



A PESQUISA DE CLIMA COMO INSTUMENTO DE GESTÃO EM HOTELARIA HOSPITALAR

Valéria Dellamano Frozé

Universidade Anhembi morumbi

Elizabeth Kyoko Wada

Universidade Anhembi Morumbi

Resumo

Durante o tratamento ou atendimento em instituições de saúde, a satisfação do cliente em relação à hotelaria hospitalar pode ser obtida pela oferta de produtos ou serviços de qualidade, porém isto só pode ocorrer se a equipe que executa estas atividades estiver igualmente satisfeita com suas condições de trabalho. A pesquisa de clima foi o instrumento utilizado para medir a atmosfera do ambiente de trabalho e fatores que influenciam o bem-estar e satisfação e que impactam diretamente na qualidade do atendimento aos clientes. Este trabalho visa explorar a relação da melhoria do clima organizacional, entre os membros de uma equipe subordinada a gerência de Hotelaria Hospitalar em um Hospital Privado, de grande porte da cidade de São Paulo e a percepção do cliente em relação à qualidade dos serviços ofertados. Através do SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), foi possível detectar a opinião dos mesmos, sendo que os resultados obtidos mostraram uma sensível melhora na satisfação, com um maior número de elogios direcionados à equipe em estudo, quando comparados ao ano anterior. Concluiu-se que a pesquisa de clima representa um valioso instrumento de gestão para definir as ações de melhoria que podem impactar diretamente na qualidade do serviço ofertado.

Palavras-chaves: Clima Organizacional. Gestão. Qualidade. Cliente.

1. INTRODUÇÃO

O conceito de Hotelaria Hospitalar é recente no Brasil, porém, sua evolução tem sido rápida. O principal motivo deste crescimento é que a hotelaria passou a ser vista como um diferencial de qualidade, pois os clientes passaram a buscar não só o tratamento ou a cura de uma enfermidade, mas uma Instituição de saúde que também ofereça conforto, segurança e comodidades. Para Vides (2007) a hotelaria hospitalar o acolhimento funciona como dispositivo desencadeador da dinâmica de atenção à saúde, onde o cliente é o foco principal deste processo, independente do motivo de sua procura por um serviço hospitalar. Segundo Godoi (2004) a Hotelaria hospitalar está com serviços muito próximos ao de um hotel, com uma clientela com necessidades diferenciadas e com um grau de sensibilidade muito maior ao ambiente. Portanto, agregar serviços oferecidos em hotéis a esse público tornará sua convalescença menos traumatizante e menos desgastante. Forma-se uma nova imagem de hospital: aquele que não existe apenas para tratar doenças, mas para promover qualidade de vida, produzir conhecimento e vender o principal serviço, a saúde. Na definição de Boeger (2008) a hotelaria hospitalar, consiste na reunião de todos os serviços de apoio, que associados aos serviços específicos, oferecem aos clientes internos e externos conforto, segurança e bem-estar durante seu período de internação.

Este trabalho tem por objetivo relacionar a qualidade de serviços percebida pelos clientes com a motivação e satisfação dos funcionários pertencentes a um grupo da gerência de Hotelaria Hospitalar em um Hospital Privado de grande porte da cidade de São Paulo. A relação entre estes fatores pôde ser identificada após a implantação de ações de melhoria que foram apontadas durante a pesquisa de clima.

Lima e Albano (2002) afirmam que, antes de explicar sobre clima organizacional é necessário falarmos sobre organização: “A organização é um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns e para que exista uma organização formal é necessário, além do objetivo, um conjunto de regras mais ou menos permanentes e uma estrutura estabelecendo os papéis e as relações entre seus membros.” (LACOMBE E HEILBORN 2003, p. 19).

Para TARABOULSI (2003), a organização é resultado da interação contínua do ser humano com seu semelhante e essa cooperação tem como palco a organização, estrutura em que as pessoas passam a maior parte de seu tempo vivendo e trabalhando. Levando estas

reflexões para o ambiente hospitalar, onde as qualidades dos serviços dependem das pessoas, percebemos o quanto é importante a valorização das pessoas para a consecução dos objetivos organizacionais.

Na visão de Berwick (1994), a qualidade pode ser definida como a satisfação das necessidades dos clientes, considerando que este deverá ser o objeto central das estratégias em busca da qualidade, no papel de avaliador das atitudes dos profissionais de saúde e dos resultados alcançados com o tratamento recebido. Neste estudo especificamente, a qualidade de serviços avaliada refere-se não só a questões de domínio técnico pelos membros da organização, mas também a agilidade e segurança, proporcionadas durante o atendimento, uma vez que a hotelaria hospitalar está embasada em um atendimento humano, eficiente, na cordialidade e na empatia. O diagnóstico do clima organizacional, neste caso, tem a função de apontar falhas que prejudicam a qualidade em serviços e a partir de sua análise é possível buscar sugestões para sua melhoria.

2. O CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é um assunto complexo, que envolve diversas variáveis de difícil mensuração, não havendo unanimidade conceitual pelos autores que o abordam. Pode ser tratado como sinônimo de cultura organizacional, de atmosfera ambiental, de psicoestrutura organizacional ou de personalidade das organizações de trabalho e influenciam a satisfação dessas necessidades. Na opinião de Barçante (1995, p.16) o clima organizacional é 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.

O meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima dentro de um departamento, de uma fábrica, de uma empresa ou de um hospital, não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente. (CHIAVENATO 1994, p. 50).

Para Kontz (2007), o clima organizacional influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos na organização, no seu desempenho, motivação e satisfação no trabalho e é de certa forma, o reflexo da cultura da organização, ou o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo. Como mudanças na cultura organizacional são mais profundas, levam mais tempo para acontecer. Já o clima é mais fácil de ser percebido e

apresenta uma natureza mais transitória, podendo ser administrado tanto a curto quanto em médio prazo.

3. PESQUISA DE CLIMA

Pesquisa de clima são instrumentos utilizados para medir o clima de uma determinada organização (BARÇANTE, 1995. p.6) e deve ser encarada como um dos mecanismos de viabilização do processo de busca da qualidade, que por sua vez, pressupõe a existência da satisfação de clientes, o que deve ocorrer tanto no nível interno quanto no externo. Ou ainda, se a satisfação do cliente externo pode ser obtida pelo oferecimento de produto ou serviço de qualidade, isto só pode ocorrer se o cliente interno estiver igualmente satisfeito com suas condições de trabalho. Ainda segundo Barçante, o programa de gerenciamento do clima organizacional se divide em etapas que devem ser criteriosamente respeitadas, onde nas etapas preliminares ocorrem as definições da metodologia, da abrangência da pesquisa e a elaboração do questionário, na fase de aplicação do questionário inicia-se com sua distribuição, com ênfase na participação dos colaboradores e encerra-se com a garantia da coleta dos mesmos, já na fase de consolidação dos resultados, ocorre a tabulação, análise e divulgação dos mesmos e na fase final, de desdobramentos de ações, ocorre a implantação dos planos de ação.

4. ESTUDO DE CASO

4.1. CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO

A Pesquisa de Clima Organizacional abordada neste estudo foi realizada entre um grupo de 42 funcionários, subordinados à Gerência de Hotelaria Hospitalar de um Hospital Privado, de grande porte, na cidade de São Paulo, e que tem como função principal realizar o transporte interno de pacientes entre as unidades, utilizando como veículos principais cadeiras de rodas, macas, camas e berços e teve como objetivo avaliar o nível de motivação e satisfação dos funcionários com o ambiente de trabalho nos anos de 2006 e 2007.

A partir dos resultados apresentados na pesquisa de clima de 2006, o grupo de funcionários, juntamente com a liderança da unidade, traçou os principais objetivos para o ano

de 2007, focados na Identificação de pontos frágeis e pontos fortes da gestão, na avaliação da imagem que líder e liderados têm da instituição e identificação de ações de melhoria, visando obter uma maior satisfação dos funcionários e conseqüentemente, uma melhor produtividade.

Para atingir tais objetivos, definiu-se um plano de ações baseados em atributos específicos: ações voltadas ao desenvolvimento profissional e ao estímulo para o crescimento na carreira, entre elas, ações de fortalecimento do trabalho em grupo, as comemorações, as reuniões e a maior participação dos colaboradores na resolução de questões relacionadas á problemas da área de atuação.

Ações desencadeadas:

Atributo 1: Melhorar o espírito de equipe na área de trabalho, com o objetivo de melhorar a satisfação do colaborador.

Ações: Realização de reuniões mensais com a equipe incentivando o feedback em questões de melhoria da área, promoção da integração da equipe através de festas em datas especiais (aniversários, dia da Enfermagem, Páscoa, Dia das Mães, Natal) e promoção de cursos customizados com a temática de relacionamento interpessoal.

Atributo 2: Incentivar a participação em curso e palestras, com o objetivo de promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores:

Ações: Garantia de participação da equipe em pelo menos 80% dos treinamentos internos e externos e facilitar a participação em recrutamentos internos para outras áreas.

5. APLICAÇÃO DA PESQUISA DE CLIMA

• Objetivos

- Identificar os fatores críticos da satisfação e motivação e obter o nível de satisfação com os atributos.
- Identificar a existência de problemas no relacionamento dos colaboradores.

• Metodologia

O estudo foi conduzido em agosto/setembro 2007, por empresa contratada. Foi utilizado questionário de auto preenchimento e mala direta. A pesquisa foi dividida em quatro fases:

1ª fase – Outubro: Ocorreu o envio da pesquisa de clima a todos os funcionários. Os questionários foram disponibilizados confidencialmente, via e-mail, ou papel na ausência do endereço eletrônico.

2ª fase – Novembro: Análise dos resultados da Pesquisa












3ª fase – Dezembro: Apresentação dos resultados da Pesquisa

4ª fase – Dezembro / Janeiro: O início da construção dos planos de ação junto às áreas proporcionou a oportunidade para que os funcionários expressassem livremente suas opiniões.

Na primeira quinzena de dezembro de 2007 os resultados da Pesquisa foram divulgados para a Instituição e a partir deles, foi possível avaliar a eficácia dos planos de ação construídos com base na Pesquisa de Clima do ano anterior, além de implantar novos planos de ação para melhoria do Clima Organizacional.

6. RESULTADOS DA PESQUISA

Tabela 1. Avaliação da Satisfação e Motivação.

 Melhora do resultado  Piora do resultado	Ano 2006	Avaliação	Ano 2007
*IGSF – Instituição: Média Ponderada da Satisfação e Motivação com a Instituição			
** IGSF – Área: Média Ponderada da Satisfação e Motivação com a Área de trabalho			
Quantidade de respondentes	19		40
Principais Indicadores (Índice 0-100 pontos)			
Média esperada 65 a 70 pontos			
*IGSF - Instituição	78		84
**IGSF - Área	65		80
Satisfação com a instituição	92		88
Satisfação com a área	66		81
Motivação	64		79
Recomendação	97		94
Comparação com outras empresas	84		91
Recomendação da empresa	97		94
Fidelidade	93		95

Fonte: Relatório Final Pesquisa de Clima Institucional – 2006/2007












6.1. AVALIAÇÃO

A participação em 2007, foi de 40 colaboradores que responderam a pesquisa, o que representa 95 % do grupo contra 19 participações (5,2%) no ano anterior. O grau de satisfação com a empresa apresentou queda de 6 pontos, porém se manteve acima da média esperada que é de 65 a 70 pontos.

Em relação à satisfação com a área de trabalho, a pesquisa mostrou aumento de 15 pontos, assim como no grau de motivação do colaborador. A fidelidade representa a intenção do colaborador em continuar trabalhando na empresa e, assim como no ano anterior, apresentou pontuação elevada.

No item sobre a recomendação da empresa para um amigo ou colega como empresa para se trabalhar, a variação foi de 97 para 94 e a consideração da empresa como melhor ou acima da média em sua área de atuação, em comparação com outras empresas em geral, subiu sete pontos.

Tabela 2 - Avaliação da importância dos atributos:

 Melhora do resultado  Piora do resultado	Ano 2006	Avaliação	Ano 2007
Atributos (Índice 0-100)			
Média esperada 65 a 70 pontos			
Oportunidade de desenvolvimento profissional (cursos, palestras)	82		86
Diretrizes da chefia para realizar meu trabalho	61		83
Reconhecimento da empresa pelo trabalho que realizo	78		76
Importância dada pela chefia aos integrantes da sua equipe	58		83
Espírito de equipe na minha área de trabalho	57		68
Processo de avaliação de desempenho	71		78
Oportunidade de participar de recrutamento interno	59		73
Oportunidade para promoção e crescimento na carreira	72		78
Oportunidade de crescimento entre áreas	57		68

Fonte: Relatório Final Pesquisa de Clima Institucional – 2006/2007.

Entre os atributos apontados em 2007 como sendo os que têm maiores influência na motivação da equipe, destacaram-se a oportunidade de desenvolvimento profissional,

incentivado pela gestão da unidade na participação em cursos, palestras e workshops e a possibilidade de promoção através de um recrutamento interno, facilitados pela indicação e autorização da chefia direta. Destacam-se ainda:

- Oportunidade para promoção e crescimento na carreira;
- O salário é compatível com a função exercida;
- Imagem da instituição no mercado;
- Espírito Importância dada pela chefia aos integrantes da sua equipe;
- Compreensão e preocupação da instituição com o funcionário como pessoa e não apenas como profissional.

Especificamente no grupo estudado, as ações foram criadas entre o gestor da área e sua equipe, onde foram elaborados planos de melhoria visando à satisfação e motivação do colaborador, tendo como meta uma melhor qualidade nos serviços oferecidos ao cliente.

6.2. AVALIAÇÃO DO CLIENTE APÓS O DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES

Dentro da instituição focada, a opinião do cliente é registrada e avaliada pelo SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) que tem como objetivo conhecer a opinião e agregar um diferencial personalizado no atendimento em cada vínculo estabelecido. Os usuários são os clientes internos, externos, parceiros e fornecedores.

O registro de toda e qualquer queixa, sugestão ou elogio, que chega via fone, e-mail, carta ou pessoalmente, é lançado no sistema especificamente desenvolvido para este fim e que são encaminhados aos gestores das áreas envolvidas, responsáveis pela resposta e/ou contato com o cliente. O gerenciamento é realizado pelo próprio SAC que divulga o boletim institucional mensal para avaliação das áreas, apontando o número de queixas, sugestões ou reclamações de cada unidade, mostrando quais os principais problemas enfrentados na instituição e quais ações de melhoria foram estabelecidas. Tais boletins mostraram uma sensível melhora da satisfação do cliente apontada por um número quase que três vezes maior de elogios direcionados a equipe, no ano de 2007(n 26), quando comparados a 2006 (n15), enquanto o número de queixas manteve-se estável (média de 14/ano).

Seguem as citações de clientes coletadas pelo SAC referentes ao desempenho dos técnicos de Enfermagem, após a implantação das ações focadas na motivação e satisfação da equipe:

... ”O transporte é excelente, adorei o serviço, todos são educados”.

... ”O pessoal do transporte é uma injeção de energia”.

... “O atendimento do transporte melhorou muito, o atendimento é ótimo e rápido”.

... “O entregador de gente, é um belo exemplo, brincou e acalmou minha filha na véspera da cirurgia”.

... “Equipe ótima, gentil, educada e eficiente”.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cuidado às pessoas é o foco de atenção de toda a estrutura hospitalar, inclusive na Hotelaria, sendo, portanto primordial a qualidade do atendimento ofertado aos clientes, familiares e visitantes. Não se pode pretender que alguém insatisfeito com seu ambiente de trabalho se dedique e se aplique na elaboração de suas tarefas, de modo a obter um produto ou serviço de qualidade. Sendo assim, não há como assegurar uma harmonia entre a Qualidade do produto oferecido e do trabalho realizado, sem que se escute o que o funcionário pensa de suas condições de trabalho. Se propiciadas as condições para desempenhar funções tão relevantes com o cuidado do cliente, certamente este profissional poderá oferecer-lhe muito mais do que as tecnologias disponíveis, produzindo um diferencial em sua vida, proporcionando assim uma melhor qualidade na relação e influenciando diretamente o seu estado de saúde. (ALBUQUERQUE 2007, p.11).

Neste contexto, recorre-se à afirmação de BARÇANTE (1995): o papel da pesquisa de clima se sobressai como instrumento de suporte ao processo de busca da qualidade. Através deste instrumento é possível desenvolver ações que, visando à melhoria do clima organizacional, acarretem o aprimoramento dos processos e produtos. A opinião do cliente é prova deste processo, do quanto o clima organizacional pode influenciar na motivação e satisfação dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

BARÇANTE, Luiz César. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BERWICK, D. **Qualidade dos serviços médicos, hospitalares e de saúde**. São Paulo: Makron, 1994.

BOEGER, Marcelo. **Gestão em Hotelaria Hospitalar**. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

GODOI, Adalto Felix de. **Hotelaria Hospitalar e humanização no atendimento em hospitais**. São Paulo: Ícone, 2008.

KONTZ, Leonardo Betemps Kontz. **A importância do Estudo do Clima Organizacional nas empresas**. 2007. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/>> Acesso em 27/11/2008.

LIMA, Súsi M. Barcelos e Lima & ALBANO, Adriana Gaffré e Burns. **Um Estudo Sobre Clima e Cultura Organizacional na Concepção de Diferentes Autores**. Campinas: 2002.

LAMCOMBE, Francisco e Helborn, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2003.

TARABOULSI, Fadi Antoine. **Administração em hotelaria hospitalar**. São Paulo: Atlas, 2003.

VIDES, Maria Lucia pontes Capelo. In: GUIMARÃES, Nísia do Val Rodrigues Roxo. **Hotelaria Hospitalar. Uma visão Interdisciplinar**. São Paulo: Atheneu, 2007.