



CLIMA ORGANIZACIONAL, ATUAÇÃO DO ADMINISTRADOR HOSPITALAR E SAÚDE MENTAL: TRIANGULANDO POSSIBILIDADES

Pedro Paulo Moraes do Nascimento¹

RESUMO

A relação entre saúde mental e administração hospitalar é fundamental para proporcionar um ambiente de cuidados de saúde eficaz e compassivo, tanto para os pacientes quanto para os profissionais de saúde. A atenção à saúde mental não se limita apenas aos pacientes, mas também aos funcionários que trabalham nos hospitais. Em paralelo a isso, há a importância de se evidenciar o clima organizacional que, em contexto hospitalar, refere-se ao ambiente psicológico e emocional que existe dentro da instituição de saúde, ou seja, é uma combinação de sentimentos, atitudes, percepções e interações entre os funcionários, pacientes e administradores. Diante disso, este artigo almeja examinar a correlação entre os conceitos sobre clima organizacional e a ação laboral dos administradores atuantes em hospitais, considerando a prevalente preocupação com a saúde mental. Assim, um clima organizacional positivo em hospitais é fundamental para promover um ambiente de trabalho saudável, melhorar a qualidade dos cuidados prestados aos pacientes e garantir a satisfação de todos os envolvidos.

Palavras-chave: Administrador Hospitalar; Clima Organizacional; Saúde Mental.

ABSTRACT

The relationship between mental health and hospital administration is critical to providing an effective and compassionate health care environment for both patients and healthcare professionals. Mental health care is not only limited to patients, but also to employees working in hospitals. In parallel to this, there is the importance of evidencing the organizational climate that, in a hospital context, refers to the psychological and emotional environment that exists within the health institution, that is, it is a combination of feelings, attitudes, perceptions and interactions between employees, patients and administrators. Therefore, this article aims to examine the correlation between the concepts of organizational climate and the work action of administrators working in hospitals, considering the prevalent concern with mental health. Thus, a positive organizational climate in hospitals is fundamental to promote a healthy work environment, improve the quality of care provided to patients and ensure the satisfaction of all involved.

Keywords: Hospital Administrator; Organizational Climate; Mental health.

¹ Mestre em Administração e Especialista em Gestão Pública. Servidor Público Federal no cargo de Administrador na Universidade Federal do Rio de Janeiro



INTRODUÇÃO

A interação dos recursos humanos com suas organizações dá origem a um fenômeno denominado clima organizacional, que pode ser definido como a percepção dos que pertencem a uma organização em relação às suas características e ambiente interno. Também pode ser definido como as percepções e significados compartilhados associados a políticas, práticas e procedimentos que os membros de uma organização vivenciam. O clima organizacional é considerado um filtro por onde passam os fenômenos objetivos de uma organização, os quais, ao serem percebidos pelos indivíduos que a integram, geram uma percepção que influencia suas motivações e comportamentos.

O clima organizacional tem despertado especial interesse de muitos pesquisadores desde o século passado, principalmente ao analisar a influência que as mudanças tecnológicas, econômicas e sociais têm produzido nas organizações modernas. Seu estudo é de vital importância pelo enorme impacto que exerce sobre o comportamento dos membros de uma organização, constituindo uma espécie de reflexão sobre a vida da organização e as condições em que os trabalhadores operam no meio ambiente.

Historicamente, o estudo do clima organizacional dominou as primeiras pesquisas sobre o ambiente organizacional humano nas décadas de 1960 e 1970. Argumenta-se que pesquisas quantitativas sérias sobre clima organizacional começaram por volta de 1970, caracterizadas em seus primórdios por gerar acordos para defini-lo. quase não há orientações conceituais e dificilmente consideram o termo “organizacional”.

No início da década de 1980, as pesquisas sobre o tema seguiram as influências metodológicas características da psicologia industrial da época, porém, ficaram em segundo plano, deslocadas pelo boom das pesquisas sobre cultura organizacional, que pareciam captar melhor a riqueza. ambiente organizacional do que a pesquisa climática. Porém, a pesquisa aplicada ao clima organizacional tem produção abundante na literatura anglo-saxônica, destacando a contribuição dada ao campo das organizações ligadas à gestão em saúde.

Foram realizadas pesquisas que estudaram a influência do clima organizacional nas estratégias de intervenção implementadas na atenção primária à saúde, a aplicabilidade de instrumentos para trabalhar com construtos



organizacionais em ambientes de saúde, a influência que o clima exerce sobre o desempenho dos trabalhadores facilitando a adoção de estratégias para detectar e intervir no uso de drogas.

As implicações que o clima das organizações tem com a prática do cuidado de enfermagem no cenário da atenção básica, a validação de instrumentos para avaliar o clima organizacional a fim de melhorar a prática do cuidado de enfermagem em instituições relacionadas à atenção primária à saúde, a relação entre as condições de trabalho e o bem-estar e saúde ocupacional dos profissionais de saúde da área de enfermagem, o estudo dos fatores que impactam no estabelecimento de um clima de qualidade, entre outros.

No contexto brasileiro, foram encontrados estudos que estudaram o clima organizacional para contribuir para a melhoria da gestão dos estabelecimentos e serviços de saúde, estudaram a sua importância na gestão da mudança nos sistemas organizacionais, estudaram como o clima afeta o desempenho em unidades hospitalares e estudaram como o clima constitui um fator que influencia o desgaste dos profissionais que trabalham em hospitais.

Especificamente, no contexto brasileiro, tem sido estudada como uma variável que reflete a satisfação no trabalho de profissionais de saúde, Síndrome de Burnout e liderança. Além disso, foram realizadas validações de instrumentos para medir o clima organizacional em profissionais de saúde.

No campo da atenção básica, não há trabalhos que avaliem o clima dentro das organizações da gestão municipal de saúde, entendendo que esta é uma variável que afeta o desempenho dos trabalhadores e, portanto, tem impacto no apoio logístico e administrativo. conceder aos centros de assistência de sua dependência.

Portanto, o objetivo desta pesquisa foi examinar a correlação entre os conceitos sobre clima organizacional e a ação laboral dos administradores atuantes em hospitais, considerando a prevalente preocupação com a saúde mental. Especificamente, este estudo buscou identificar as dimensões do clima organizacional que podem representar pontos fortes a serem valorizados pela instituição e pontos fracos a serem trabalhados para melhoria; discorrer sobre qualidade laboral e gestão hospitalar e evidenciar a importância de se cuidar da saúde mental dos administradores hospitalares, considerando as variáveis que esses sujeitos são expostos.



CLIMA ORGANIZACIONAL E GESTÃO EM SAÚDE

O clima organizacional tem um impacto significativo no desempenho do trabalho nas organizações gestoras do cuidado à saúde. A qualidade do ambiente de trabalho, a cultura organizacional, a comunicação eficaz e o suporte emocional afetam diretamente a motivação, a satisfação e a eficiência dos profissionais de saúde que atuam nesse contexto.

Sobre clima organizacional, entende-se que:

[...] define-se como o conjunto de percepções, características e significados partilhados, sobre as políticas, práticas e normas sociais que os trabalhadores vivenciam no seu local de trabalho, e que se distinguem entre as organizações (VALENTE, 2021, p. 15).

Depreende-se das ideias difundidas por Valente (2021) que um clima organizacional positivo, que valoriza os esforços dos profissionais de saúde e oferece oportunidades de crescimento, tende a aumentar a motivação e o engajamento dos funcionários. Isso se traduz em maior dedicação ao trabalho e disposição para contribuir para os objetivos da organização. Além disso, um ambiente de trabalho que promove respeito mútuo, colaboração e reconhecimento do trabalho bem-feito contribui para a satisfação dos profissionais, estando diretamente ligado ao nível de comprometimento e à permanência dos funcionários na organização.

Cabe pontuar, ainda, que um clima organizacional saudável afeta diretamente a qualidade do atendimento ao paciente, já que profissionais satisfeitos e motivados tendem a fornecer um atendimento mais atencioso, eficiente e de qualidade aos pacientes. Inclusive, um ambiente de comunicação aberta e transparente facilita a troca de informações e a colaboração entre os membros da equipe. Tal empenho é crucial para a coordenação do cuidado e para a tomada de decisões informadas (PERUZZO et al., 2019).

Ademais, o apoio emocional e o suporte da liderança e dos colegas de trabalho são essenciais para lidar com o estresse e as demandas emocionais inerentes à prestação de cuidados de saúde. Um clima organizacional que valoriza o bem-estar dos profissionais de saúde contribui para a resiliência e



prevenção do esgotamento. Nesse âmbito, considera-se que um ambiente de trabalho bem estruturado e organizado facilita a realização das tarefas diárias de maneira eficiente, incluindo a alocação adequada de recursos, a definição de responsabilidades claras e a otimização dos processos de trabalho (PERUZZO et al., 2019).

Ainda nessa seara de qualidade laboral, destaca-se que um clima organizacional que valoriza a inovação e a melhoria contínua encoraja os profissionais de saúde a buscar maneiras melhores de fornecer cuidados e otimizar os serviços oferecidos. Dito isso, um ambiente de trabalho positivo é um fator-chave para atrair e reter profissionais qualificados na atenção primária à saúde, pois contribui para a estabilidade da equipe e para a continuidade do cuidado aos pacientes (PERUZZO et al., 2019).

Deve-se abrir uma demanda de debate para seu impacto na cultura organizacional, na medida em que o clima organizacional molda a cultura da instituição de saúde. Assim, uma cultura de respeito, ética e comprometimento influencia a maneira como os profissionais de saúde interagem e tomam decisões.

Portanto, a relação entre o clima organizacional e o desempenho do trabalho nas organizações gestoras do cuidado à saúde é crucial para garantir que os profissionais possam fornecer cuidados de qualidade aos pacientes e se sintam valorizados e apoiados em seu ambiente de trabalho.

ADMINISTRADORES HOSPITALARES E QUALIDADE LABORAL

A definição de boa qualidade dos serviços de saúde é difícil e tem sido objeto de muitas abordagens. Do ponto de vista dos gestores ou administradores de cuidados médicos, a qualidade com que um serviço de saúde é prestado não pode ser dissociada da eficiência, pois se não forem tidas em conta as poupanças necessárias dos recursos disponíveis, a abrangência dos serviços será inferior a supostamente possível.

Ainda, a definição de boa qualidade dos serviços de saúde é difícil e tem sido objeto de muitas abordagens. A dificuldade reside principalmente no fato de que a qualidade é um atributo do qual cada um tem sua própria concepção, pois depende diretamente de interesses, costumes, nível educacional, entre outros fatores.



A mensuração da qualidade e eficiência de um serviço de saúde é uma tarefa de complexidade intrínseca, uma vez que a mensuração de conceitos abstratos se soma à variedade de interesses que podem influenciar avaliações posteriores. Qualidade e eficiência são noções abstratas, sendo a necessidade de mensurá-los é óbvia, mas é sempre um desafio, até porque os indicadores devem separar a parte deles que se deve às características dos pacientes, da parte que está relacionada aos cuidados prestados.

Acerca dessa preocupação com a qualidade, Cruz (2019) argumenta que:

Com o advento dos cursos tecnológicos e cursos de pós-graduação em gestão hospitalar, públicos e privados, cada vez mais profissionais de diversas áreas do conhecimento, além da área da saúde, estão se voltando para este mercado de trabalho, de modo que esta diversidade pode vir a “produzir” um pool de profissionais mais capacitados e focados, à frente das instituições de saúde no país e no mundo (CRUZ, 2019, p. 4).

Os cuidados hospitalares desempenham um papel de liderança nos cuidados de saúde. Tem um elevado significado social, uma vez que os hospitais albergam as pessoas com problemas de saúde mais graves e são os centros mais caros do sistema de saúde devido aos cuidados especializados e tecnologicamente avançados que devem prestar, para além do serviço assistencialista que logicamente oferecem. A avaliação contínua da qualidade e eficiência dos cuidados hospitalares com as suas implicações sociais e econômicas é um imperativo para o setor da saúde.

Os profissionais administradores hospitalares desempenham um papel essencial na gestão e operação eficaz de instituições de saúde, pois são responsáveis por coordenar uma variedade de funções administrativas, garantindo que o hospital funcione de maneira eficiente, segura e de acordo com os regulamentos. Ademais, esses profissionais enfrentam decisões complexas regularmente, abordando questões de priorização de recursos, alocação de pessoal, investimentos e estratégias de expansão.

Sobre essa função, Cruz (2019) assevera que:



[...] o profissional formado no curso de Gestão Hospitalar, atua no planejamento, organização e gerenciamento dos processos de trabalho em saúde, envolvendo a área de gestão de pessoas, materiais e equipamentos. Organiza e controla compras e custos, áreas de apoio e logística hospitalar, bem como acompanha e supervisiona contratos e convênios. Pelos princípios da gestão, qualidade e viabilidade dos serviços, presta suporte aos setores-fins. Pode atuar em hospitais –e seus setores –clínicas e unidades de saúde, laboratórios médicos e empresas prestadoras de serviço em saúde (CRUZ, 2019, p. 2).

Cabe pontuar, em específico, que esses agentes desempenham um papel vital na garantia de que os hospitais possam fornecer atendimento de qualidade e bem gerenciado aos pacientes, já que são responsáveis por equilibrar eficiência operacional, qualidade do cuidado e considerações financeiras em um ambiente de saúde em constante evolução.

Do ponto de vista dos gestores ou administradores de cuidados médicos, a qualidade com que um serviço de saúde é prestado não pode ser dissociada da eficiência, pois se não forem tidas em conta as poupanças necessárias dos recursos disponíveis, a abrangência dos serviços será inferior a supostamente possível. Nesse ponto, Cruz (2019) argumenta que o “[...] gestor hospitalar é um profissional que necessita de equilíbrio no que concerne às suas habilidades, no sentido de acompanhar os avanços da ciência e a conexão desta com outras profissões” (p. 2).

Desse modo, nenhuma das abordagens deve ser desconsiderada, pois embora os médicos possam ter a melhor razão, os administradores têm os recursos e os pacientes, destinatários do cuidado, devem aceitá-lo conscientemente para que surta o efeito esperado. Somente o equilíbrio adequado de interesses e concepções levará à qualidade ótima que todos desejam.

SAÚDE MENTAL: UMA PREOCUPAÇÃO REAL DA ADMINISTRAÇÃO

A administração hospitalar desempenha um papel significativo na promoção da saúde mental em instituições de saúde, já que é uma parte integrante da saúde geral dos pacientes e dos profissionais de saúde, e a abordagem holística da administração hospitalar deve considerar o bem-estar mental em todas as suas decisões e políticas.



Ademais, a administração hospitalar pode criar um ambiente de trabalho que promova o bem-estar emocional dos profissionais de saúde. Isso inclui políticas que reduzam o estresse no trabalho, promovam um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e forneçam recursos de saúde mental, como sessões de aconselhamento e programas de gerenciamento do estresse. Ao criar um ambiente de trabalho saudável, oferecer suporte psicológico adequado e integrar serviços de saúde mental, as instituições de saúde podem contribuir significativamente para o bem-estar mental de todos os envolvidos.

Sobre isso, de modo revisional, Azevedo (1993) considera que:

[...] a organização hospitalar é uma das mais complexas, não apenas pela nobreza e amplitude da sua missão, mas, sobretudo, por apresentar uma equipe multidisciplinar com elevado grau de autonomia, para dar assistência à saúde em caráter preventivo, curativo e realizador a pacientes em regime de internação, onde se utiliza tecnologia de ponta de rotina e crescentemente. E se constitui, ainda, num espaço de prática de ensino-aprendizagem e produção científica (AZEVEDO, 1993, p.2).

Em paralelo, deve-se cuidar da saúde mental desses trabalhadores que lidam com situações de frequente estresse. Os profissionais de administração hospitalar enfrentam uma série de desafios que podem impactar sua saúde mental de maneira significativa. O ambiente complexo e exigente das instituições de saúde, juntamente com as responsabilidades administrativas e as pressões do trabalho, podem levar a uma variedade de problemas de saúde mental.

Ainda, a demanda por serviços de saúde, especialmente em momentos de crise, pode levar a uma carga de trabalho excessiva para os profissionais de administração hospitalar. Longas horas de trabalho e falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional podem contribuir para problemas de saúde mental, somando-se ao fato de que, em alguns casos, os administradores podem sentir-se isolados devido à natureza de suas funções e responsabilidades, o que pode aumentar os sentimentos de solidão e estresse.

Nesse contexto, Kirchhof e Capellari (2004) salientam que:



As doenças ocupacionais e os acidentes de trabalho constituem-se em importantes questões de saúde pública que ainda precisam ser mais bem discutidas, porque os acidentes de trabalho são os agravos mais documentados em relação à saúde do trabalhador, mesmo sabendo-se ainda que existam profissionais de saúde que não os notificam (KIRCHHOF; CAPELLARI, 2004, p. 4).

Há ainda a percepção de que existe uma expectativa de que os administradores hospitalares mantenham altos padrões de desempenho e resultados pode levar a um sentimento de inadequação e pressão constante. Dessa forma, é importante que os profissionais de administração hospitalar tenham acesso a recursos de apoio à saúde mental, como programas de aconselhamento, treinamento em gerenciamento do estresse e suporte emocional.

Portanto, promover uma cultura organizacional que valorize o bem-estar mental, oferecer oportunidades para o desenvolvimento profissional e equilíbrio entre vida pessoal e profissional também são medidas essenciais para mitigar os impactos negativos na saúde mental dos administradores hospitalares.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após todas as considerações aqui evidenciadas, verifica-se que o ambiente tenso nos hospitais é caracterizado por um clima de pressão, estresse e ansiedade que pode afetar tanto os profissionais de saúde quanto os pacientes. Esse ambiente muitas vezes resulta das demandas únicas do setor de saúde, incluindo situações de emergência, pressões financeiras, cargas de trabalho elevadas e decisões críticas que precisam ser tomadas rapidamente.

Para lidar com um ambiente tenso nos hospitais, é importante implementar estratégias para mitigar o estresse e promover o bem-estar de profissionais de saúde e pacientes. Isso inclui a promoção de programas de autocuidado, suporte emocional, treinamento em gerenciamento do estresse e a criação de uma cultura de respeito e apoio mútuo entre os membros da equipe. Além disso, investir em comunicação eficaz, liderança participativa e tomada de decisões colaborativa pode ajudar a aliviar a tensão e melhorar a atmosfera no ambiente hospitalar.



Por essas razões, o presente estudo buscou examinar a correlação entre os conceitos sobre clima organizacional e a ação laboral dos administradores atuantes em hospitais, considerando a prevalente preocupação com a saúde mental. Assim, ficou evidente que há uma expectativa de fornecer atendimento de alta qualidade, lidar com situações de emergência e manter altos padrões de desempenho pode criar uma sensação constante de pressão, demandando uma atenção especial para a manutenção de um clima organizacional adequado e um empenho específico para a manutenção da saúde mental dos profissionais voltados à administração hospitalar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Azevedo, C. S. **Gerência hospitalar: a visão dos diretores de hospitais públicos do município do Rio de Janeiro**. Dissertação de mestrado (Instituto de Medicina Social). Rio de Janeiro, RJ: Universidade Federal do Rio Janeiro, 1993.

CRUZ, R. Gestor Hospitalar. **Revista Cathedral**, v. 1, n. 1, p. 1, 30 ago. 2019.

KIRCHHOF, A. L. C.; CAPELLARI, C. Descrição das comunicações de acidentes de trabalho registradas no Instituto Nacional de Seguridade Social de Santa Maria, RS, no ano de 2000. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, 25(2), 194, 2004.

PERUZZO, Hellen Emília et al. Clima organizacional e trabalho em equipe na estratégia saúde da família. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 72, pág. 721-727, 2019.

VALENTE, C. J. **O papel da autonomia no tempo de trabalho nas insónias: Um modelo de mediação moderada da exaustão emocional e do clima organizacional de saúde**. Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa, 2021.