuir para o alcance dos objetivos desta dissertação de mestrado.

No Anexo D encontram-se tais cruzamentos, por meio de Análise de *Cluster* e suas respectivas interpretações. Outros cruzamentos apresentados, em anexo, relacionam-se a satisfação pessoal e ao gênero dos entrevistados.

## **CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO**

A introdução do Controle de Qualidade, em laboratórios clínicos, teve seu início no final da década de 50, quando instrumentos analíticos de alta complexidade começaram a fazer parte do dia-a-dia dos laboratórios de análises clínicas. Considerando-se que qualquer laboratório, especialmente os da rede pública, que atendem pacientes de alta complexidade, deve ser capaz de gerar resultados precisos, e em um curto espaço de tempo, tem-se a necessidade de estabelecer mecanismos para aumentar sua produtividade e controlar a qualidade de todas as etapas que compõem seu processo produtivo, garantindo a exatidão, fidelidade e reprodutibilidade das informações liberadas.

No âmbito do Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM), o LAC desempenha importante papel no apoio ao diagnóstico, e vem tentando adaptar-se às novas tendências deste importante segmento do setor de serviços em saúde. Nesse enfoque, a eficiência desse laboratório, para desempenhar suas funções, é influenciada por diversos fatores, dentre os quais, destacam-se: o grau de satisfação do seu corpo técnico-administrativo, o ambiente físico e de relacionamentos, a intensidade de conflitos aí existentes, ao estilo gerencial a que esses são submetidos, aliado à necessidade de ações de capacitação profissional, as quais, indiretamente, atuam como inibidoras de conflitos internos e propiciam a elevação do seu CO.

Assim, esta dissertação de Mestrado propôs-se a analisar o clima interno do LAC/HUSM, com vistas ao aperfeiçoamento deste setor, objetivando contribuir com informações efetivamente úteis, capazes de desencadear ações de melhoria no seu ambiente interno, alcançando, então, a plena satisfação dos clientes externos.

Para fundamentar, teoricamente, o estudo do clima interno do LAC/HUSM, realizou-se pesquisa na literatura vigente, clássica e atual, de tal modo que as três seções de revisão de literatura possam embasar as conclusões descritas de acordo com os dados coletados nessa unidade de análise.

O primeiro objetivo específico, inicialmente estabelecido, foi alcançado na medida em que se foi desvendando o ambiente interno do LAC/HUSM, por meio das dez (10) variáveis propostas. A análise dos dados encontrados, na percepção dos funcionários participantes da

pesquisa de clima organizacional, juntamente com a literatura, possibilita apresentar o clima interno do LAC, o qual se desdobra em três correntes distintas, uma que evidencia seus indicadores positivos, outra que aborda aspectos que o influenciam negativamente e a terceira em que a análise evidenciou opiniões opostas.

Dentre os aspectos que interferem positivamente no clima do Laboratório, de acordo com a opinião dos seus colaboradores, encontram-se coleguismo, respeito mútuo, liberdade para falar, criticar, sugerir, trocar informações, diálogo e imparcialidade no relacionamento, o que vêm reforçar o clima interno positivo dos diferentes setores que compõem o LAC. Do mesmo modo, demonstra-se, na variável Relacionamento interpessoal, a possibilidade de resolução dos conflitos entre os pares, dentro do setor. Assim como se constata uma tendência na separação dos problemas de relacionamento interpessoal das atividades laborais desenvolvidas.

Quanto ao comportamento das chefias, evidencia-se, de modo positivo, a disponibilidade de tempo, quando os funcionários necessitam de ajuda e o retorno (*feedback*) sobre o trabalho desempenhado. Dentro desse mesmo enfoque, verifica-se o incentivo à autonomia para tomada de decisões.

Observa-se a alta satisfação pessoal e profissional, por meio de: recomendação positiva do LAC, a amigos e parentes, e da intencionalidade profissional, ou seja, o desejo de permanecer na profissão nos próximos dois anos, desenvolvendo a mesma atividade, no mesmo cargo/função, no ambiente do LAC.

O alcance do segundo objetivo específico, desta dissertação de mestrado, encontra-se na identificação da estabilidade no emprego e do trabalho realizado, como os principais fatores motivacionais percebidos no LAC. Nesse ponto, há que se fazer uma crítica sobre a questão da estabilidade *versus* qualidade em serviços, pois o fato de o funcionário sentir-se seguro no emprego não deve ser um entrave para quaisquer ações de melhoria que se deseje implementar. Ao contrário, deve servir para oportunizar novas ações que se julguem adequadas às propostas da organização. De qualquer modo, independente da organização ser pública, ou privada, programas de qualidade constituem-se, atualmente, como pré-requisitos mínimos para aquelas que desejem se manter no mercado.

Ao que se refere à questão salarial, a satisfação positiva aparece quando os FTAs comparam o valor percebido com o de outros, que executam atividades similares, em organizações afins.

À medida que os colaboradores do LAC estão ‘sempre’ dispostos a realizarem suas atividades com qualidade, evidencia-se a necessidade de ações para que todos, também, priorizem a satisfação das necessidades do cliente externo.

Constituem-se, também, como aspectos positivos, a disposição de participar de reuniões que visem aperfeiçoamento dos setores e do LAC, procurando formas de melhorar a produtividade e qualidade do trabalho, enfatizando que a qualidade é mais importante que a quantidade. Essa é outra questão a ser discutida, no âmbito de pesquisas de clima organizacional, pois traz à tona que programas de qualidade não devem sobrepor-se à necessidade produtiva, inerente às organizações, já que um dos principais objetivos de se manter uma empresa em atividade é o retorno financeiro de suas práticas de gestão.

O recebimento apropriado de informações, para o desempenho das atividades diárias, a possibilidade de realizá-las da melhor forma, os critérios para elaboração de escalas e concessão de folgas, o volume de trabalho realizado, o conhecimento dos riscos e EPIs, a existência de recursos materiais e equipamentos, o número de horas trabalhadas por dia e o ambiente de trabalho são indicadores de clima organizacional positivo, que ajudam a formar a imagem que os próprios funcionários têm do LAC e que repassam à sociedade.

Contudo, percebe-se a presença de alguns fatores que influenciam negativamente no clima interno do Laboratório, segundo os sujeitos pesquisados. Dentre esses, há a inexistência de cooperação intersetorial, a falta de incentivo ao trabalho em equipes e a falta de posicionamento das lideranças do LAC, quando da existência de conflitos interpessoais. Observa-se, ainda, a carência de iniciativas das lideranças em criar condições para desenvolver aspectos referentes à motivação, assim como a deficiente comunicação chefia-colaboradores, que se torna evidente quando os FTAs chamam atenção à falta de informações sobre o que ocorre no Laboratório.

Dentre os principais indicadores de insatisfação pessoal estão a impossibilidade de crescimento profissional, uma vez que os funcionários, no momento da aplicação do instrumento de coleta de dados desta pesquisa, não dispunham de um plano de carreira, que contemplasse seu desenvolvimento profissional e financeiro. Todavia, percebe-se que essa necessidade pode ser suprida com a implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, aprovado recentemente. Outros fatores, que interferem negativamente no clima interno do LAC, são a sobrecarga de trabalho de uns em detrimento dos outros, a falta de reconhecimento sobre o trabalho efetuado e a questão salarial.

As necessidades de aprendizado contínuo, e a pouca oferta de treinamento, também se constituem em fatores de desmotivação. Entretanto, verifica-se uma contradição nos dados

obtidos, pois os FTAs reivindicam ações dessa natureza, mas quando lhes são oferecidas, não participam espontaneamente. Com isso, é possível constatar que ações de capacitação profissional devem, apenas, suprir as necessidades manifestadas e observadas no cotidiano da organização.

Finalizando a abordagem sobre os aspectos negativos ao desenvolvimento de um clima elevado, há pouca valorização e reconhecimento das idéias e sugestões e do alto desempenho no trabalho desenvolvido. Igualmente, observa-se o impacto negativo das condições físicas, da remuneração global e benefícios percebidos pelos colaboradores do LAC. Provavelmente, os fatores de insatisfação encontrados nesta pesquisa, interferiram não apenas no clima interno, mas, sobretudo, na qualidade dos serviços prestados e na satisfação dos clientes externos.

Todavia, um terceiro grupo de fatores que, nessa análise não se enquadra nos aspectos positivos, nem nos negativos, são extremamente importantes de serem considerados, pois diz respeito à percepção quanto ao tratamento não igualitário dado pelas chefias, ao expressivo desinteresse dos colaboradores em participarem de programas de qualidade, e as diferentes percepções que estes têm sobre o clima interno do LAC, pois apesar de a maioria deles considerá-lo ‘quase sempre’ bom, um expressivo número de FTAs está ‘insatisfeito’ com o clima vigente nessa organização de serviços.

Por meio das análises realizadas, nas quais procurou-se apresentar o Clima Organizacional do LAC/HUSM, levando-se em conta as percepções dos seus colaboradores e as sugestões por estes apresentadas, torna-se possível, não só oportunizar a avaliação das lideranças deste Laboratório, com os resultados da pesquisa, como, também, aumentar a motivação e o comprometimento dos funcionários com os resultados da organização, contribuindo, assim, com a melhoria da qualidade dos serviços. Desse modo, pode-se fazer algumas sugestões de melhoria, entendendo-se que os objetivos dessa dissertação de mestrado foram alcançados.

## **5.1 Sugestões de melhoria**

Embora não fazendo parte dos objetivos deste estudo de caso, a necessidade de apresentar algumas sugestões, que visem à elevação do clima interno, e a conseqüente melhoria de qualidade dos serviços prestados no LAC, parece oportuna. Cabe ressaltar que

algumas delas foram extraídas das sugestões fornecidas pelos próprios colaboradores do Laboratório (Anexo D).

- Reformar o LAC, ou disponibilizar um novo local para o serviço, privilegiando uma sala de repouso, com cama e colchão, adequada para o descanso dos plantonistas;
- Promover uma maior rotatividade de funcionários entre os setores, integrando-os por meio de atividades sociais, ou mesmo de dinâmicas de grupo, estabelecendo um maior inter-relacionamento entre os turnos de trabalho;
- Realizar, periodicamente, reuniões por setores, onde todos participem na tomada de decisões pertinentes ao seu setor, buscando soluções, com chefia imediata, onde todos os funcionários possam expressar suas insatisfações e desejos;
- Buscar uma melhor distribuição do trabalho entre os funcionários, evitando, desta maneira, que alguns se sintam sobrecarregados, em relação aos outros;
- Buscar equidade entre os funcionários, ao que se refere ao cumprimento da carga horária, de tal modo que o número mínimo de horas estabelecido fosse exigido para todos;
- Reforçar a importância do coleguismo, de modo que a ajuda mútua evitasse o repasse de atividades de um turno para o outro;
- Desenvolver ações de humanização e integração, buscando melhorar a relação bioquímicos-técnicos-funcionários terceirizados, de modo que todos se sintam valorizados e motivados para o desempenho de suas funções;
- Promover o treinamento e desenvolvimento contínuos, tanto para os novos funcionários, antes de estes exercerem determinada função, quanto a atualização dos FTAs efetivos do LAC;
- Racionalizar a solicitação de exames, promovendo a orientação para novos profissionais que chegam ao HUSM;
- Reforçar quais são as atribuições de cada categoria funcional, proporcionando tratamento igualitário a todos, diminuindo com isso as insatisfações;
- Solicitar a mediação da chefia do LAC na solução de conflitos interpessoais;
- Desenvolver uma assessoria de comunicação para divulgar as ações do LAC.

Ressalta-se que, após o período de coleta de dados, para o presente estudo, algumas ações já estão sendo implementadas, tais como: reforma da área física do setor de microbiologia, a qual permitirá, também, a lavagem e esterilização de todo o material do laboratório, em um único local; algumas ações de capacitação profissional e início das

atividades do escritório da qualidade e apoio gerencial, com ações inicialmente voltadas à definição do perfil do serviço, atribuições dos profissionais, organograma do LAC, macrofluxo e fluxogramas dos processos críticos, além da elaboração de procedimentos operacionais padrões (POPs).

Para demonstrar como algumas das sugestões anteriormente apresentadas podem ser colocadas em prática, plano de ação, exemplificado no Quadro 21, utiliza-se da ferramenta 5W2H e vale-se da possibilidade de aumentar ações de capacitação profissional, uma das necessidades demonstrada pelos próprios colaboradores do LAC.

	<b>Plano de ação</b>
<b>PORQUE</b> (Why)	Melhorar a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes externos
<b>O QUE</b> (What)	Capacitação contínua dos colaboradores NA, NM e NS
<b>ONDE</b> (Where)	Sala de apoio do 3º andar ou nas próprias instalações do LAC
<b>QUEM</b> (Who)	Funcionários NS ou outros dispostos para tal ou pessoal contratado
<b>QUANDO</b> (When)	Atividades contínuas, periodicidade mensal
<b>COMO</b> (How)	Reunir os colaboradores de um determinado setor, no final do expediente a cada mês Levantar as necessidades de treinamento manifestadas pelos próprios colaboradores, anotando todos pedidos de treinamento Computar o número de solicitações evidenciando as mais graves Priorizar as ações que exigem interferência imediata
<b>QUANTO</b> (How much)	Os custos não serão significativos, a não ser que seja necessário contratar palestrantes

Quadro 21 – Plano de ação para as ações de capacitação profissional contínua dos colaboradores do LAC.

Desse modo, qualquer programa de melhoria da qualidade, neste laboratório, requer que se estabeleça um novo relacionamento entre a organização e o seu cliente interno, que privilegie a capacitação dos colaboradores e o adequado atendimento de suas necessidades e anseios, a fim de motivá-los, para que estes possam oferecer, ao cliente externo, o atendimento diferenciado, que supere as suas expectativas. Fatores de insatisfação, como os evidenciados nesta pesquisa de clima organizacional, interferem não só nos relacionamentos que permeiam o ambiente interno do LAC, como também na qualidade dos serviços oferecidos ao cliente e justificam porquê, para alguns funcionários do LAC, o clima interno está bom e, para a outros não.

Concluindo, é possível afirmar que existe relação entre os fatores motivacionais dos funcionários do LAC/HUSM, a capacitação na execução das atividades e a qualidade dos

serviços prestados. Assim como, a superação de conflitos internos pode ser conseguida com o atendimento das necessidades dos recursos humanos desse serviço e, é possível desencadear ações de melhoria no ambiente interno de um laboratório público, a partir da análise do seu clima organizacional. Por meio dessas assertivas, responde-se plenamente às questões que deram origem à problemática desta pesquisa.

A contribuição deste trabalho, para a Engenharia de Produção, está, principalmente, voltada à análise do Clima Organizacional, como um fator determinante à satisfação do cliente e à melhoria da qualidade de serviços em saúde, uma vez que, em instituições dessa natureza, como em qualquer outra organização, a Gestão de Pessoas e a Produção deveriam trabalhar em consonância. A relevância do tema pesquisado é também substancial porque a Gestão de Pessoas vem se mostrando estratégica para o sucesso de organizações, sejam elas privadas ou públicas, como o LAC/HUSM.

## **5.2 Perspectivas para trabalhos futuros**

- Aplicação do modelo de questionário, proposto para o LAC, em outros laboratórios públicos de análises clínicas;
- Reformulação do modelo de questionário, proposto para o LAC, reduzindo o número de sub-variáveis (questões) envolvidas, utilizando a Análise de *Cluster*, objetivando reduzir custos e agilizar os resultados;
- Avaliação do custo da 'insatisfação pessoal' no dia-a-dia da organização.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Serviços com qualidade**: a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, Editora McGraw-Hill Ltda, 1992.

BARBÊDO, S. A. D. **Sistema de gestão da qualidade em serviços**: estudo de caso em uma biblioteca universitária. 2004. 134f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, Minas Gerais. Disponível em <http://www.ppg.efe.br/cpgp/dissertação/2004/89.pdf> >. Acesso em 22jan.2005.

BARÇANTE, L. C. e CASTRO, G. C. **Ouvindo a voz do cliente interno**: transforme seu funcionário num parceiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

BARRETO, O. C. O. Noções de controle de qualidade total aplicáveis a instituições da Área da Saúde: os dez mandamentos da qualidade total. **Laes e Haes**. Abril/Maio 2001. n.130, p.144-154.

BARROS, C. D. A. **Excelência em serviços**: uma questão de sobrevivência no mercado. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

BELL, S. J.; MENGUC, B. The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. **Journal of retailing**. n.78, p.131-146, 2002.

BERWICK, D. M.; GODFREY, A. B. e ROESSNER, J. **Melhorando a qualidade dos serviços médicos, hospitalares e da saúde**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BOM SUCESSO, E. P. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BRADY, M. K. e ROBERTSON, C. J. Searching for a consensus on the antecedent role of service quality and satisfaction: an exploratory cross-national study. **Journal of Business Research**. n. 51, p.53-60, 2001.

CAMPBELL, D. T.; STANLEY, J. C. **Delineamentos experimentais e quase experimentais de pesquisa**. São Paulo: EPU, 1970.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. rev. e ampliada. São Paulo: Makron Books, 1997.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 5.ed. atual. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.

COLOSSI, N. e CAON, K. D. Comportamento organizacional: comprometimento e satisfação no trabalho. In: COLOSSI, Nelson et al. **A gestão universitária em ambiente de mudanças na América do Sul**. Blumenau: Nova Letra, 2002.

COMPLEXO HOSPITALAR SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE PORTO ALEGRE. **Relatório de Gestão PNQ 2002**, Porto Alegre, 2002.

CONTADOR, J. C. (Coord.). Produtividade. In: **Gestão de operações**: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa. 2. ed. São Paulo: Edgar Blücher, 1998.

DAL FORNO, N. L. F. D. et al. Alcance da vantagem competitiva em associações e redes interlaboratoriais. **Anais do XIV Congresso Brasileiro da Qualidade e Produtividade**. Gramado, RS. 2004.

DEMING, E. W. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DIAS, R. **Cultura organizacional**. Campinas, SP: Alínea, 2003.

DRUCKER, P. F. Foundation (Org). **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. 2. ed. São Paulo: Futura, 1997.

ENZ, C. A.; SIGUAW, J. A. Best practices in service quality. **Cornell - Hotel and restaurant administration quarterly**. Cornell University, p.20-29, 2000.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

FRITZ, R. **Estrutura e comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência 1994: O Estado da arte da gestão da qualidade**. São Paulo: FPNQ, 1994.

\_\_\_\_\_. **Critérios de Excelência 2003: O Estado da arte para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade**. São Paulo: FPNQ, 2003.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GODOY, L. P. **Desenvolvimento de metodologia para melhoria dos serviços hospitalares: caso do Hospital Universitário de Santa Maria**. 1999. 325f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 1999.

HARVEY, J. Service quality: a tutorial. **Journal of Operations Management**. n.16, p.583-597, 1998.

HEIFETZ, R. A.; LINSKY, M. **Liderança no fio da navalha: sobrevivendo e vencendo os perigos do comando dos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Tradução: Afonso Celso da Cunha Cerra.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, J. M. **Planejando para a qualidade**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

KAHALE, F. **Cultura e clima organizacional**. Rio de Janeiro: Instituto MVC, 2001.

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

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LA FOLLETE, W. R.; SIMS, H. P. Is satisfaction redundant with organizational climate? **Organizational Behavior and Human Performance**. 1975.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

LANG, E. **Avaliação de desempenho humano: história, evolução, metodologia e realidade**. 2001. 110f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços: conceitos e exercícios práticos**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LIRIO, G. S. W. e SOUZA, A. M. Redimensionamento de variáveis utilizadas para avaliar a qualidade em serviços por meio da Análise Hierárquica. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 24, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2004. 1 CD-ROM.

LITWIN, G. H.; STINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harward University Press, 1968.

LUZ, J. P. **Metodología para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o BESC**. 2001. 213f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualiymark, 2003.

MACÊDO, I. I.; RODRÍGUEZ, D. F.; JOHANN, M. E. P. e CUNHA, N. M. M. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MARSHALL JR. et al. **Gestão da qualidade**. 2.ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MATTOS, U. A. O. e SANTOS, P. R. Mapa de Risco. In: MASTROENI, M. F. **Biossegurança aplicada a laboratórios e serviços de saúde**. São Paulo: Atheneu, 2004.

MCDONNELL, J. e GATFIELD, T. Servqual as a cultural change agent in the Australian public sector. **ANZMAC98 Proceedings**. Disponível em: <[http://130.195.95.71:8081/www/ANZMAC1998/Cd\\_rom/t6.html](http://130.195.95.71:8081/www/ANZMAC1998/Cd_rom/t6.html)>. Acesso em: 12jan. 2005.

MEZOMO, J. C. **Gestão da qualidade na saúde: princípios básicos**. São Paulo: Manole, 1995.

MIRSHAWKA, V. **Hospital: fui bem atendido, a vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MONARI, J. D. C. **A capacitação profissional como agente de mudança: o caso dos restaurantes universitários da Universidade Federal de Santa Maria**. 2004. 157fl. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2004.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, V. T.; CORRÊA, J. A. e MOTTA, L. R. **Gestão da qualidade no laboratório clínico**. 2.ed. Caxias do Sul: Médica Missau, 2001.

NELSON, R. B. **Delegar: um processo importante, difícil e decisivo**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

OLIVEIRA, A. **Abertura política e democratização interna nas universidades brasileiras**. Florianópolis, 1990. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1990.

OLIVEIRA, L. Z. **Gerenciamento de falhas em laboratórios clínicos: uma abordagem qualitativa**. 2004. 144f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2004.

OLIVEIRA, O. J. (Org.). Gestão da qualidade: introdução à história e fundamentos. In: **Gestão da qualidade** – tópicos avançados. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PALADINI, E. P. **Controle de qualidade: uma abordagem abrangente**. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PASQUALI, R. C. **Metodologia para melhoria de processos de linha de frente em serviços**: aplicação em laboratório de análises clínicas. 2002. 124f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos**: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. 3 ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001.

PINCHOT, G. e PINCHOT, E. **O poder das pessoas**: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PRADO FILHO, H. R. Editorial: Trabalhar em equipe. **Banas Qualidade**, ano XII, abril de 2003, nº 131, p.03.

PRAZERES, P. M. **Minidicionário de termos da qualidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

REGO, A. Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. Jan./Mar.2002. São Paulo. v.42, n.1, p.50-63.

RESENDE, E. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades**: salário deixa de ser problema para tornar-se solução. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 305f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA-PINTO, S. R. (Coord.). **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

RODRIGUES, M. V. **Processos de melhoria nas organizações brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

ROSENBERG, F. J. e SILVA, A. B. M. **Sistemas da qualidade em laboratórios de ensaios: guia prático para a interpretação e implementação da ABNT ISO/IEC guia 25**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SANNAZZARO, C. A. C. Definição e classificação dos laboratórios de análises clínicas e da clientela que os utiliza no Brasil. **Laes e Haes**. Dez2003/Jan2004. n.146, p.117-124.

SANTOS, F. C. A. **Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, L. C. **Projeto e análise de processo de serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca**. 2000. 110f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de administração**. São Paulo, v.18, n.12, p.30-9, jun.1983.

SCHERMERHORN Jr., J. R., HUNT, J. G. e OSBORN, R. N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHNEIDER, B. Organizational climate: individual preference and organizational realities. **Journal of Applied Psychology**, v.56, p.211-217, 1975.

SILVA, M. T. Correntes do pensamento administrativo. In: **Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. CONTADOR, J. C. (Coord). 2. ed. São Paulo: Edgar Blücher, 1998.

SKRABA, I.; NICKEL, R. e WOTKOSKI, S. R. Barreiras de contenção: EPIs e EPCs. In: MASTROENI, M. F. **Biossegurança aplicada a laboratórios e serviços de saúde**. São Paulo: Atheneu, 2004.

STONER, J. A. F. e FREEMAN, R. E. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

TÉBOUL, J. **A era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-reitoria de Planejamento. **Histórico do Hospital Universitário de Santa Maria**. Santa Maria, 2005.

URDAN, A. T. A qualidade de serviços médicos na perspectiva do cliente. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. Out./Dez.2001. São Paulo. V.41, n.4, p.44 – 55.

VICENTINO, C.; DORIGO, G. **História para ensino médio**: história geral e do Brasil. São Paulo: Scipione, 2001.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e método. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, V. A. e BITNER, M. J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## GLOSSÁRIO

**Análise de Cluster** – técnica utilizada para classificar objetos ou casos, em grupos relativamente homogêneos entre si chamados conglomerados. Trata-se de uma medida contínua, que possibilita interpretação individual de cada grupo e sua relação com os demais.

**Back Office** – bastidores; local dentro das organizações industriais ou de serviços onde acontece a transformação das matérias-primas ou da informação em produtos acabados ou em informações processadas (TÉBOUL, 1999).

**Benchmarking** – Processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional. É preciso identificar os referenciais de excelência – *benchmark* - e realizar as devidas comparações com esses referenciais – *benchmarking* (MARSHALL Jr. et al., 2003).

**Cartéis** – acordo de empresas autônomas para dominar o mercado de determinado produto.

**Coach** – termo utilizado nas empresas para designar o papel do profissional que se compromete a apoiar alguém com vista em melhorar seu desempenho e promover seu desenvolvimento profissional e pessoal.

**Downsizing** – redução dos níveis hierárquicos em uma organização com o intuito de aproximar a alta administração dos níveis operacionais, propiciando uma comunicação mais eficaz, melhor delegação de poder e agilização na tomada de decisão (PRAZERES, 1997).

**Feedback** – informação de retorno, realimentação, retroalimentação de informações. Dado extraído de um processo ou de uma situação e utilizado no controle, previsão/projeção ou correção imediata ou futura do processo ou situação.

**Front Office** – nas organizações de serviço se refere ao local onde ocorre a interação entre o prestador de serviço e o cliente. Também chamado de proscênio ou interface (TÉBOUL, 1999).

**Holding** – uma grande organização que controla outras menores, geralmente pela aquisição majoritária de suas ações. Sua função básica não é produzir, mas administrar as outras.

**Kit** – equipamentos e/ou insumos necessários para o desenvolvimento de uma atividade técnica específica.

**Laudo** – documento escrito, validado e autorizado pelo diretor do laboratório ou seu substituto, que contém os resultados de exames (MOTTA et al., 2001).

**Layout** – esquema, disposição, composição; esboço de uma obra, de uma propaganda.

**Marketing** – criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes, sejam estas pessoas físicas ou jurídicas (KOTLER, 2000), ou seja, consiste em entender e atender o mercado.

**Mix de bens e serviços** – mistura de bens tangíveis (produtos) e serviços oferecida pelas empresas prestadoras de serviços. Quando a oferta consiste principalmente em um serviço, tem-se um ‘serviço puro’. (KOTLER, 2000).

**QFD** – *Quality Function Deployment* ou Desdobramento da Função Qualidade – é um método estruturado no qual os requisitos dos clientes – necessidades e expectativas – conhecidos como as ‘verdadeiras características da qualidade’ são traduzidos em requisitos técnicos apropriados para cada estágio do desenvolvimento do produto ou serviço, produção e prestação do serviço. O processo é freqüentemente referido como ‘ouvir a voz do cliente’ e ‘traduzir’ na linguagem da empresa (PRAZERES, 1997).

**Reengenharia** – significa abandonar procedimentos consagrados e reexaminar o trabalho necessário para criar os bens e serviços oferecendo aos clientes o que eles realmente desejam. O processo sofre profundas mudanças para que fique lógico, eficiente e orientado pela vocação das organizações (MARSHALL Jr. et al., 2003)

**5’S** – ferramenta de sucesso para a melhoria do padrão de qualidade dentro das empresas. Provém das palavras japonesas que começam com a letra ‘S’: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke, ou senso de utilização, descarte; de ordenação, organização; de limpeza; de padronização, conservação e; autodisciplina.

**Seis Sigma** – metodologia para buscar, encontrar e eliminar as causas de erros ou falhas nos processos, focalizando resultados que são relevantes para os clientes. Assume que a variabilidade afeta o desempenho dos processos, o custo dos produtos e a satisfação dos clientes (MOTTA et al., 2001).

**Slogan** – vinheta comercial ou política.

**Staff** – pessoal (funcionários).

**Status** – posição legal, social, profissional de alguma coisa, ou de alguém em relação à outra.

**Stress** – pressão; tensão; estresse.

**Trustes** – reunião de várias empresas que suprime a autonomia das mesmas, formando uma só empresa. Ao dominar o mercado, impede a prática da livre concorrência.

## **ANEXO**

---

## ANEXO A – Pré-teste

### Relatório do pré-teste

No intuito de analisar e aperfeiçoar o instrumento de coleta de dados, realizou-se 03 pré-testes com questionário previamente elaborado. Cabe ressaltar que os indivíduos respondentes foram selecionados de modo que, um funcionário de cada grupo funcional fosse contemplado. A seguir, está a análise feita após a aplicação do teste de validação do instrumento de pesquisa:

- Verificou-se erros de concordância de português, que dificultavam o entendimento dos respondentes; esses, posteriormente, foram sanados.
- Quanto às instruções de preenchimento, uma delas sofreu alterações, de modo a facilitar o entendimento das questões 53 e 54, do questionário final, uma vez que um dos respondentes entendeu que para cada opção de resposta deveria assinalar 1 e 2. Posteriormente, optou-se por permitir apenas a colocação de um “X”, tanto na questão 52, principal razão pela qual o respondente trabalha na UFSM, quanto na questão 53, seu principal fator de insatisfação.
- As opções de respostas, do primeiro bloco de perguntas, foram alteradas e, ainda, incluiu-se uma medida de tendência central. Inicialmente tinha-se: sim, não, mais ou menos e não tenho opinião. A versão final ficou: ‘muito satisfeito’, ‘satisfeito’, ‘indiferente’ ou ‘mais ou menos satisfeito’, ‘insatisfeito’ e ‘muito insatisfeito’.
- No segundo bloco de perguntas incluiu-se mais uma opção de resposta com a inclusão da possibilidade de resposta ‘às vezes’.
- Algumas questões foram alteradas de posição, de modo que passaram a fazer parte de outro bloco, e alteradas em seu conteúdo, pois, continham palavras que não foram perfeitamente compreendidas por um dos entrevistados.
- Uma questão que demonstrou pouca relevância de conteúdo foi substituída.

## ANEXO B – Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

### PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DO LAC/HUSM

PREZADO COLEGA DO LAC/HUSM,

Você está recebendo o questionário da **1ª Pesquisa de Clima Organizacional** do Laboratório de Análises Clínicas (LAC) do Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM). Esta pesquisa tem por objetivo **conhecer sua opinião** sobre diferentes aspectos do LAC e, com isso, levantar dados para que possamos identificar os fatores que motivam os funcionários técnico-administrativos do LAC e analisar o impacto do ambiente interno na qualidade dos serviços prestados.

O resultado desta pesquisa também servirá de base para nosso trabalho de **Dissertação de Mestrado**, em Engenharia de Produção, cujo tema é a Qualidade em Laboratório de Análises Clínicas de Hospital de Ensino relacionada ao seu Clima Organizacional. Seu preenchimento é muito fácil.

Obrigada.

**Mestranda:** NARA LUCIA FRASSON DAL FORNO.

#### I. INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

- a) Não é necessário identificar-se no formulário.
- b) Suas informações serão mantidas em sigilo.
- c) Marque apenas uma resposta, fazendo um “**X**” na resposta que você escolher.
- d) Caso a pergunta não corresponda a sua situação de trabalho, deixe-a **em branco**.

#### II. DADOS PESSOAIS

1. **Sexo:** ( ) Masculino ( ) Feminino
2. **Grupo funcional:** ( ) Nível Apoio ( ) Nível Médio ( ) Nível Superior
3. **Tempo de serviço no LAC:** ( ) Menos de 1 ano ( ) De 1 a 5 anos  
( ) De 5 a 10 anos ( ) Mais de 10 anos
4. **Turno de trabalho:** ( ) Manhã ( ) Tarde ( ) Noite

## QUESTIONÁRIO

Leia com atenção e assinale somente uma das alternativas com um “X”.

ITENS	MUITO SATISFEITO 5	SATISFEITO 4	MAIS OU MENOS 3	INSATISFEITO 2	MUITO INSATISFEITO 1
5. De modo geral, você está satisfeito em trabalhar no LAC, considerando o que ele lhe oferece?					
6. Em termos de realização profissional com o trabalho que executa, como você se sente?					
7. Expresse seu grau de satisfação quanto à quantidade de treinamento oferecida para os funcionários do LAC:					
8. Em termos de sentir que suas idéias e sugestões são ouvidas e valorizadas, como você se sente?					
9. Qual o seu grau de satisfação com sua remuneração global (salário básico + gratificações + adicionais + horas extras)?					
10. Ao comparar seu salário ao de outras pessoas, que executam tarefas semelhantes às suas em outros laboratórios da região, como você se sente?					
11. Como você se sente em relação aos benefícios oferecidos pela UFSM (auxílio-alimentação, pré-escolar, transporte, natalidade)?					
12. Como você se sente em relação ao seu local (ambiente) de trabalho?					
13. Expresse o seu grau de satisfação com as condições físicas deste laboratório (temperatura, higiene, ruído, mobiliário, sanitários):					
14. Qual o seu grau de satisfação quanto ao número de horas trabalhadas/dia?					
15. Como você se sente com relação ao volume de trabalho que realiza?					
16. Você se sente satisfeito em relação ao número de funcionários do seu setor?					
17. Expresse o seu grau de satisfação com os critérios de elaboração de escalas de trabalho e concessão de folgas:					

Leia com atenção e assinale somente uma das alternativas com um “X”.

ITENS	SEMPRE 5	QUASE SEMPRE 4	ÀS VEZES 3	RARAMENTE 2	NUNCA 1
18.Você acha que o trabalho no seu setor poderia ser melhorado?					
19.No seu setor existem os recursos materiais e os equipamentos para realização do trabalho?					
20.Você conhece os riscos existentes em seu local de trabalho e os equipamentos de proteção individual (EPI) que deve usar para evitar acidentes?					
21.O trabalho, no seu setor, é distribuído adequadamente entre todos, evitando sobrecarga?					
22.Você e seus colegas recebem as informações e orientações para a realização do seu trabalho?					
23.A UFSM dá condições de treinamento e desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?					
24.Você participa, espontaneamente, de palestras, cursos e treinamentos promovidos pelo HUSM?					
25.Na sua opinião, o LAC passa uma boa impressão para a população em geral?					
26.Você e sua equipe ajudam a melhorar a imagem do LAC, contribuindo para o seu sucesso?					
27.Os funcionários se orgulham do desempenho do LAC, o qual desfruta de boa imagem entre eles?					
28.O clima interno de trabalho, do seu Setor, é bom?					
29.O clima interno deste Laboratório é bom?					
30.Você se dá bem com os seus colegas de trabalho?					
31.No seu setor, as pessoas se respeitam e se ajudam na realização das tarefas diárias?					
32.No seu setor, você é livre para falar, criticar, sugerir, trocar informações?					
33.Na sua equipe de trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão?					
34.Você separa problemas de relacionamento interpessoal da atividade profissional desenvolvida?					

Leia com atenção e assinale somente uma das alternativas com um “X”.

ITENS	SEMPRE 5	QUASE SEMPRE 4	ÀS VEZES 3	RARAMENTE 2	NUNCA 1
35.Existe cooperação entre os diferentes setores do Laboratório?					
36.Seu chefe ajuda a solucionar os problemas de relacionamento interpessoal do seu setor?					
37.Neste laboratório, o trabalho em equipe é incentivado?					
38.Seu chefe motiva e sabe lidar com as pessoas que trabalham com ele?					
39.Seu chefe imediato disponibiliza tempo quando você precisa dele?					
40.Independente de suas categorias funcionais, os funcionários são tratados igualmente pela chefia?					
41.Você conhece o resultado esperado do seu trabalho e sua contribuição para o cliente do LAC?					
42.Seu chefe imediato comunica as decisões e os fatos importantes que estão acontecendo no laboratório?					
43.Seu chefe transfere decisões para a sua equipe de trabalho?					
44.Você tem autonomia (liberdade) para tomar decisões no seu trabalho?					
45.Se você pensa ter a maneira certa de fazer determinada tarefa, você é incentivado(a) para isso?					
46.Você recebe o reconhecimento devido toda vez que realiza um bom trabalho?					
47.Você sente que seu trabalho é valorizado pelo LAC?					
48.Você sempre procura realizar suas atividades com qualidade?					
49.Você participa, espontaneamente, das reuniões internas, que visem à melhoria do seu setor e do LAC?					
50.Você participa, espontaneamente, dos programas de qualidade promovidos pelo LAC e HUSM?					
51.A satisfação do cliente é tratada como prioridade máxima no LAC?					
52.Você e sua equipe procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho?					
53.O compromisso do LAC com a qualidade dos serviços prestados está visível no trabalho diário?					
54.A qualidade do trabalho é mais importante do que sua quantidade?					



## **ANEXO C – Sugestões de melhoria apresentadas pelos colaboradores do LAC**

A seguir tem-se a transcrição das sugestões, críticas e/ou comentários apresentados pelos colaboradores que atuam no LAC/HUSM. As sugestões foram agrupadas por indicadores de clima, de modo a contribuir com a melhoria da qualidade do ambiente de trabalho.

### **Sobre o ambiente físico de trabalho (n = 6)**

NS02 - Melhoria do local de trabalho.

NS21 - Estrutura física em melhores condições (atualmente péssimas); hoje tudo muito velho (móveis, alguns equipamentos), manutenção péssima.

NM04 - Reformar o LAC para melhorar o serviço e o funcionário se sentirá mais satisfeito e alegre no trabalho.

NM21 - É fundamental priorizar condições de trabalho adequadas a cada setor (instalações, material, etc).

NM32 - Uma sala de repouso com cama e colchão para descanso quando houver disponibilidade de tempo, tendo em vista que praticamente todo o plantão trabalhamos em pé e se deslocando.

NM32 - Equipamentos, reagentes e outros em desuso no LAC deveriam ser doados para outras entidades como prefeituras.

### **Sobre a realização de reuniões no LAC (n = 10)**

NS06 - Reuniões.

NS20 - Reuniões mais freqüentes com funcionários e familiares, onde ocorrerá mais interação pessoal aumentando o elo de amizade entre as pessoas.

NS20 - Reuniões para discutir possíveis problemas bem como soluções para o bom andamento do trabalho.

NM02 - (na questão 49) Reclama que nunca tem reuniões internas que visem à melhoria do seu setor e do LAC.

NM04 - Organização de reuniões periódicas internas (no LAC) para que haja melhorias no ambiente de trabalho como maior coleguismo.

NM06 - Deveriam ser feitas reuniões setoriais periodicamente, para resolver problemas e buscar soluções, com chefia imediata, onde todos os funcionários pudessem expressar suas insatisfações e desejos.

NM21 - Realização periódica de reuniões, tratando em separado os problemas de cada setor.

NM22 - Outro fator que gera conflito são as reuniões para tomada de decisões, as quais nem todos são convidados a participar.

NM25 - Reuniões com frequência.

NM25 - Expor sugestões e opiniões e estas serem estudadas com “carinho” e colocadas em reuniões para serem analisadas e por consequência implantadas.

#### **Sobre intercâmbio entre diferentes setores e turnos de trabalho (n = 4)**

NS02 - Intercâmbio maior dos setores, em que cada um fizesse sua parte bem feita, com certeza ia melhorar 100%.

NS17 - Buscar melhor relacionamento entre os turnos (manhã, tarde e noite) para que ocorra mais parceria na realização do trabalho e menos empurra-empurra.

NM18 - Acho que o rodízio de setor propicia um melhor relacionamento interpessoal evitando formação de grupos fechados, fato esse que propicia as críticas sociais, técnicas e pessoais.

NM26 - Estabelecer um maior inter-relacionamento entre os turnos de trabalho fazendo que haja uma maneira única de trabalhar e não uma estabelecida por turno.

#### **Sobre a contratação ou redistribuição de pessoas, evitando sobrecarga (n = 10)**

NS17 - Melhor distribuição do trabalho entre os funcionários.

NM01 - Maior número de funcionários.

NM02 - (na questão 58) Resposta dada devido ter que realizar também o serviço do colega.

NM05 - Rodízio entre técnicos nos diferentes setores.

NM07 - Mais funcionários.

NM12 - Maior número de funcionários

NM18 - Formação de uma equipe de trabalho para o final de semana e feriados, extinguindo a obrigação para o fechamento da carga horária (essa questão poderia ser discutida com os funcionários do turno da noite) e o cumprimento de C.H. poderia ser realizada durante a semana (à tarde, no caso) para os demais funcionários do LAC.

NM19 - Os funcionários são muito cobrados; para chegar ao stress é fácil. Precisamos de tolerância, paciência; temos bolsistas e voluntários.

NM26 - Redistribuição das pessoas nos setores, pois existem locais em que existe uma concentração demasiada de profissionais, enquanto outros estão descobertos.

NM32 - Um profissional para atendimento ao público, telefone e entrega de resultados para o noturno.

**Sobre o cumprimento de carga horária (n = 4)**

NS06 - Maior cobrança de horário/trabalho para quem não cumpre e causa insatisfação em outros.

Principalmente maior cumprimento ou maior cobrança de horários para que, os que cumprem as horas não fiquem sobrecarregados.

NM01 - Controle da carga horária entre os funcionários para evitar a sobrecarga de serviço.

NM20 - Cumprimento dos horários.

**Sobre coleguismo e profissionalismo (n = 10)**

NS07 - Em questão de ajuda aos colegas, quando um colega esta com bastante atividade e outro está na Internet, por exemplo, poderia ajudar para não sobrar muito para outro turno, já que o serviço desta pessoa é um serviço mais folgado.

NS11 - Tentar trabalhar o “bom senso” de cada um, de maneira que se perceba que existe uma continuidade no trabalho, ou seja, se uma tarefa não for executada de maneira correta, com certeza irá influenciar de maneira negativa no trabalho do outro colega.

NS12 - Acho que a falta de coleguismo é a causa primária de todos os problemas.

NS18 - Mais comunicação entre os colegas.

NS21 - Colegas com maior boa vontade.

NM01 - Maior colaboração entre os colegas.

NM10 - Termos um pensamento único, que estamos aqui para darmos o melhor que temos, pois trabalhamos com vidas humanas, e isto requer antes de tudo muita calma, profissionalismo ao tratarmos com estes pacientes transmitindo confiança, pois sabemos como nunca, que somos muito observados, pelos pacientes, até mesmo pelo olhar, um sorriso, pois tratamos com pacientes de várias clínicas, nefro, psiquiátricos, quimioterápicos, etc...

NM13 - Profissionalismo.

NM20 - Maior envolvimento / compromisso com o trabalho.

NA03 - A sugestão de todos fazerem sua parte do trabalho e cada um respeitar as diferenças e não criarem problemas gratuitamente.

**Sobre relacionamento interpessoal (n = 14)**

NS06 - Ações de humanização.

NS10 - Para melhorar poderiam ser oferecidos cursos de relacionamento interpessoal.

NS12 - Gostaria muito que houvessem palestras (dentro das acomodações do LAC) sobre inter-relacionamento pessoal e até sobre moral, pois se fazemos o que não queríamos que fizessem com a gente, falta um pouco de moral a nós.

NS12 - Sobre ética também.

NS17 - Humanizar a relação bioquímico / técnico / funcionário PRT para que todos possam se sentir valorizados nas suas funções.

NM04 - Realizar festas de confraternização para aproximar mais os colegas (setores) e em geral no LAC.

NM05 - Parabéns aos aniversariantes.

NM05 - Não esquecer que estamos trabalhando com pacientes considerados carentes, os quais são a prioridade do nosso trabalho, portanto, mais amor e carinho com eles.

NM05 - Cursos de relações humanas.

NM07 - Curso de Relações humanas para os funcionários.

NM14 - Realização de um “trabalho” de relacionamento interpessoal entre os funcionários, enfocando o relacionamento profissional, pois muitas vezes, confunde-se, no LAC, relacionamento pessoal com profissional, prejudicando o ambiente de trabalho.

NM22 - Toda vez que houver um problema interno, no setor ou no próprio laboratório, esse problema deve ser resolvido dentro do laboratório, de forma imediata. As pessoas se esquecem que o laboratório é um local de trabalho e não um local para resolver problemas pessoais.

NM22 - Talvez um apoio psicológico ou alguma assessoria sejam necessários para nos ensinar a trabalhar em grupo e saber lidar com as diferenças.

NM27 - Será que dando sugestões resolveria? Talvez mudando a consciência das pessoas? Mas, como?

### **Sobre treinamento e desenvolvimento (n = 11)**

NS06 - Ações de incentivo.

NS06 - Ações de qualificação profissional.

NS11 - Melhor treinamento prévio antes de o funcionário exercer determinada função.

NS18 - Treinamento para os novos funcionários, bolsistas, etc.

NM02 - Nunca tem programas de qualidade e produtividade promovidos pelo LAC e HUSM para participar. (Resposta dada à questão 50)

NM04 - Dar maior incentivo para participações em congresso atualizando os profissionais.

NM05 - Treinamento e qualificação profissional.

NM05 - Participação em congressos e seminários.

NM13 - Treinamento.

NM19 - Palestras, treinamentos visando o lado profissional e pessoal com flexibilidade no horário.

NM25 - Treinamentos rigorosos e levados à sério pela equipe de trabalho.

#### **Sobre racionalização de solicitação e marcação de exames (n = 4)**

NS20 - Maior orientação para novos profissionais que chegam ao HUSM, não só no LAC, esclarecimentos do funcionamento do hospital como um todo, evitando futuros desgastes pessoais entre os funcionários, pois tal profissional não exigirá um determinado procedimento naquele instante, pois ele conhece o funcionamento do LAC e este procedimento se dará em tal dia ou turno.

NM12 - Mais controle na marcação de exames. (Ex. 140 em um dia e 80 noutro dia).

NM28 - Maior racionalidade na solicitação de exames.

NM32 - Menos desperdício de material, por falta de controle dos pedidos de exames por parte dos médicos.

#### **Sobre o estilo de gerenciamento do LAC (n = 11)**

NS06 - Melhor administração dos recursos humanos; maior fator de insatisfação é a forma como a chefia imediata administra os recursos humanos.

NS21 - Chefia com maior liderança, com mais profissionalismo.

NM01 - Maior comunicação entre médicos residentes e a chefia.

NM12 - Mais comunicação entre chefia e os médicos residentes.

NM14 - Mudança de chefia devido a credibilidade da existente.

NM14 - Maior ênfase na cobrança dos deveres de todos os funcionários, proporcionando igualdade a todos e diminuindo insatisfações.

NM21 - Que problemas de relacionamento interpessoal sejam devidamente esclarecidos através da mediação da própria chefia do LAC.

NM22 - Sugiro que os direitos e deveres de cada um ficassem mais claros para que estes sejam respeitados.

NM25 - Tratamento com igualdade de direitos e deveres da chefia para com seus subordinados, sem proteções individuais.

NM34 - Mais atenção do chefe imediato.

NM34 - Um tratamento igual do chefe com os funcionários, independente do cargo que o funcionário ocupa.

## ANEXO D – Cruzamentos e análises

### Cruzamento das variáveis QS e RI:

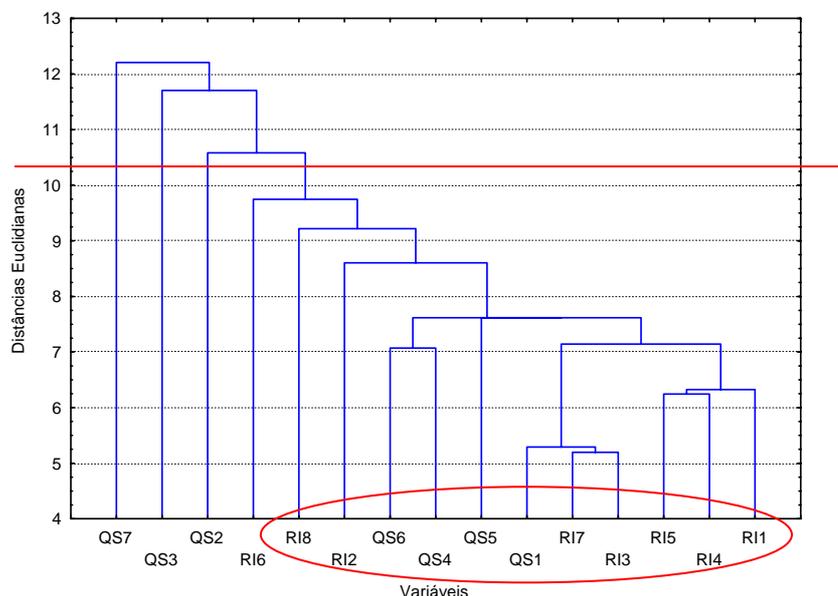


Figura 43 – Cruzamento das variáveis QS e RI.

Considerando-se o índice de paridade para a análise de 70%, devido ao comportamento observado nos gráficos, nesse cruzamento, tem-se a formação de quatro *Clusters*. QS7, QS3 e QS2 não estão relacionadas entre si, nem com as demais sub-variáveis que estão formando o *Cluster* maior. As sub-variáveis RI6, RI8, RI2, RI7, RI3, RI5, RI4, RI1 relacionam-se mais intimamente com a qualidade dos serviços, neste caso representada pelas sub-variáveis QS6, QS4, QS5, QS1.

Isto significa que, apesar de o clima interno do LAC separar os funcionários em dois grupos distintos, o clima interno dos setores é bom. Desse modo, o relacionamento entre os colegas, o respeito mútuo, o coleguismo, a liberdade de expressão, a separação dos problemas pessoais do desempenho no trabalho interferem, positivamente, com a qualidade e satisfação do cliente.

No entanto, a sub-variável RI8, apesar de se encontrar no mesmo agrupamento, relaciona-se bem menos com as outras, uma vez que ela representa a insuficiente cooperação existente entre os diferentes setores do LAC. O mesmo ocorre com a sub-variável RI6, que diz respeito ao controle das divergências por meio de debates. Nela, evidencia-se uma forte tendência à realização de debates exaustivos antes de se tomar uma decisão.

Como consequência de todo este relacionamento interpessoal favorável, exceto sob o aspecto da colaboração entre diferentes setores, os funcionários acham que a qualidade nos serviços prestados torna-se visível no trabalho diário (QS6), procurando melhorar a qualidade e a produtividade no trabalho (QS5) e sempre realizar as atividades com qualidade (QS1). No entanto, o *Cluster* evidencia que a satisfação do cliente deve ser tratada como prioridade máxima, sem exceção, por todos os colaboradores do LAC (QS4).

### Cruzamento das variáveis QS e CC:

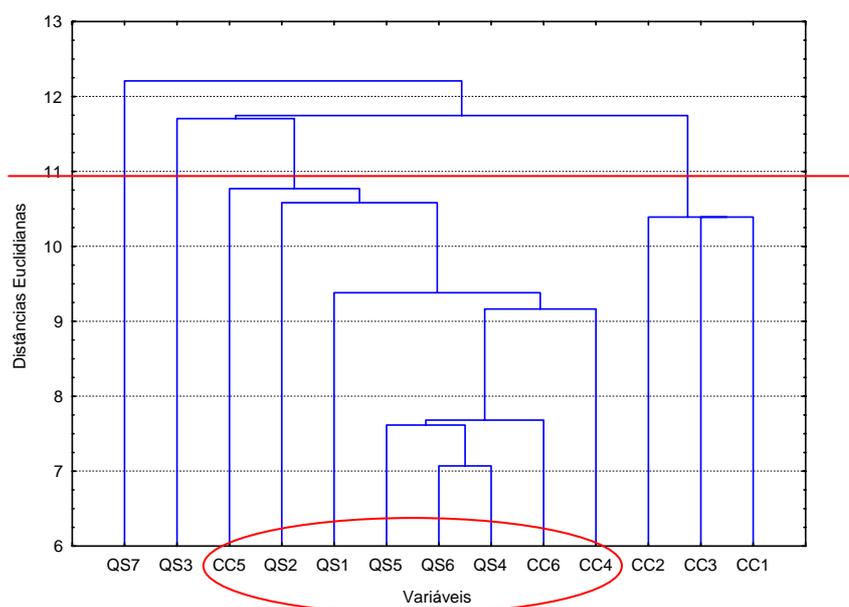


Figura 44 – Cruzamento das variáveis QS e CC.

Ao fazer o cruzamento do comportamento da chefia com a qualidade dos serviços prestados, e com a satisfação do cliente externo, observa-se o seguinte: há a formação de quatro *Clusters*, com as sub-variáveis QS7 e QS3 aparecendo isoladas das demais, juntamente com as sub-variáveis CC2, CC3 e CC1. Estas sub-variáveis não serão analisadas separadamente porque, anteriormente, já foram exploradas.

Assim, o comportamento das chefias, representado no *Cluster* maior pelas sub-variáveis CC5, CC6 e CC4, só não tem relação com a prioridade que os funcionários costumam dar à qualidade, ao invés da quantidade de trabalho (QS7) e com a pouca vontade que muitos deles demonstram em participar de programas de qualidade e produtividade, promovidos pelo LAC, ou pelo HUSM (QS3).

Nota-se, então, que apenas as variáveis CC5, que diz respeito à 'indiferença' sentida quanto à imparcialidade da chefia do setor em privilegiar, ou não, determinados funcionários; CC6, que se refere ao *feedback* positivo percebido pelos funcionários e a sub-variável CC4, que trata da disponibilidade da chefia em atender os funcionários, relacionam-se com a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes, representada pelas sub-variáveis QS2, QS1, QS5, QS6 e QS4.

### Cruzamento das variáveis QS e PD:

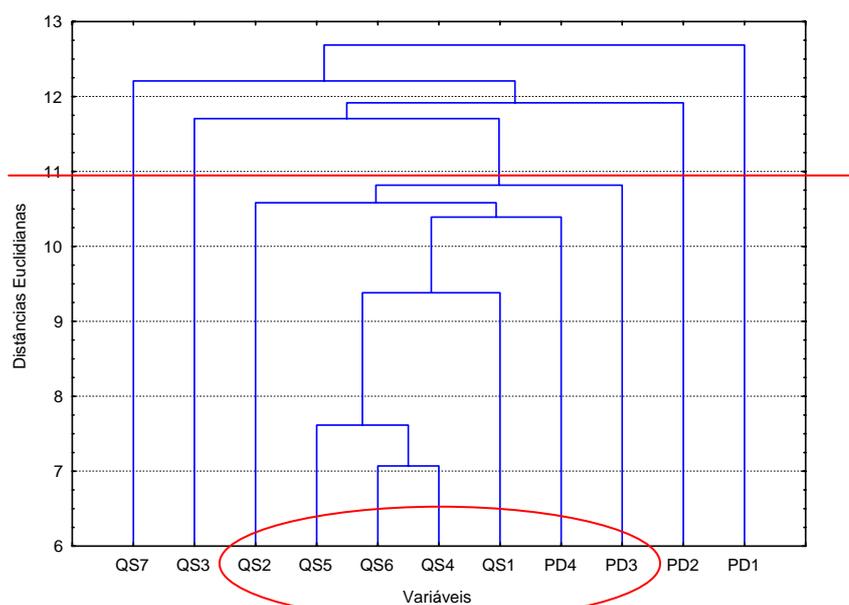


Figura 45 – Cruzamento das variáveis QS e PD.

Observa-se a formação de um agrupamento maior, e de quatro sub-variáveis, formando *Clusters* isoladamente. Assim, existe relação com a qualidade em serviços na QS2, QS5, QS6, QS4, QS1 com PD3 e PD4. Quanto à qualidade nos serviços, a maioria dos FTAs procura realizar suas atividades com qualidade, participando de atividades internas que visem à melhoria no setor, acham que a qualidade do cliente é tratada como prioridade, procuram melhorar a produtividade no trabalho e acham que a qualidade nos serviços prestados está visível no trabalho diário. Tudo isso pode ser atribuído ao fato que, eles têm autonomia para tomar decisões (PD3) e são incentivados a desempenhar suas atividades da melhor maneira possível (PD4). Assim, a qualidade dos serviços prestados está diretamente relacionada à autonomia e iniciativa dos funcionários.

### Cruzamento das variáveis QS e TD:

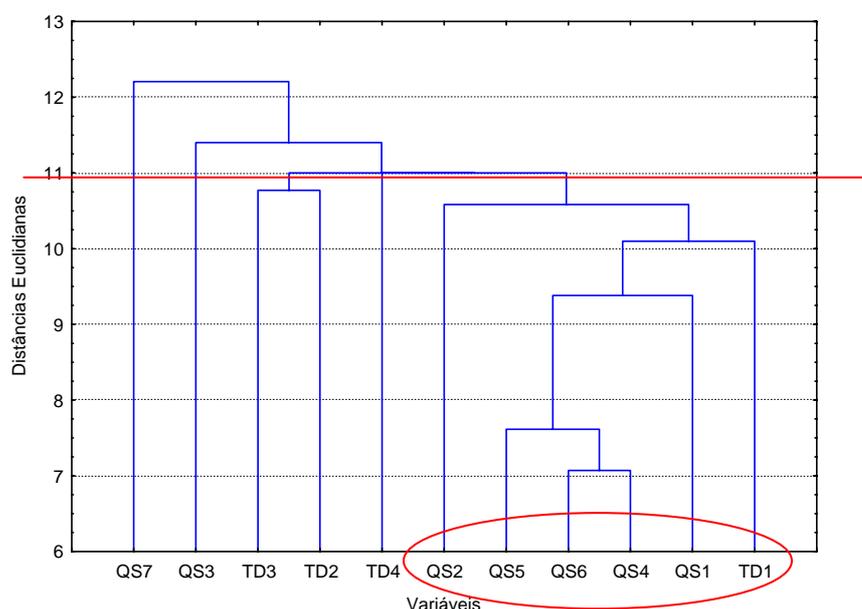


Figura 46 – Cruzamento das variáveis QS e TD.

Nota-se, aqui, a formação de cinco *Clusters*. No primeiro, isoladamente, observa-se a sub-variável QS7; no segundo a QS3; no terceiro as sub-variáveis TD3 e TD2, no quarto a sub-variável TD4 e, no quinto, e último, que merece uma análise mais minuciosa, encontram-se relacionadas as sub-variáveis QS2, QS5, QS6, QS4, QS1 com a TD1. Isso significa que somente a sub-variável TD1 relaciona-se com as sub-variáveis que dizem respeito à qualidade e satisfação dos clientes, ou seja, o alto grau de realização profissional seria um fator relevante na qualidade dos serviços prestados.

A realização profissional (TD1), quando cruzada com as sub-variáveis da qualidade, refere-se à participação espontânea em reuniões que busquem a melhoria do setor (QS2), à busca constante da melhor qualidade e produtividade do trabalho (QS5), ao compromisso visível que o LAC demonstra com a qualidade no trabalho diário (QS6), ao alto grau de comprometimento de todos para realizarem suas atividades com qualidade (QS1) e à necessidade de priorização da satisfação do cliente externo, por todos os FTAs do LAC (QS4).

### Cruzamento das variáveis QS e VR:

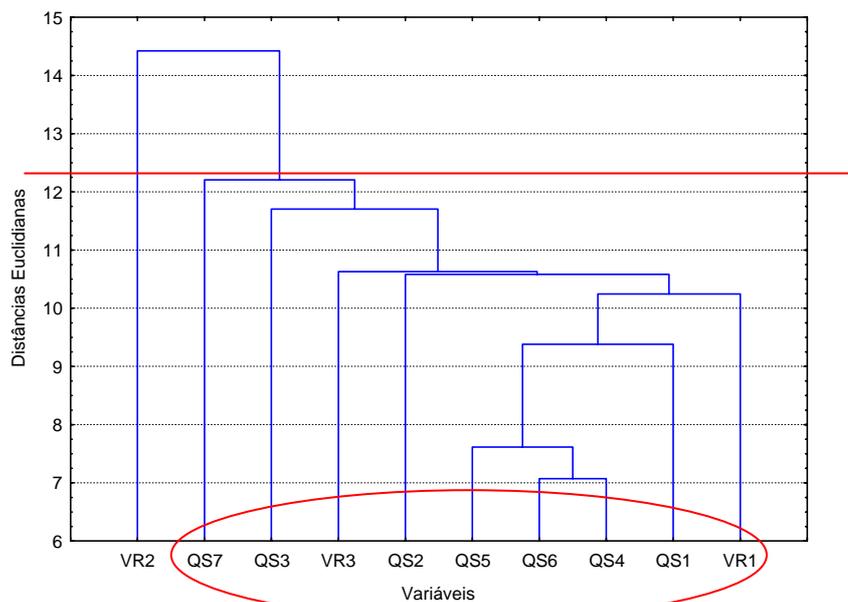


Figura 47 – Cruzamento das variáveis QS e VR.

Neste cruzamento observa-se a formação de apenas dois *Clusters*. No primeiro aparece, isoladamente, a sub-variável VR2, que não se relaciona com as sub-variáveis da qualidade, nem com as outras sub-variáveis da valorização e reconhecimento. Nessa sub-variável (VR2), que avalia a percepção dos funcionários quanto ao reconhecimento recebido pelos altos desempenhos, evidenciou-se uma grande insatisfação.

As sub-variáveis, mais relacionadas com a qualidade dos serviços prestados, dizem respeito à falta de valorização do trabalho realizado (VR3) e ao sentimento de insatisfação que os FTAs sentem quanto à valorização das idéias e sugestões apresentadas (VR1). As sub-variáveis da Valorização e reconhecimento vão de encontro às sub-variáveis da qualidade, que se referem aos diferentes graus de satisfação dos funcionários, com relação à participação espontânea em reuniões que busquem a melhoria do setor (QS2), à busca constante da melhor qualidade e produtividade do trabalho (QS5), ao compromisso visível no trabalho diário demonstrado com a qualidade (QS6), ao comprometimento de todos para realizar suas atividades com qualidade (QS1) e à necessidade de priorização da satisfação do cliente externo (QS4).

As sub-variáveis QS7 e QS3, embora fazendo parte do mesmo *Cluster*, têm análise diferenciada, pois QS7 refere-se ao interesse em priorizar a qualidade ao invés da quantidade, e a QS3 demonstra o pequeno interesse que os FTAs têm em participar nos programas de

qualidade promovidos pelo LAC e pelo HUSM. Provavelmente falte-lhes motivação e visão, quanto à importância destes programas para a continuidade deste laboratório no mercado competitivo de diagnóstico em saúde.

### Cruzamento das variáveis QS e RF:

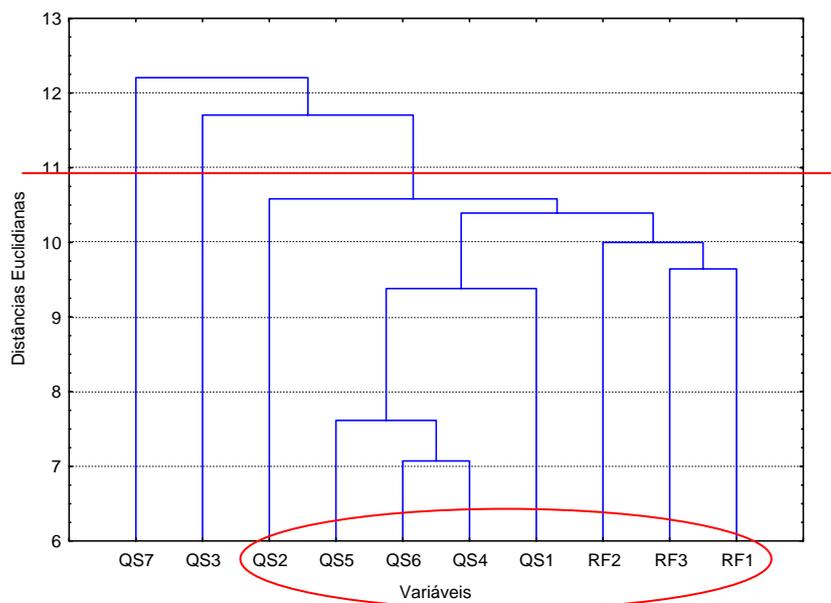


Figura 48 – Cruzamento das variáveis QS e RF.

Nesta análise evidencia-se a formação de três *Clusters*, ou agrupamentos, onde no primeiro deles encontra-se somente, repetindo a situação apresentada na Figura 46, a sub-variável QS7. Do mesmo modo, no segundo deles só se evidencia a sub-variável QS3. Todas as demais sub-variáveis da qualidade e satisfação do cliente estão relacionadas com o reconhecimento financeiro e benefícios. Note-se a menor relação existente entre a sub-variável RF2 com a RF3 e RF1, pois diz respeito à comparação dos salários percebidos com os de outras pessoas que atuam no mesmo setor, em laboratórios da região. Neste caso, os funcionários têm a nítida percepção de que são bem remunerados.

No entanto, ao referir-se à remuneração global, e aos benefícios que a UFSM oferece, os funcionários estão insatisfeitos, o que de certa forma pode interferir com a qualidade e satisfação do cliente. É com um salário justo que o funcionário alcança a satisfação, não só de suas necessidades básicas como também as de nível hierárquico mais elevado, como por exemplo, a de auto-realização.

### Cruzamento das variáveis QS e OC:

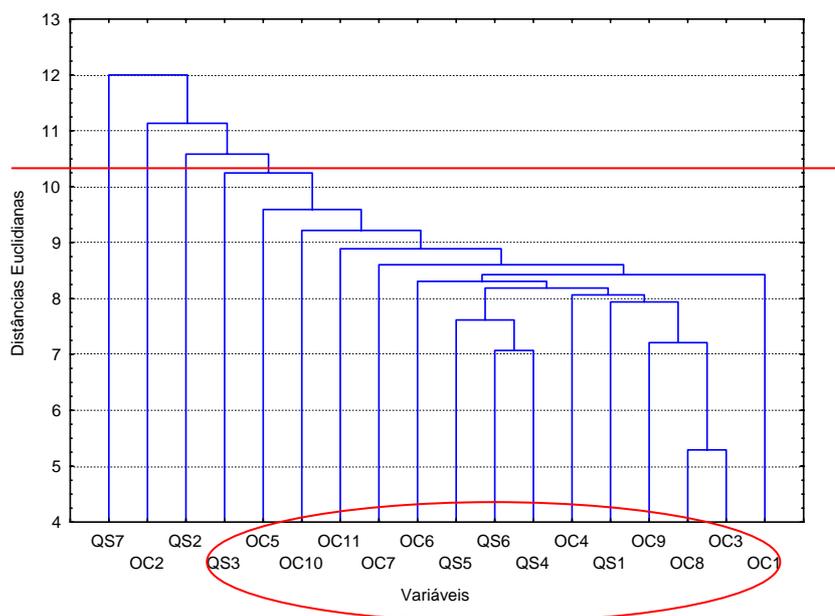


Figura 49 – Cruzamento das variáveis QS e OC.

Observa-se a formação de quatro *Clusters*, sendo que as sub-variáveis QS7, OC2, QS2 não se relacionam entre elas, nem com as que estão formando o aglomerado maior. A QS7 refere-se à priorização dada à qualidade, mais do que a quantidade. A OC2 diz respeito às reclamações apresentadas quanto ao ambiente físico de trabalho e a QS2 retrata a espontaneidade que os FTAs têm em participar de reuniões sempre que visem à melhoria do seu setor, ou do LAC como um todo.

No agrupamento onde se encontram relacionadas todas as outras sub-variáveis referentes à organização e condições de trabalho, e todas as outras sub-variáveis da qualidade, nota-se satisfação quanto: ao número de funcionários por setor (OC5), a divisão do trabalho entre todos evitando sobrecarga (OC10), as informações que são repassadas para que estes desempenhem suas atividades (OC11), a possibilidade de melhoria do trabalho executado por todos (OC7), aos critérios usados para elaboração de escalas e concessão de folgas (OC6), o volume de trabalho realizado (OC4); o conhecimento dos riscos e EPIs (OC9); existência de recursos materiais e equipamentos (OC8); o número de horas trabalhadas por dia (OC3) e o ambiente, não físico, de trabalho (OC1).

Como nessas sub-variáveis todos se mostram satisfeitos, explica-se, assim, a interferência positiva dessas sub-variáveis da organização e condições de trabalho, quando estas são cruzadas com as sub-variáveis que analisam a qualidade dos serviços prestados e a

satisfação do cliente. Por outro lado, as condições físicas de trabalho encontram-se em outro extremo, interferindo negativamente na qualidade dos serviços e no clima interno da organização.

### Cruzamento das variáveis QS e IL:

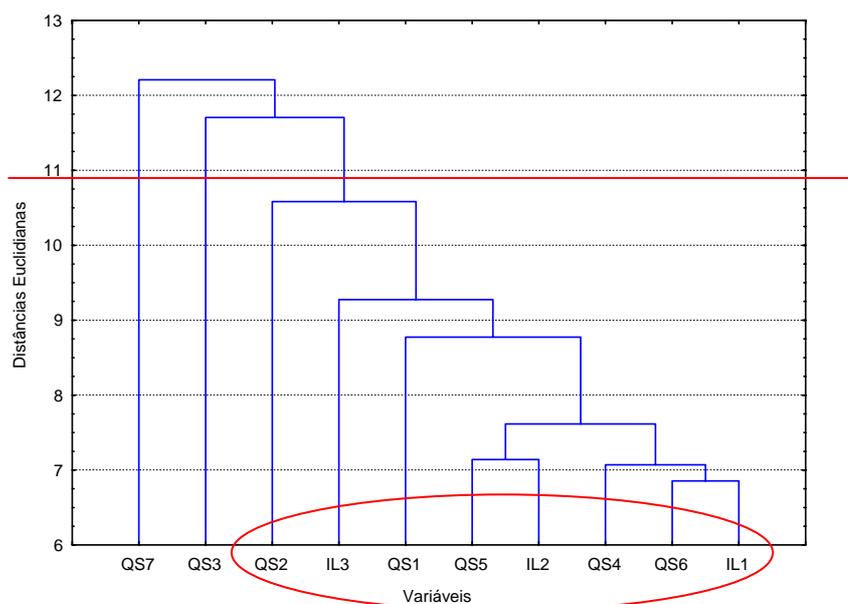


Figura 50 – Cruzamento das variáveis QS e IL.

Com relação ao cruzamento da imagem do laboratório com a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos clientes, evidencia-se a formação de três *Clusters*. Nos dois primeiros observa-se o isolamento das sub-variáveis QS7 e QS3, que já foram exhaustivamente comentadas anteriormente. Assim, a imagem da instituição só não tem relação com a prioridade que os funcionários costumam dar à qualidade ao invés da quantidade de trabalho e com a pouca vontade que os FTAs têm para participar em programas de qualidade e produtividade promovidos pelo LAC, ou pelo HUSM.

Quanto ao *Cluster* formado pelas demais sub-variáveis, nota-se que existe relação entre a QS2, QS1, QS5, QS4 e QS6 com todas as sub-variáveis formadoras da variável Imagem do laboratório. Na percepção dos funcionários, a qualidade e satisfação do cliente relaciona-se com a boa impressão que o LAC passa para a população em geral (IL1), à contribuição dada pelos funcionários para melhorar a imagem do laboratório (IL2) e ao orgulho que estes têm do desempenho do LAC, o qual desfruta de boa imagem entre os FTAs.

Todos estes componentes de imagem do laboratório ajudam, indiretamente, a melhorar a qualidade e a satisfação do cliente.

### **Cruzamento da variável SP e gênero dos entrevistados:**

Considera-se, aqui, a sub-variável SP1 como representativa da variável Satisfação pessoal dos FTAs do LAC. A pergunta formulada foi a seguinte: De modo geral, você está satisfeito em trabalhar no LAC, considerando o que ele lhe oferece?

De acordo, com o observado no Quadro 22, dos 58 sujeitos (100%) que responderam ao questionário da pesquisa de clima interno do LAC, 75,9% são do sexo feminino e 24,1% são do sexo masculino.

<b>Sexo / Satisfação</b>	<b>Muito insatisfeito</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Muito satisfeito</b>	<b>Branco</b>	<b>Nulo</b>	<b>Total</b>
Feminino	0% ( 0)	5,2% ( 3)	29,3% (17)	29,3% (17)	6,9% ( 4)	0,0% ( 0)	5,2% ( 3)	75,9% (44)
Masculino	0% ( 0)	0,0% ( 0)	8,6% ( 5)	13,8% ( 8)	1,7% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	24,1% (14)
TOTAL	0% ( 0)	5,2% ( 3)	37,9% (22)	43,1% (25)	8,6% ( 5)	0,0% ( 0)	5,2% ( 3)	

Quadro 22 - Gênero x Satisfação pessoal.

Os cruzamentos com o gênero dos entrevistados demonstram que, apesar de o percentual de mulheres ser bem maior que o de homens, é nestes que a satisfação pessoal se encontra mais elevada, pois 57,1% destes encontram-se ‘satisfeitos’ e 7,1% mostram-se ‘muito satisfeitos’, conforme evidenciado no Quadro supracitado e na Figura 51. O percentual de indivíduos do sexo masculino ‘indiferentes’ quanto à sua satisfação pessoal, apesar de elevado (35,7%), não ultrapassa aquele observado nas mulheres, que é de 38,6%.

Com relação às mulheres, o que se observa, é que 6,8% destas mostra-se ‘insatisfeita’ pessoalmente, mas que o percentual daquelas que estão ‘muito satisfeitas’ com relação a este fator é mais elevado do que nos homens (9,1% para 7,1%, observado nos homens). Por outro lado, o percentual de indivíduos do sexo feminino ‘satisfeitos’, é menor que nos homens (38,6% para 57,1%).

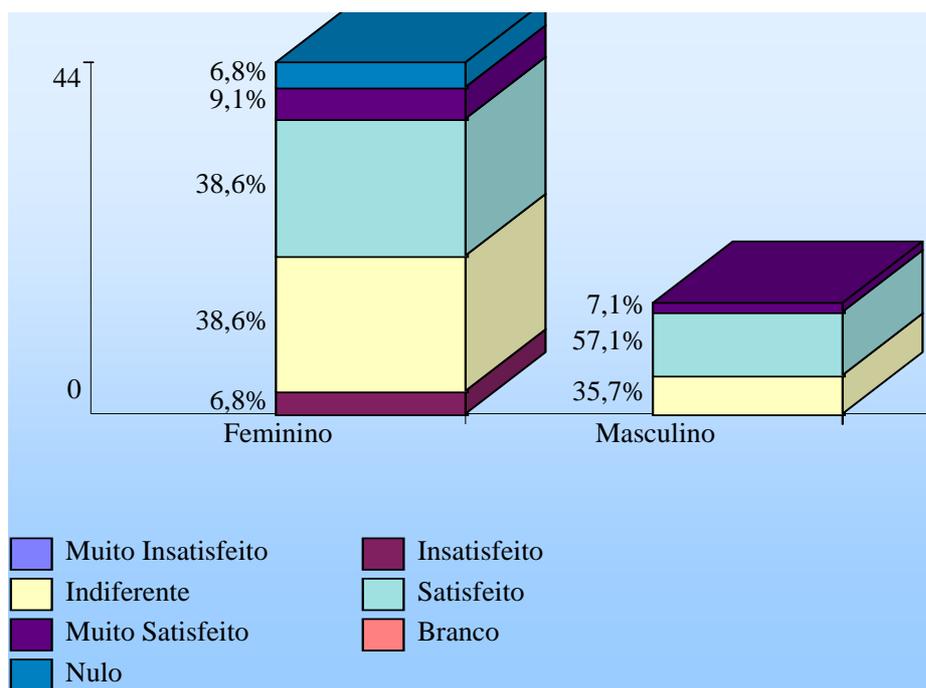


Figura 51 - Gênero x Satisfação pessoal.

Desse modo, as ações de melhoria no ambiente interno do LAC, não podem desconsiderar, o alto percentual de ‘indiferença’ dos FTAs quanto a sua satisfação pessoal, nem os aspectos referentes à sua motivação, pois, direta, ou indiretamente, o ambiente interno de uma organização, ou o seu Clima Organizacional, é influenciado pelo grau de motivação e comprometimento dos indivíduos que nela trabalham.