



ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA SERGIO AROUCA – CDEAD/FIOCRUZ
FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ

Luciana de Almeida Lopes

A busca do diagnóstico fidedigno do clima organizacional do Hospital Naval Marcílio Dias
visando a melhoria deste para o processo de Acreditação Hospitalar

Rio de Janeiro
2018

Luciana de Almeida Lopes

TÍTULO: A busca do diagnóstico fidedigno do clima organizacional do Hospital Naval Marcílio
Dias visando à melhoria deste para o processo de Acreditação Hospitalar

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca
– EAD/ ENSP/FIOCRUZ como requisito parcial no Curso de Especialização Gestão em Saúde.

Orientador (a): Helena Maria Seidl Fonseca

Rio de Janeiro

2018

Luciana de Almeida Lopes

TÍTULO: A busca do diagnóstico fidedigno do clima organizacional do Hospital Naval Marcílio
Dias visando a melhoria deste para o processo de Acreditação Hospitalar
Subtítulo (se houver)

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca
– EAD/ ENSP/FIOCRUZ como requisito parcial no Curso de Especialização Gestão em Saúde.

Aprovado em ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Nome, Instituição

Nome, Instituição

Nome, Instituição

*A Deus e ao Universo.
À minha filha Mariana, principal produção da
minha vida.
Ao meu marido Ronaldo, pelo apoio e
compreensão.
À minha mãe e minha madrinha, bases sólidas da
minha criação.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por toda a força, amparo, energia, inspiração e determinação que me moveram para que fosse possível concluir este curso, e ao Universo, que conspira a meu favor a todo o momento.

À minha filha Mariana, que um dia compreenderá que as minhas ausências foram em favor do meu crescimento profissional, pessoal e pela busca de contribuir para um bem maior.

Ao meu marido Ronaldo, parceiro e companheiro de todas as horas, que me apoiou e cuidou da nossa filha para que eu pudesse me dedicar aos estudos e a este trabalho.

À minha mãe e minha madrinha, que sempre me cobriram de amor, carinho e dedicação, pois sem elas eu não teria chegado até aqui. E por toda ajuda que me derem durante este curso, cuidando da minha filha para que eu pudesse estudar.

Ao meu chefe, o Capitão de Mar e Guerra Monsore, por todos os ensinamentos e orientações, por valorizar o meu trabalho e por toda compreensão e auxílio ao longo deste ano.

Ao meu Diretor, o Contra Almirante Fróes, que valorizou e acreditou neste trabalho.

Aos meus amigos de turma e à minha tutora Helena Seidl que tornaram essa caminhada mais leve e prazerosa.

Gratidão por ser uma pessoa abençoada e por poder servir de contribuição para o meu trabalho, para as pessoas e para o Universo.

*“Seja a mudança que você quer ver no mundo.”
Mahatma Gandhi*

RESUMO

O clima organizacional retrata o nível de satisfação dos colaboradores e interfere diretamente na produtividade das pessoas e, na qualidade dos serviços prestados. É fundamental que os gestores se convençam da importância dos recursos humanos e do clima de suas instituições e de que, só é excelente a empresa que estende excelência à qualidade de vida de seus funcionários. A melhor forma de conhecer o clima da organização é através da Pesquisa de Clima Organizacional (PCO). O problema atual do Hospital Naval Marcílio Dias (HNMD) é a baixa participação da tripulação na pesquisa. O presente trabalho é um projeto de intervenção que tem como objetivo colaborar para o aumento da participação da tripulação na PCO com a finalidade de obter um diagnóstico fidedigno do clima da instituição. A partir desta identificação será possível investir em melhorias, pois é sabido que o comportamento dos profissionais pode comprometer a obtenção do certificado de acreditação de uma organização de saúde, uma vez que o diferencial das instituições encontra-se no contexto das pessoas. Assim sendo, através deste trabalho, será possível conhecer as expectativas e necessidades da tripulação do HNMD, melhorando cada vez mais o clima da instituição, e transformando a realidade organizacional deste hospital, através da gestão de pessoas e da qualidade, beneficiando os profissionais que nele trabalham e todos os usuários do Sistema de Saúde da Marinha (SSM).

Palavras-chave: clima organizacional; gestão da qualidade e acreditação hospitalar.

LISTA DE SIGLAS

AGQ- Assessoria de Gestão da Qualidade

GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

HNMD – Hospital Naval Marcílio Dias

MB – Marinha do Brasil

MEGP - Modelo de Excelência em Gestão Pública

OM – Organização Militar

OMS - Organização Mundial de Saúde

ONA - Organização Nacional de Acreditação

PCO – Pesquisa de Clima Organizacional

SSM – Sistema de Saúde da Marinha

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 OBJETIVOS.....	11
1.1.1 Objetivo Geral.....	11
1.1.2 Objetivos Específicos.....	11
1.2 JUSTIFICATIVA.....	11
1.3 METODOLOGIA.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	13
2.2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	15
2.3 PROGRAMA NETUNO	18
2.4 GESTÃO DA QUALIDADE	19
2.5 ACREDITAÇÃO	20
3 O PROJETO DE INTERVENÇÃO	22
3.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	23
3.2 ANÁLISE DO PROBLEMA.....	23
3.3 PROGRAMAÇÃO DAS AÇÕES.....	24
3.4 GESTÃO DO PROJETO.....	26
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	

1. INTRODUÇÃO

Em torno de onze meses atuo na Assessoria de Gestão da Qualidade (AGQ) do Hospital Naval Marcílio Dias (HNMD) no cargo de Presidente da Comissão Executiva do Programa Netuno.

Segundo a circular nº 28, 2018, p.1, afirma que:

O Programa Netuno foi definido como um processo administrativo destinado a aprimorar a gestão das Organizações Militares (OM) e, conseqüentemente, proporcionar à Marinha do Brasil (MB) as melhores condições para estar pronta e adequada à estatura política-estratégica exigida pelo País. O objetivo é consolidar a disposição e o compromisso institucional com a melhoria da qualidade da gestão das OM, a fim de repercutir na orientação estratégica, voltada para a excelência gerencial. Todavia, as principais ferramentas de gestão são a Autoavaliação da Gestão, a Análise e Melhoria de Processos, o Planejamento Estratégico Organizacional, o Gerenciamento de Riscos e a Carta de Serviços ao Usuário.

O gerenciamento do clima se tornou uma ação estratégica para a grande maioria das instituições, em especial para aquelas comprometidas com a gestão pela qualidade. (LUZ, 2018)

De acordo com a SGM-107 (2015), o clima organizacional está intimamente relacionado com a motivação dos membros da instituição, pois quando o ambiente da corporação é considerado adequado, as pessoas tendem a partilhar conhecimentos propiciando uma atmosfera de confiança e de colaboração. No entanto, se o clima da instituição é avaliado como negativo, as pessoas tenderão a fazer o mínimo indispensável, ou às vezes nem mesmo isso, prejudicando o desempenho da corporação.

Podemos acrescentar que o clima organizacional é um importante indicador do grau de satisfação da tripulação da OM e, para avaliá-lo, uma boa prática de gestão preconizada pelo Programa Netuno é a realização periódica de Pesquisa de Clima Organizacional (PCO).

A PCO é uma ferramenta destinada a colher subsídios que possibilitem a adoção de medidas orientadas para a evolução da qualidade de vida no serviço e para o contínuo desenvolvimento organizacional. Deve ser considerada pela alta administração da OM como uma estratégia para identificar oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho.

Para tanto, o HNMD realiza duas vezes ao ano a sua Pesquisa de Clima Organizacional (PCO). A pesquisa não tem caráter obrigatório, entretanto deve ser preenchida pelo maior número possível de funcionários da OM. É realizada eletronicamente e de forma que seja preservado o sigilo de quem a preencheu, a fim de que retrate com fidelidade o clima organizacional. Os aspectos abordados na PCO são: Satisfação e Valor Intrínseco do Trabalho; Liderança e Equidade;

Ambiente de Trabalho; Qualidade de Vida; Condições de Trabalho e Transporte; e Clareza Organizacional e Comunicações.

O problema atual do HNMD é a baixa participação da tripulação na pesquisa, com os dados do segundo semestre de 2017 que foi obtido com a participação de 5% da tripulação e a do primeiro semestre de 2018, depois de envidados esforços por parte da AGQ para aumentar a cooperação, obtido à participação de 10%. Após verificação minuciosa dos resultados de pesquisas anteriores foi possível observar que o maior percentual de participação já atingido, desde o início de sua aplicação no segundo semestre de 2015, foi de 19% no primeiro semestre de 2016.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Colaborar para o aumento da participação da tripulação na Pesquisa de Clima Organizacional com a finalidade de obter um diagnóstico fidedigno do clima do Hospital Naval Marcílio Dias.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar à tripulação a importância do fato de responder a Pesquisa de Clima Organizacional;
- b) Comunicar à tripulação as melhorias realizadas decorrentes de resultados de pesquisas anteriores com o objetivo de aumentar o interesse da mesma em responder à próxima;
- c) Fomentar a Alta Administração com a finalidade de envolvê-la tanto na divulgação da pesquisa quanto na implementação de medidas de melhorias.

1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa do estudo compreende a obtenção de um diagnóstico fidedigno do clima organizacional do HNMD para investir na sua melhoria e, conseqüentemente, seguir rumo ao processo de Acreditação Hospitalar, com bases sólidas, foi o que motivou esta autora a desenvolver este trabalho.

Por meio do fomento para o aumento da participação das pessoas na PCO será possível determinar um diagnóstico fidedigno do clima do HNMD e, assim, implementar melhorias a fim de aumentar a satisfação dos colaboradores, uma vez que a gestão de pessoas é crucial para o

alcance da excelência nos serviços prestados, e, conseqüente aquisição da certificação da Acreditação Hospitalar.

Num hospital, a melhoria do ambiente de trabalho interfere positivamente nos resultados da empresa, podendo se manifestar através do aumento da produtividade e melhor qualidade dos serviços prestados, contribuindo, inclusive, para o processo de Acreditação Hospitalar que, atualmente, constitui-se um dos objetivos do Hospital Naval Marcílio Dias.

1.3 METODOLOGIA

O presente trabalho consiste em uma pesquisa de intervenção desenvolvida por meio de um estudo de caso de abordagem qualitativa, cujo produto é um projeto de intervenção.

Conforme Godoy (1995, p.21), a abordagem qualitativa apresenta algumas características básicas:

Um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno.

O projeto de intervenção explica os problemas e propõe soluções com o objetivo de resolvê-los efetivamente e assim para a identificação do problema foi realizada, na primeira etapa, uma conversa entre os profissionais da Assessoria de Gestão da Qualidade do HNMD. Posteriormente, na segunda etapa, foi realizado *brainstorming*, para identificação e agrupamento das causas e, através da Técnica do Grupo Nominal, chegou-se às causas prioritárias. A terceira etapa consistiu de uma seleção das causas críticas, ou seja, as causas sobre as quais a autora tivesse governabilidade, que permitisse ação gerencial e reduzisse ou eliminasse o problema. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica na base de dados SciELO (Scientific Electronic Library Online) além de consultas a livros, artigos, revistas e publicações para servir de base para o referencial teórico e para identificação dos descritores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

É possível afirmar que as primeiras pesquisas científicas que abordavam o tema “clima organizacional” datam à década de 1930. A obra de Kurt Lewin, nos anos de 1935, 1939 e 1951, serve de impulso progressivo para o interesse pelo contexto social. (KELLER; AGUIAR, 2004).

Especificamente,

O trabalho experimental de laboratório, realizado junto com Lippitt White, sobre os estilos de liderança grupal, introduz o “clima” como vínculo entre a pessoa e o ambiente, e, como tal, clima se refere às distintas situações que se originam como consequência da utilização dos tipos de liderança. (KELLER; AGUIAR, 2004, p. 92).

Dessa forma, iniciava-se a trajetória para o estudo do clima organizacional (KELLER; AGUIAR, 2004), entretanto, em um período anterior, em 1927, por meio de um clássico experimento conduzido por Elton Mayo, conhecido como "Experimento de Hawthorne", foi descoberto que alterações nas conformações física e social do ambiente de trabalho podem ocasionar transformações na vida dos trabalhadores, tanto a nível emocional quanto comportamental pode ocasionar fadiga, acidentes de trabalho, turnover (rotatividade de pessoal) e comprometimento do desempenho e produtividade. (MENEZES; GOMES, 2010).

Segundo Menezes et al. (2009, p.02):

O estudo das percepções que os trabalhadores constroem acerca de diferentes aspectos do seu trabalho e que são responsáveis por guiá-los em linhas consistentes de ação tem sido uma das temáticas de maior interesse no campo do comportamento organizacional. Diferentes são os construtos investigados pelo campo, sendo o clima organizacional um dos atributos mais relevantes à detecção dos elementos reguladores e orientadores do comportamento humano dentro de organizações. (Escala de CO p. 2)

De acordo com Chiavenato (1994, p.53), “o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e influencia o seu comportamento”.

Embora sejam frequentemente utilizados como sinônimos, cultura organizacional e clima organizacional possuem conceitos diferentes. A compreensão pode ser favorecida pela imagem do iceberg, onde a cultura corresponde à parte submersa e o clima condiz com a ponta visível acima

da linha d'água. “Portanto, a cultura organizacional se refere à estrutura profunda da organização, fundamentada nos valores, crenças e suposições dos membros”. (SGM-107, 2015, p.10).

Pode se dizer ainda, que: “A cultura organizacional envolve as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no cotidiano e direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais.” (SOUZA; JUNIOR; MAGALHÃES, 2015, p. 319).

Dessa forma, a atmosfera da instituição tem relação com as características mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que fazem parte desse ambiente, e que interfere na motivação e no comportamento desses trabalhadores. Enquanto o clima é considerado momentâneo, mais instável, e possui um sentido de avaliação, podendo ser classificado como bom ou ruim, a cultura da organização é algo mais estável e consistente. (SGM-107, 2015)

Lima e Stano (2004, p.4) relatam que:

O clima organizacional busca retratar o estado de satisfação dos colaboradores em relação a diversos itens, dentre os quais: a empresa; o seu trabalho; a ele mesmo; aos colegas de trabalho; às condições de trabalho; à sua chefia/ gerência, etc. bem como visualizar e identificar o grau de alinhamento entre a cultura definida pela organização e as ações realizadas no dia-a-dia.

A combinação do ambiente e das pessoas nele inseridas compõe o clima da organização; assim sendo, é evidente que as pessoas precisem de um ambiente agradável e apropriado para desempenhar suas funções com satisfação e qualidade. (ALVES; VAL; FEIJÓ, 2015)

O clima retrata o nível de satisfação do profissional e afeta verdadeiramente a produtividade das pessoas e, por conseguinte da instituição. Isto posto, o mesmo deve ser positivo e possibilitar estímulo e interesse nos funcionários, do mesmo modo que deve propiciar uma relação agradável entre a força de trabalho e a organização. (PIROLLA; LIMA; RASOTO, 2012).

No entanto, Souza, Junior e Magalhães (2015) complementam Pirolla, Lima e Rasoto (2012) quando diz que o clima da corporação é positivo quando permite que os colaboradores tenham suas necessidades pessoais atendidas. Todavia, explana que em um ambiente com clima negativo os indivíduos têm suas necessidades frustradas.

De acordo com a SGM-107 (2015), o clima organizacional está estreitamente relacionado com a motivação dos membros da corporação, pois quando há um bom ambiente na instituição, as pessoas se mantêm propensas a partilhar conhecimentos propiciando um ambiente de segurança e de cooperação. Contudo, se o clima da organização é considerado negativo, os colaboradores

tenderão a fazer o mínimo indispensável, ou às vezes nem mesmo isso, prejudicando o desempenho da corporação.

Administrar o clima passou a ser uma ação estratégica para todas as organizações, especialmente para aquelas que relatam ser comprometidas com a gestão pela qualidade. É preciso que os administradores tenham ouvidos interessados e olhos atentos para o comportamento das pessoas no trabalho. Isso só será possível quando estiverem convencidos e sensibilizados, da importância dos recursos humanos e do clima de suas organizações, e de que só é excelente a empresa que estende excelência à qualidade de vida de seus funcionários. (LUZ, 2003, p.14)

Assim, é incontestável a gestão do clima organizacional. Somente dessa forma é possível melhorar o ambiente de trabalho, a qualidade de vida das pessoas nesse ambiente e, por conseguinte, a qualidade dos serviços prestados pela organização. (LUZ, 2003).

2.2.PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Baseados no pensamento de pesquisadores sobre comportamento e satisfação do trabalhador, começaram os estudos sobre a pesquisa de clima organizacional. Segundo o livro de Souza (1978), fica evidenciado que em 1912, Frederick W. Taylor já fundamentava alguns pensamentos que influenciavam o estudo do clima nas organizações. O autor conjecturou, no início do século XX, que o papel do administrador era conhecer o caráter, a natureza e o desempenho de cada colaborador com a finalidade de conhecer suas limitações, e as possibilidades de evolução destes por meio da prática. (PIROLLA, 2012) A melhor maneira de medir o clima de uma instituição é por meio da pesquisa de clima organizacional. (SOUZA; JUNIOR; MAGALHÃES, 2015)

As pesquisas sobre o clima nas organizações ganharam uma maior popularidade dentro da área de Administração a partir da década de 1950, nos Estados Unidos. Apesar de haver mais de cinco anos de estudos sobre o ambiente nas instituições, somente a partir da década de 90, especialmente em empresas de grande porte que já haviam elaborado programas de saúde do trabalhador e melhoria da qualidade de vida no trabalho, ocorreu a promoção de mecanismos para pesquisar sobre o conceito. (MENEZES; GOMES, 2010).

Segundo a SGM-107 (2015, p. 10), a Pesquisa de Clima Organizacional:

É uma ferramenta destinada a colher subsídios que possibilitem a adoção de medidas orientadas para a evolução da qualidade de vida no serviço e para o contínuo desenvolvimento organizacional. Deve ser considerada pela alta administração da Organização Militar (OM) como uma estratégia para identificar oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho.

Conforme Oliveira (1995, p. 70) as pesquisas de clima são realizadas normalmente através de questionários e/ou entrevistas, com o objetivo de conhecer o que os colaboradores pensam sobre vários itens abordados na pesquisa.

Contudo, caso o gestor não tenha a mesma percepção dos funcionários, no que diz respeito ao clima da organização, pode ocorrer um comprometimento do desempenho destes últimos e da produtividade da instituição.

Em qualquer que seja a instituição, o principal objetivo da pesquisa de clima organizacional, é melhorar a sua relação com seus funcionários, garantindo condições de trabalho apropriadas, propiciando oportunidades de crescimento e constituindo um ótimo ambiente de trabalho. (LIMA; STANO, 2004)

Uma vez que viabiliza a análise do ambiente interno e externo da instituição, a pesquisa de clima organizacional é apontada como uma importante ferramenta da Gestão Estratégica, acompanhando e analisando a satisfação e o engajamento dos seus trabalhadores, na medida em que pode propiciar o desenvolvimento de estratégias e ações que impulsionem o progresso dos funcionários e que, por conseguinte, resultará em aumento da produtividade e da qualidade, propiciando melhores resultados. (LIMA; STANO, 2004)

De acordo com Lima e Stano (2004, p.4),

Dentre as principais contribuições da Pesquisa de Clima organizacional, podemos destacar: buscar o alinhamento da cultura com as ações efetivas da empresa; promover o crescimento e desenvolvimento profissional dos colaboradores; integrar os diversos processos e áreas funcionais; otimizar a comunicação; minimizar a burocracia; identificar necessidades de treinamento, desenvolvimento pessoal/ gerencial e de educação empresarial; difundir o conceito de cliente interno e externo; otimizar as ações gerenciais, tornando-as mais consistentes; organizar, flexibilizar e agilizar as atividades da organização, dentre outras.

A Pesquisa de Clima Organizacional deve contar com a participação do maior número possível de colaboradores da organização, e de forma que o respondente não seja identificado, com o intuito de expressar a exatidão do clima na instituição. (SGM-107, 2015).

Na página do Programa Netuno, na intranet, há um modelo de questionário sugerido, assim como pesquisas de outras Organizações Militares (OM) que podem ser ajustadas de acordo com a necessidade de cada instituição. (SGM-107, 2015)

Após vários estudos, a Marinha do Brasil (SGM-107, 2015) chegou a um modelo no quais são abordados os tópicos mais importantes a serem considerados nas Pesquisas de Clima Organizacional nas Organizações Militares:

- ✓ Satisfação e Valor Intrínseco no Trabalho;
- ✓ Liderança e Equidade;
- ✓ Ambiente de Trabalho;
- ✓ Qualidade de Vida, Condições de Trabalho e Transporte;
- ✓ Clareza Organizacional e Comunicações

A maior responsável pela participação e reconhecimento a uma pesquisa de clima é a divulgação, e sensibilização desta, efetuada antes do início de sua realização. (LUZ, 2003).

Nesse tipo de pesquisa é fundamental que haja a participação do maior número possível de pessoas. Para tal, é imprescindível aprimorar as técnicas de comunicação para garantir o entendimento da força de trabalho no que diz respeito aos objetivos da pesquisa. O envolvimento da alta administração da organização será determinante no êxito dessa etapa. (LUZ, 2003)

Para fortalecer a credibilidade da pesquisa, é de suma importância que, juntamente com o resultado desta, seja anunciada alguma melhoria, por parte da direção, para aprimorar alguma questão identificada no questionário. (LUZ, 2003)

Ao participar de uma pesquisa de clima, o funcionário almeja que a organização o valorize e espera que, a partir do resultado obtido de acordo com suas respostas, ocorram modificações na empresa. (ALVES; VAL; FEIJÓ, 2015).

De acordo com Luz (2003, p. 99), a definição dos planos de ação é a parte mais importante da pesquisa, pois ressalta que: “a pesquisa de clima em si não é um fim, mas sim um meio para a empresa identificar oportunidades de melhorias contínuas no seu ambiente e nas condições de trabalho”.

Sendo assim, a partir do momento que se toma conhecimento de fatores que estão interferindo negativamente na qualidade do ambiente de trabalho, a alta administração deverá gerir a situação. (LUZ, 2003).

Investir num bom clima organizacional constitui uma brilhante estratégia para a Organização Militar, na medida em que diminui o absenteísmo e a rotatividade de pessoal, conquista os melhores trabalhadores para a instituição, constitui um ambiente favorável para o trabalho em equipe e para o reconhecimento da força de trabalho, desenvolve a motivação e a participação, propiciando um ambiente de criatividade e inovação, com conseqüente aumento da produtividade e valor para a OM. (SGM-107, 2015).

1.3. PROGRAMA NETUNO

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), é um programa que teve início em 1956, passou pelo lançamento do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade em 1990, e, atualmente, surge com particularidades de uma política pública concordante com o tamanho do país e do desafio.

O GESPÚBLICA estabelece uma mudança nos padrões administrativos, trazendo a administração gerencial em substituição à administração burocrática.

A partir daí, iniciou-se a estruturação de um Programa de Qualidade que estivesse ajustado com as concepções mais recentes, onde as instituições públicas apresentassem foco em resultados e no cidadão. (FERREIRA, 2009)

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) foi projetado a partir do princípio segundo o qual é indispensável ser excelente sem, no entanto, deixar de ser público. (FERREIRA, 2009).

Os seguintes fundamentos constituem a base do MEGP:

pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura da inovação; liderança e constância de propósitos; gestão baseada em processos e informações; visão de futuro e geração de valor; comprometimento das pessoas; foco no cidadão e na sociedade; desenvolvimento de parcerias; responsabilidade social; controle social; gestão participativa. (FERREIRA, 2009, p. 9-10).

O Programa Netuno foi elaborado com base no MEGP, proposto pelo GESPÚBLICA, e estabelece a disposição e o comprometimento institucional com o processo de melhoria da qualidade da gestão nas OM, refletindo na tática norteadora rumo a excelência gerencial. (SGM-107, 2015, p. 4).

Desde que foi criado, em 2006, o Programa Netuno procurou se adaptar àquele processo de forma que fosse possível ser implementado na Marinha do Brasil (MB), considerando-se a cultura da Força, porém sem se afastar da proposta original no tocante às outras organizações da administração pública comprometidas com o GESPÚBLICA. (SGM-107, 2015, p. 4).

A razão da existência do Programa Netuno é “contribuir para o aprimoramento da gestão das organizações de modo a permitir que nossas OM possam cumprir suas missões em elevados padrões de qualidade, com eficiência, eficácia e efetividade.” (SGM-107, 2015, p. 4).

2.4 GESTÃO DA QUALIDADE

Qualidade significa: “o atendimento das exigências do cliente e a aderência perfeita e conformidade às especificações e padrões de referência de um produto ou serviço.” (SGM-107, 2015, p. 9).

A Gestão da Qualidade é estabelecida como qualquer ação planejada para conduzir e monitorizar organizações em direção à viabilização da melhoria de produtos/ serviços com a finalidade de garantir a satisfação do cliente em relação ao que está sendo ofertado, ou até mesmo, o sobrepujamento das suas expectativas.

A qualidade pode ser classificada em qualidade interna e externa. A qualidade interna remete-se à maneira pela qual a organização administra a qualidade de seus processos, produtos e serviços e é influenciada diretamente pelo clima organizacional. Entende-se por qualidade externa a compreensão do cliente em relação aos produtos e serviços prestados pela instituição, e que pode ser aferida por intermédio da pesquisa de satisfação do cliente. (SGM-107, 2015, p. 9).

O conceito de Qualidade difundiu-se nos meios de comunicação ao longo das décadas de 80 e 90. Sistemas de qualidade foram empregados na tentativa de alinhar-se com a competitividade, a eficiência e eficácia dos processos e com o foco nos resultados. (BONATO, 2011).

Esse movimento repercutiu na transformação da forma de gerir as organizações, cuja base passou a ser a reorganização, a inovação e para a busca da excelência, por intermédio de medidas mais racionais e direcionadas às necessidades dos clientes. Algumas das alterações pretendidas foram:

A visão sistêmica da organização dos seus processos institucionais, a transformação dos indivíduos, com ações dirigidas por novos paradigmas, buscando auto realização e inovação, estímulo ao desenvolvimento de novas capacidades, da criatividade e alta produtividade, mobilizando sujeitos mais capazes, criativos e produtivos. (BONATO, 2011, p. 319).

As instituições comprovam uma propensão a valorizar o elemento humano para desempenharem papéis mais participativos na reorganização e na redefinição da situação de trabalho. (BONATO, 2011)

O estímulo para organizações imersas na gestão de pessoas e focadas na Qualidade passou a ser a instituição de um ambiente de trabalho que propiciasse o compartilhamento do conhecimento, com a manifestação das relações pessoais, a geração de novos conhecimentos e o desenvolvimento de novas competências. Ao fortalecer a know-how (experiência) dos colaboradores a organização segue rumo ao crescimento e à inovação. (BONATO, 2011).

Para Viana (2011, p.27), “a partir da década de 90, a qualidade torna-se um novo imperativo no sistema de saúde brasileiro”. De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), qualidade é um conjunto de princípios dentre os quais se destacam: um alto nível de capacitação profissional, eficiência na aplicação dos recursos, um mínimo de riscos, um alto grau de satisfação dos pacientes e um impacto positivo na saúde. (COSTA et al., 2013).

A cultura da qualidade na área da saúde requer que os profissionais adquiram posturas que retratem a internalização de valores e revisão de princípios, que por meio da cooperação entre as pessoas e a organização dar-se-á uma nova perspectiva das relações e da forma de trabalho. (BONATO, 2011).

As instituições de saúde que fazem uso de boas práticas de qualidade têm como resultado, além da melhoria dos serviços prestados, um maior controle dos seus custos e aumento na sua produtividade.

Dentro da ótica da gestão da qualidade nas organizações de saúde, foi elaborado o programa de acreditação, com a finalidade de assegurar a qualidade dos serviços prestados por estas instituições e favorecer uma transformação estratégica de práticas, cultura e maneira de atender os clientes. (COSTA et al., 2013).

Segundo Bonato (2011, p.325), a qualidade é baseada em sete pilares: “eficácia, efetividade, eficiência, otimização, respeitabilidade, legitimidade e equidade”, fundamentais em todo processo de acreditação.

2.5 ACREDITAÇÃO

De acordo com a Organização Nacional de Acreditação (ONA), a processo teve início no Brasil nos anos 90, nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e Rio grande do Sul. (EMÍDIO et al., 2013). A acreditação hospitalar, decorrente da Gestão da Qualidade dos processos assistenciais, é a maneira mais conhecida, a nível internacional, de avaliação externa. (ALONSO, 2014).

No Brasil, a Acreditação Hospitalar pode ser concedida pelo Sistema Brasileiro de Acreditação (SBA) e pelo Consórcio Brasileiro de Acreditação (CBA). Este último representa a Joint Commission Accreditation of Hospitals. No SBA a acreditação é atingida em níveis crescentes e a metodologia para certificação é realizada por Instituições Acreditoras Credenciadas pela ONA, que utiliza como padrão as Normas do SBA e o Manual Brasileiro de Acreditação. (ALONSO, 2014).

Segundo a ONA, acreditar quer dizer “conceder reputação a tornar digno de confiança”. Desta forma, nessa perspectiva, ao se tornar acreditado, um serviço de saúde adquire atinge um padrão de organização que transmite ou é digno de confiança. (BONATO, 2011).

A acreditação é um processo de análise dos recursos da organização, de caráter voluntário e periódico, que pretende garantir a qualidade da assistência a partir de referências fundamentadas internacionalmente, tendo em vista o avanço do seu desempenho. (BONATO, 2011).

Além de aperfeiçoar a segurança, o processo de acreditação também sensibiliza os colaboradores envolvidos com a assistência ao paciente, aprimora a comunicação e a documentação interna e externa, e favorece a atualização constante. (ALONSO, 2014).

Inúmeras razões podem comprometer a obtenção do certificado de acreditação de uma organização de saúde, destacando-se o comportamento dos seus colaboradores, como vital para o sucesso dessa empreitada, uma vez que o diferencial das organizações encontra-se no contexto das pessoas. (MANZO et al., 2011).

Da mesma maneira que os processos de certificação convencionais, o processo de acreditação abrange estreitamente os profissionais de saúde, os quais demandam especial atenção, visto que, de acordo com Costa et al. (2013, p.1), “o recurso humano, mesmo no setor público, é um dos destaques em estratégias adotadas para um sistema de serviços de saúde eficiente.”

Acredita-se que de nada adianta um bom suporte tecnológico e estrutura organizacional adequada se os indivíduos não estiverem envolvidos com o princípio da qualidade, especialmente, no que diz respeito ao atendimento das necessidades do paciente e assim não há a possibilidade de alcançar a excelência nos serviços prestados sem considerar a gestão de pessoas primeiramente.

De acordo com Costa et al. (2013, p.1-2):

dentre os aspectos facilitadores do processo de acreditação a participação e o apoio da direção hospitalar e, dentre os dificultadores, a resistência profissional, uma vez que os profissionais envolvidos reagiram diferentemente ao processo. Percebe-se, portanto, que os processos de acreditação podem interferir no ambiente de trabalho dos profissionais, os quais reagem diferentemente a estas mudanças.

Os fundamentos e padrões da acreditação hospitalar devem ser empenhados, além dos âmbitos operacional e técnico, necessitam abranger conceitos subjetivos, como princípios individuais e coletivos, pontos de vista e relações interpessoais das pessoas pertencentes ao processo, em razão de que os colaboradores têm que incorporar e acreditar no que está sendo construído e não somente agirem automaticamente. (MANZO et al., 2011).

A menos que se encontrem satisfeitos com seu trabalho os profissionais de saúde não são capazes de realizar suas tarefas de forma eficiente e com qualidade. Isto posta fica claro que o clima organizacional e a satisfação com o trabalho são indispensáveis para a atuação efetiva dos colaboradores. Dessarte torna-se indispensável investir no contentamento da força de trabalho, uma vez que tal estratégia influenciará diretamente na qualidade dos serviços prestados pela instituição. (COSTA et al., 2013).

Costa et al. (2013, p.3) corrobora que:

As instituições de saúde vêm estabelecendo estratégias contínuas para avaliar as condições em que são prestados os atendimentos aos usuários e que estão intimamente ligadas à satisfação dos profissionais prestadores de serviços de saúde.

E acrescenta, ainda, que além da empresa, tanto os clientes internos quanto os externos, são beneficiados com um clima organizacional positivo. Da mesma forma, todos perdem com um clima organizacional negativo. (COSTA et al., 2013).

3. O PROJETO DE INTERVENÇÃO

O Hospital Naval Marcílio Dias faz parte do Sistema de Saúde da Marinha e se destina a atender os militares da Força e seus dependentes. Localizado na cidade do Rio de Janeiro, é um hospital de alta complexidade e referência na América-Latina para radio acidentados. Possui em torno de 3.300 colaboradores, excetuando-se os funcionários terceirizados, possui 33 especialidades e serviços como Análises Clínicas, Centro de Imagem, Serviço de Emergência que funciona 24 horas por dia, Hemodiálise e transplante de medula óssea.

A Assessoria de Gestão da Qualidade do HNMD contempla o Programa Netuno e tem como uma de suas atribuições conduzir a OM para que esta possa cumprir suas missões em elevados padrões de qualidade, com eficiência, eficácia e efetividade.

3.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Com o propósito de conhecer o clima da organização, o HNMD realiza duas vezes ao ano a sua Pesquisa de Clima Organizacional (PCO). A pesquisa não tem caráter obrigatório, entretanto deve ser preenchida pelo maior número possível de funcionários da OM. É realizada eletronicamente e de forma que seja preservado o sigilo de quem a preencheu, a fim de que retrate com fidelidade o clima organizacional.

O problema atual do HNMD é a baixa participação da tripulação na pesquisa, com os dados do segundo semestre de 2017 que foi obtido com a participação de 5% da tripulação e a do primeiro semestre de 2018, depois de envidados esforços por parte da AGQ para aumentar a cooperação, obtido à participação de 10%. Após verificação minuciosa dos resultados de pesquisas anteriores foi possível observar que o maior percentual de participação já atingido, desde o início de sua aplicação no segundo semestre de 2015, foi de 19% no primeiro semestre de 2016.

Esta autora decidiu priorizar este problema uma vez que conquistar a certificação da Acreditação Hospitalar é um dos objetivos do HNMD atualmente. Como é sabido, para o êxito nesse processo é necessário que a força de trabalho se sinta valorizada e motivada. E para que a Alta Administração invista no clima da organização nesse sentido, é necessário conhecer as expectativas e necessidades de seus colaboradores, o que só é possível através de um diagnóstico fidedigno do clima da OM.

3.2 ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Para a definição das causas da baixa adesão da tripulação do hospital à PCO foi utilizada uma ferramenta da qualidade chamada de “brainstorming”. Esta técnica consiste em reunir um grupo, onde as pessoas possam se expressar livremente, com o objetivo de apresentar ideias relacionadas a um determinado problema. (LINS, 1993).

Após a realização dessa etapa envolvendo os funcionários da Assessoria de Gestão da Qualidade do HNMD foram constatadas que as causas da baixa adesão da tripulação do hospital à PCO são: desconhecimento da tripulação sobre a importância da pesquisa; dificuldade de acesso dos funcionários que trabalham na área assistencial a computadores; desinteresse da tripulação em participar em virtude de não terem recebido feedback de pesquisas anteriores; baixo envolvimento da Alta Administração tanto na divulgação da pesquisa quanto na implementação de medidas de melhorias; pouco tempo destinado à divulgação da pesquisa; e baixo comprometimento dos funcionários com a instituição (talvez por acreditarem que sua opinião de nada adiantará num universo de mais de três mil pessoas).

Dentre as causas acima citadas foram consideradas como causas críticas o desconhecimento da tripulação sobre a importância da pesquisa, o desinteresse dos colaboradores em participar em virtude de não terem recebido feedback de pesquisas anteriores e o baixo envolvimento da Alta Administração tanto na divulgação da pesquisa quanto na implementação de medidas de melhorias.

3.3 PROGRAMAÇÃO DAS AÇÕES

Podemos afirmar que foi instituída a programação sob o formato de matriz de programação das ações.

MATRIZ DE PROGRAMAÇÃO DAS AÇÕES:

1. Problema a ser enfrentado: Baixa participação da tripulação do HNMD na PCO.
2. Causas: Desconhecimento da tripulação sobre a importância da pesquisa, desinteresse dos colaboradores em participar em virtude de não terem recebido feedback de pesquisas anteriores e baixo envolvimento da Alta Administração tanto na divulgação da pesquisa quanto na implementação de medidas de melhorias.
3. Descritor: Participação de 5% da tripulação na PCO do segundo semestre de 2017 e participação de 10% da tripulação no primeiro semestre de 2018 (depois de envidados esforços por parte da AGQ para aumentar a cooperação).
4. Indicador: Percentual de participação da tripulação na PCO do HNMD.
5. Forma de cálculo: Número de participantes da tripulação na PCO / Número total de tripulantes do HNMD x 100.
6. META: Aumentar para 40% a participação da tripulação na PCO do HNMD até o final de 2019.
7. Resultados alcançados/ esperados: Maior participação da tripulação na PCO do HNMD a fim de se obter um diagnóstico fidedigno do clima da organização.

Ações	Recursos Necessários	Produtos a serem alcançados	Prazo de conclusão	Responsável
Publicar notas diárias em PD explicando a importância da pesquisa e comunicando à	Humanos Físicos: Computador com acesso à internet, mesa e cadeira.	Publicação de notas diárias em PD explicando a importância da pesquisa e comunicando à	20 de agosto a 11 de outubro de 2018	CC (S) Luciana Lopes CC (T) Inara CB (EF) Amanda Chagas

<p>tripulação as medidas de melhorias adotadas em 2018 baseadas em resultado de pesquisas anteriores</p>		<p>tripulação as medidas de melhorias adotadas em 2018 baseadas em resultado de pesquisas anteriores</p>		
<p>Fazer apresentação sobre a importância da PCO nas reuniões mensais (de setembro e outubro) da Comissão Executiva do Programa Netuno, enfatizando as medidas de melhorias adotadas em 2018 baseadas em resultado de pesquisas anteriores</p>	<p>Humanos Físicos: sala de reuniões, computador, projetor, tela para exibição, mesa e cadeiras.</p>	<p>Apresentação sobre a importância da PCO nas reuniões mensais (de setembro e outubro) da Comissão Executiva do Programa Netuno, enfatizando as medidas de melhorias adotadas em 2018 baseadas em resultado de pesquisas anteriores</p>	<p>20 de setembro e 10 de outubro de 2018</p>	<p>CC (S) Luciana Lopes CB (EF) Amanda Chagas</p>
<p>Fazer apresentação no Conselho de Gestão sobre a baixa adesão da tripulação às PCO anteriores, enfatizando a importância da participação de todos e destacando as medidas de melhorias adotadas em 2018 baseadas em resultado de pesquisas anteriores</p>	<p>Humanos Físicos: sala de reuniões, computador, projetor, tela para exibição, mesa e cadeiras.</p>	<p>Apresentação no Conselho de Gestão sobre a baixa adesão da tripulação às PCO anteriores, enfatizando a importância da participação de todos e destacando as medidas de melhorias adotadas em 2018 baseadas em resultado de pesquisas anteriores.</p>	<p>20 de setembro de 2018</p>	<p>CC (S) Luciana Lopes</p>
<p>Expor para o Exmo. Sr. Diretor a importância de</p>	<p>Humanos</p>	<p>- Conversa com o Exmo. Senhor Diretor sobre a</p>	<p>11 de setembro de 2018</p>	<p>CC (S) Luciana Lopes</p>

<p>aumentar a participação da tripulação na PCO, a fim de conhecer o clima da organização, e investir na melhoria deste, com a finalidade de conquistar a Acreditação Hospitalar.</p>	<p>importância de aumentar a participação da tripulação na PCO, a fim de conhecer o clima da organização, e investir na melhoria deste, com a finalidade de conquistar a Acreditação Hospitalar.</p> <p>- Esclarecimento por parte do Exmo. Senhor Diretor, no Conselho de Gestão, dos meses de setembro e outubro, sobre a importância da tripulação participar da PCO e sobre o desejo da Direção de conhecer o clima da organização com a finalidade de investir em melhorias.</p>
--	---

3.4 GESTÃO DO PROJETO

A gestão do projeto será realizada pela Capitão de Corveta (S) Luciana Lopes. Ela será responsável pelo acompanhamento das ações propostas na matriz.

As apresentações nas reuniões da Comissão Executiva do Programa Netuno dar-se-ão em virtude deste comitê ser composto por um representante de cada departamento do HNMD com a finalidade destes se tornarem multiplicador das informações em seus respectivos setores.

A apresentação na reunião do Conselho de Gestão tem o propósito de divulgar as informações para os membros presentes já que este grupo constitui-se dos chefes de todos os departamentos do HNMD.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como ficou evidenciado, o clima organizacional retrata o nível de satisfação dos colaboradores e interfere diretamente na produtividade das pessoas e, na qualidade dos serviços prestados.

A proposta de aumentar a participação da tripulação na pesquisa de clima organizacional do HNMD foi realizada com o intuito de se obter um diagnóstico fidedigno do ambiente da instituição. A partir desta identificação será exequível o investimento em melhorias, pois é sabido que várias razões podem comprometer a obtenção do certificado de acreditação de uma organização de saúde, salientando-se o comportamento dos seus profissionais, como imprescindível para o êxito da missão, visto que o diferencial das organizações encontra-se no contexto das pessoas.

O alcance dos objetivos deste projeto de intervenção será identificado ao ponto que as ações forem sendo realizadas até o final de 2019. Para a pesquisa do segundo semestre de 2018 todas as ações foram cumpridas com êxito e dentro dos prazos estabelecidos. E o resultado desta foi bastante satisfatório uma vez que o percentual de participação da tripulação na PCO do HNMD atingiu 17,2%.

Algumas melhorias para a próxima pesquisa estão sendo consideradas, como a divulgação ao longo de todo o ano, por meio de notas em Plano do Dia, sobre as melhorias adotadas baseadas nos resultados das pesquisas anteriores, e não somente, no período que antecede a aplicação do questionário.

As expectativas são bastante otimistas, aspirando uma melhoria no clima da instituição e garantindo um ambiente propício ao desenvolvimento e motivação dos colaboradores. Organizações dedicadas à gestão de pessoas constituem um ambiente de compartilhamento e geração de novos conhecimentos, e desenvolvimento de competências, colocando a organização no rumo do crescimento e da inovação.

Isto posto, através deste trabalho, será possível conhecer as expectativas e necessidades da tripulação do HNMD, melhorando cada vez mais o clima da instituição, e transformando a realidade organizacional deste hospital, através da gestão de pessoas e da qualidade, beneficiando os profissionais que nele trabalham e todos os usuários do Sistema de Saúde da Marinha (SSM).

Cabe ressaltar o papel fundamental deste curso de Gestão em Saúde para o amadurecimento profissional desta autora, na área da gestão, e para a concretização deste trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALONSO L.B.N. et al. Acreditação hospitalar e a gestão da qualidade dos processos assistenciais. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v.4, n.2, p. 34-49, Jul/Dez 2014.
2. ALVES, J.C.; VAL, C.P.; FEIJÓ, R.L. Pesquisa de clima organizacional como impacto na motivação das gerações X e Y. *Revista Mosaico*, v. 6, n.2, p. 41-47, Jul/Dez 2015.
3. BONATO V.L. Gestão de qualidade em saúde: melhorando assistência ao cliente. *O Mundo da Saúde*, São Paulo, v. 35(5), p. 319-331, 2011.
4. BRASIL. Secretaria Geral da Marinha. SGM-107 - Normas Gerais de Administração – Vol. 1, 6ª Rev., Brasília, 2015.
5. CHIAVENATO, I. Gerenciando Pessoas. 3ª edição. São Paulo: Makron Books, 252 p, 1994.
6. CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. 3ª edição ver, e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
7. COSTA, C.G., et al. Acreditação Hospitalar *versus* Clima Organizacional. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, vol. 4, 2013. Brasília/ DF.
8. EMÍDIO, L. F. et al. Acreditação Hospitalar: estudo de casos no Brasil. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 98-113, Jan/Jun 2013.
9. FERREIRA, A. R. Modelo de Excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. In: XIV CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Salvador, Brasil, 27-30out., 2009.
10. KELLER, E. & AGUIAR, M.A.F. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. *Terra e Cultura* 20(39), p. 91-113, 2004.
11. LIMA, W. D. & STANO, R.T.C.M. Pesquisa de clima organizacional como ferramenta estratégica de gestão da qualidade de vida no trabalho. XI SIMPEP, Bauru, SP, 2004.
12. LUZ, R. S. Gestão do Clima Organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.
13. MANZO, B.F. et al. As percepções dos profissionais de saúde sobre o processo de acreditação hospitalar. *Revista de Enfermagem UERJ*, Rio de Janeiro, v. 19(4), p. 571-6, out/ dez, 2011.
14. MARQUES D.M.; SANTANA E.M.; SANTOS J.D. Clima organizacional em organização de saúde pública de média complexidade: estudo exploratório. *International Stress Management Association no Brasil*.
15. MENEZES, I.G. & GOMES, A.C.P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, Belo Horizonte, Belo Horizonte, v.16, n.1, p.158-179, abr.2010.
16. MENEZES, I.G. et al. Escala de clima organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial. *Estud. Psicol.*, Campinas, vol. 26, n. 3, p. 305-316, Set. 2009.
17. ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO. Disponível em: <https://www.ona.org.br/Pagina/27/O-que-e-Acreditacao>. Acesso em: 23 set. 2018.
18. PIROLLA, C.M.; LIMA, I. A.; RASOTO, V. I. Pesquisa de Clima Organizacional como subsídio para melhoria da gestão das organizações. *Book of Proceedings – TMS Algarve 2012 vol.2*.

19. SOUZA, T.A; JÚNIOR, D.J.; MAGALHÃES, S.R. A importância do clima organizacional. Revista da Universidade Vale do Rio Verde. Três Corações, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015.
20. VIANA, M. F. Processo de Acreditação: uma análise de organizações hospitalares. 2011. 101 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.