

Clima organizacional e impacto na assistência de enfermagem prestada: uma revisão integrativa

Organizational climate and impact on nursing assistance provided: an integrating review

Kariny Gardênya Barbosa Lisbôa de Mélo¹, Maryjanne Santana dos Santos Ferreira², Aias Correa da Mota³, Sheila Barbosa Lisboa³ e Adrielly Braz Rolim⁴

RESUMO- Este estudo buscou identificar como o clima organizacional impacta na qualidade da assistência prestada por enfermeiros. Trata-se de um estudo do tipo revisão integrativa da literatura, realizada em abril de 2018, através de busca na Biblioteca Virtual em Saúde utilizando os descritores em saúde: Gestão de Pessoas; Assistência de Enfermagem; e Cultura organizacional. A busca resultou em 337.494 estudos, dos quais, 20 foram selecionados para compor a amostra, onde 70,0% foram artigos publicados em periódicos, a maioria 55,0% foram realizados na região Sudeste do país, apenas 15,0% foram realizados na região Nordeste do Brasil, publicados de 2002 a 2017, e 50,0% foram realizados nos últimos cinco anos. Observa-se que a gestão de pessoas no âmbito da saúde vem ganhando uma nova conjuntura, e o clima organizacional vem dando espaço e empoderamento as pessoas inseridas no processo de trabalho, como modo de motivá-las trazendo benefícios para a assistência prestada ao paciente. Desse modo, propiciar um clima organizacional saudável dentro das organizações de saúde podem impactar diretamente na assistência prestada pela equipe de enfermagem, uma vez que a valorização do profissional e sua satisfação diminui o risco de erros e, portanto, garantem uma maior segurança do paciente.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Assistência de Enfermagem. Clima Organizacional.

ABSTRACT- This study sought to identify how the organizational atmosphere impacts on the quality of care provided by nurses. It is a study of the type of integrative review of the literature, conducted in April 2018, through a search in the Virtual Health Library using the descriptors in health: People Management; Nursing care and Organizational culture. The search resulted in 337,494 findings, of which 20 were selected to compose the sample. Of these 70.0% were articles published in periodicals, 55.0% were carried out in the Southeastern region of the country, only 15.0% were performed in the Northeast region. They were published from 2002 to 2017 and 50.0% were carried out in the last five years. It is observed that the management of people in health has been gaining a new conjuncture and the organizational atmosphere has given space and empowerment to the people inserted in the work process. As a form of motivation this brings benefits to the care provided to the patient. Therefore, providing a healthy organizational environment within health organizations can directly impact the care provided by the nursing team, since the

recognition of the professional and their satisfaction reduces the risk of errors and, therefore, guarantees greater patient safety.

Keywords: People management. Nursing Care. Organizational Culture.

*Autor para correspondência

Recebido para publicação em 15/11/2018; aprovado em 02/01/2019.

¹Graduada em Enfermagem-FASER/E-mail:karinegardenya@hotmail.com;

³Graduada em Enfermagem-Faculdade Santa Maria, Cajazeiras-PB/E-mail:sheilalisboa@hotmail.com.

INTRODUÇÃO

A atual Gestão de Pessoas teve seu início no final do século XIX, com o movimento da administração científica, e foi marcada por Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925). Esse movimento tinha como objetivo proporcionar fundamentação científica para a padronização das atividades administrativas, para que a improvisação e o empirismo fossem substituídos, fazendo com que a falta de processos organizacionais fosse eliminada (MELENCHION, 2006).

Nota-se que ao longo dos anos, as empresas têm se preocupado mais com os seus recursos humanos, com intuito de motivação do funcionário para que este, vista a camisa da instituição e atrela-lo aos objetivos da organização. Isto acontece por meio do endomarketing, uma ferramenta que fortalece o vínculo empregado-empregador, com a perspectiva de melhoria da produtividade com visão compartilhada da missão, visão e valores (FERREIRA FILHO et al., 2013).

No contexto dessa política, destacamos uma valiosa ferramenta de gestão estratégica, a Pesquisa de Clima Organizacional, que propicia uma visão confiável da situação que está sendo vivenciada na organização, sob a ótica de seus colaboradores. Podemos dizer que a análise do clima organizacional é utilizada para compreender o grau de *similaridade* entre as expectativas, preocupações e percepções dos colaboradores e as da organização (NAKATA et al., 2009).

Fala-se de fenômenos organizacionais onde são abordados valores e crenças intrínsecos, muitas vezes não percebidos, pelo clima manifestado em dado período, e recebe a influência das lideranças e dos processos de mudanças. Com isso podemos dizer que o clima organizacional oferece perspectiva sobreposta para a compreensão de experiências que as pessoas vivenciam em ambientes organizacionais (SANTIAGO; TURRINI, 2015).

Santiago e Turrini (2015) aborda sobre a cultura de segurança e diz que sua definição é mediante produtos de valores e padrões de comportamento individuais e de grupo, esses fatores influenciam no compromisso e o estilo de gestão de uma organização. Assim, é importante a avaliação dessa cultura, tanto para o reconhecimento da situação organizacional como para averiguar o impacto de intervenções realizadas.

Em se tratando de serviços de saúde, por muitos anos, utilizaram modelos de gestão tradicionais, baseadas em excesso de especialização, funções rotineiras, sem desafios, uma estrutura rígida. Devido a isso, a enfermagem não conseguiu refletir as possibilidades do ser e agir na prática assistencial, era a cultura do “fazer” (TANNURE; GONÇALVES, 2010).

O cuidado é parte das atividades desenvolvidas pelo enfermeiro e técnico de enfermagem, sendo este a essência profissional. Hoje, este cuidado é sistematizado e baseado em teorias de enfermagem. Isso torna-o científico, com fundamentação metodológica. Todavia o enfermeiro ainda não o conquistou, o que dificulta o crescimento da profissão e influenciando negativamente na assistência prestada (GARCIA; NÓBREGA, 2009).

Assim, novas demandas sociais, culturais, legais e científicas, levam o profissional de enfermagem adequar-

se a esse novo cenário. Face ao exposto, surge a pergunta norteadora: Como o clima organizacional influencia na assistência prestada por enfermeiros?

Para a gestão é essencial o conhecimento do clima organizacional, pois só assim é possível conhecer a qualidade da assistência de enfermagem prestada. Não se cuida do cliente/paciente se o responsável por esse papel não está sendo cuidado pelo empregador, não há compatibilidade de missão, visão e valores empresarial. Diante disso, o presente estudo tem como objetivo identificar como o clima organizacional impacta na qualidade da assistência prestada por enfermeiros.

Gestão de Pessoas (Recursos Humanos em Enfermagem)

A gestão de pessoas tem início nos Estados Unidos, por volta de 1905, com Henry Ford, pioneiro na indústria automobilística. A sua gestão tornou-se exemplo de organização industrial e de valorização das relações humanas no trabalho que deixou de ser empírico, surgindo o conceito de Administração Científica (MELENCHIAN, 2006).

Por volta de 1927, o psicólogo Elton Mayo, observou a necessidade de estudar os fatores psicológicos na produtividade, visto que havia insatisfação por parte dos trabalhadores. Com isso, nasceu a Escola das Relações Humanas, dando complexidade as relações no ambiente de trabalho. Esses dois fatores influenciaram para a Gestão de Pessoa que existe atualmente (ÁVILA; STECCA, 2015).

A relação humana passou a ser mais reconhecida no ambiente de trabalho nas organizações de maior porte de complexidade. No entanto, como podemos perceber, são essenciais que as organizações estejam atentas as várias situações do dia a dia dos seus colaboradores, pois os fatores emocionais afetam diretamente no seu desempenho, podendo levar ao stress, problema com os demais colegas, bem como afetar diretamente em graves problemas psicológicos. Além dos movimentos da administração científica e das relações humanas, outro dato marcante na evolução da área de gestão de pessoas, foram às relações industriais, bem como foram essenciais para o desenvolvimento das organizações (ÁVILA; STECCA, p.17, 2015).

A era da Informação teve início em 1990, é caracterizada por mudanças inesperadas e rápidas, mudando a maneira de pensar e agir diante dos recursos humanos. A gestão de pessoas é fundamental para o sucesso da organização (ÁVILA; STECCA, 2015).

Quando se fala em Administração de Recursos Humanos, torna-se como referência a administração das pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis. Visto que esta área é fundamental para o sucesso de uma organização, pois ela é responsável pelo abastecimento, aplicação, manutenção, monitoramento, desenvolvimento de novos talentos, da gestão, orientação, treinamento das

peçoas. Ou seja, a função envolve todo o processo de gestão, desde a entrada do funcionário até a sua saída (ÁVILA; STECCA, p. 19, 2015).

No Brasil, na década de 1980 e 1990, houveram diversas mudanças no cenário sócio-político. As relações de trabalho foram marcadas nas relações do emprego/trabalho, essas mudanças trouxeram consequências negativas no colaborador. A Revolução Industrial veio agradada da Informatização e com relação aos Recursos Humanos a desvantagem foi a burocratização e a falta de entendimento e intimidade com a tecnologia (MELLO; FILHO AMÂNCIO, 2010; MELENCHION, 2006).

Para o gerenciamento de pessoas em saúde, no cenário dessas mudanças sociais, é aplicado a vertente do planejamento estratégico onde passa a notar a importância do gestor que vivencia um cargo também estratégico, até então sendo considerado de terceiro escalão. Os hospitais foram os últimos a aplicar essa metodologia, visto que ainda não havia a visão de hospital com negócio (MELENCHION, 2006).

Quando se discute aspectos que envolvem o processo de trabalho em saúde as demandas da população, torna-se imprescindível abordar temas referentes ao dimensionamento de pessoal, carga de trabalho, condições de trabalho, absenteísmo, entre outros aspectos, que interferem na produção de cuidados. Os estudos sobre recursos humanos em saúde e na enfermagem remontam à década de 60, mas somente nos anos 80 ganham impulso debatendo acerca da formação profissional, organização social das práticas/ trabalho em saúde, força de trabalho em enfermagem e mercado de trabalho (MAGALHÃES; RIBOLDI; DALL'AGNOL, 2009).

O setor saúde carece de recursos humanos de enfermagem capacitados para exercer a profissão de forma adequada. Isto acontece por, em essência, problema de gestão. Pois estes, não exigem qualificação adequada; falta de incentivos - financeiro e/ motivacional; quantitativo profissional; Carga Horária; Baixa qualidade de vida no trabalho (MANZO et al., 2012; ROCHA et al., 2014).

A influência desses fatores está intimamente ligada ao gerenciamento de pessoas, devido a isso, o gestor precisa de preparação para enfrentar esses desafios. A ausência de um modelo assistencial e a ausência de sistema de indicadores tornam o trabalho mais árduo (ÁVILA; STECCA, 2015).

O sistema de saúde é responsável pelo padrão de atenção disponibilizada a população e as diversas organizações de saúde são responsáveis pela eficácia, qualidade e eficiência dos serviços que estão na missão das mesmas. Esta mudança traz grandes implicações, porque os processos assistenciais deixam de ser da autonomia absoluta dos profissionais de saúde e passam a ser finalidade

organizacional, materializados em padrões e protocolos esperados, em permanente desenvolvimento e atualização (LORENZETTI; GELBECKE; VANDRESEN, p. 2, 2016).

Os colaboradores estão por trás do crescimento das empresas, visto que é a partir deles o bom resultado. O alcance dos objetivos e estratégia de uma empresa dependem fundamentalmente da gestão de pessoas. O planejamento estratégico de gestão de pessoas busca atender os objetivos empresariais e individuais dos funcionários, por meio do alinhamento de talentos de acordo com as necessidades organizacionais (ÁVILA; STECCA, 2015).

Competência é a capacidade de agir com eficácia diante de situações na prática do cotidiano. Para gestão é necessário competência pois só assim é possível resolutividade na assistência prestada. A responsabilidade da enfermagem nesse contexto é de gestão com base em um modelo assistencial da instituição (ANDRE; CIAMPONE; SANTELLE, 2013; LORENZETTI; GELBECKE; VANDRESEN, 2016).

O enfermeiro faz parte de todas as etapas da assistência prestada ao paciente, isso o submete a interface com outros profissionais para auxiliar no cuidado prestado. Para isso é um diferencial o conhecimento sobre a gestão. O desafio da qualificação é diário para esta função. Por isso deve haver capacitação para competência de cargos de liderança.

Vivemos atualmente na saúde um verdadeiro apagão da liderança! A formação profissional na área da saúde prioriza pouco a capacitação em ferramentas de gestão e, portanto, não cria profissionais com visão sistêmica, com capacidade de tomada de decisão baseada em fatos e com o entendimento da importância da habilidade de liderança na capacidade de influenciar as pessoas, motiva-las com qualidade da assistência (REDE DOR SÃO LUIZ, p.38, 2015).

Neste aspecto entende-se que o enfermeiro é líder na implantação da cultura de segurança e qualidade da assistência prestada. Para o desenvolvimento dessa característica é fundamental o emponderamento do profissional, e cabe ao time de liderança o reconhecimento dessa qualidade que o diferencia.

Organizações que investem no funcionário estão investindo indiretamente no cliente, pois gestão da qualidade depende absolutamente de quão bem as pessoas se sentem no trabalho.

A Qualidade de Vida no Trabalho – QVT tem sido utilizada como um indicador das experiências humanas no local de trabalho e do grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. O conceito de QVT implica um profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente dos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições (CHIAVENATO, p 391. 2012).

A preocupação com a saúde mental do trabalhador é uma questão bem contemporânea, essa temática é estudada a partir da década de 1980. Observou-se que o ambiente do trabalho é potencialmente estressante, podendo levar o indivíduo a estados de exaustão, e possível depressão. Pensando que a maior parte do dia o trabalhador se encontra na empresa. É essencial que este local seja propício à sua saúde mental. Uma das consequências geradas ao aparelho psíquico dos trabalhadores resulta na síndrome de *Burnout*, que corresponde à resposta emocional às situações de estresse crônico em razões de relações intensas de trabalho e com outras pessoas, ou de profissionais que apresentem grandes expectativas com relação a seu desenvolvimento profissional e dedicação à profissão, e se frustram por não alcançar o retorno esperado. A gestão dos conflitos por parte da liderança, pontua-se de forma profilática. As relações interpessoais têm sua relevância no ambiente de trabalho, uma boa comunicação, interação com os colegas de trabalho, aceitar as diferenças diariamente apresentadas e estar aberto para os feedbacks positivos ou não, podem tornar as relações mais saudáveis (MARZIALE et al., 2013; ROCHA et al., 2014; SANTIAGO, TURRINI, 2015).

A Importância do Clima Organizacional

Ao falar de clima organizacional, podemos dizer que o diagnóstico da situação é utilizado para compreender as necessidades, preocupações e percepções dos empregados. O assunto chamou atenção no início da década de 1930, e teve continuidade na década de 60. Segundo Souza, Kich e Cunha (2017), o clima organizacional tem diversas definições como o apoio organizacional percebido, estrutura da organização, grau de similaridade entre as expectativas da organização e as dos empregados.

As premissas sobre esse tema podem ser encontradas no clássico experimento conduzido por Elton Mayo, em 1927, no qual ele aborda que em uma fábrica da *Wester Electric Company*, situada no bairro Hawthornede Chicago, o assunto ficou conhecido como “Experimento de *Hawthorne*” (MEDEIROS, 2014).

Mayo constatou o que, hoje, é muito discutido e comprovado que modificações nas configurações física e social do ambiente de trabalho podem provocar mudanças emocionais e comportamentais significativas nos trabalhadores; apresentando sinais clássicos como a fadiga, acidentes de trabalho, *turnover* e redução no desempenho e produtividade, no qual todos eles estão interligados e vem como consequência de outro.

Tendo em vista, a ampla gama de definições, identificamos três momentos distintos. O primeiro, situado entre os anos 30 e 60, tratando-se de ênfase ao modelo organizacional, assim como na taxonomia. Com uma abordagem enfatizando a identificação das variáveis que compunham ou constituíam o construto ou, mais especificamente, para o estudo das dimensões do clima organizacional. Colocando todas as fichas em encontrar uma justificativa conceitual e que sustentasse métodos valiosos objetivando responder se essa definição é um atributo do indivíduo ou da organização (KUNDU, 2007).

O segundo momento aborda a proximidade conceitual entre cultura organizacional e clima organizacional, compreendido entre os anos 70 e 80. Isso vem ao fato de a cultura organizacional estar relacionada com as crenças, valores e aspectos de natureza coletiva e ideacional, vivenciada entre trabalhadores e organizações.

O terceiro momento se inicia nos anos 90, e se estende até hoje. Trata-se de um momento fortemente marcado pela busca de situá-lo como novos métodos de análise. Enfatizando o modo como os trabalhadores percebem o clima e isso vir a influenciar sua satisfação e desempenho no trabalho. Por outro lado, o clima pode ser entendido como um efeito das características pessoais que potencialmente influenciam a percepção dos membros organizacionais.

Pode-se dizer que na literatura existem conceitos sobre clima organizacional, sendo como atributo do indivíduo, dando ênfase às percepções dos funcionários e até outros definem como atributo da organização, usando critérios como: tamanho da organização, estrutura, níveis da autoridade, complexidade do sistema (RODRIGUES et al., 2016).

É possível afirmar que o clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. O clima bom pode ser identificado através do orgulho que as pessoas sentem em trabalhar na organização, pois assim, elas trabalham com alegria, dispostas, participam e são comprometidas com o que fazem. Por outro lado, o clima ruim ou prejudicado existe quando algumas variáveis afetam negativamente os funcionários, gerando tensão, discórdia, rivalidades e desinteresse pelo trabalho, dentre outros fatores.

Em outras palavras, as pessoas que fazem parte da organização, contribuem para a instalação de um clima organizacional favorável que conduz a resultados, pois é, por meio da presença de um clima favorável que se pode trabalhar a eficiência e eficácia da organização, o que contribui para que as organizações conquistem os seus objetivos, já que podem contar com funcionários satisfeitos e motivados (RODRIGUES et al., 2016).

Diante disso, o ambiente de trabalho tornou-se mais complexo e tais mudanças não foram pertinentes somente às corporações privadas, uma vez que as organizações públicas também passaram por tal transformação. Com isso, aumentou o interesse pelo estudo sobre o clima organizacional, as necessidades de compreender como o ambiente pode ser transformado para melhor. Afinal refletir sobre a cultura institucional, também diz respeito a um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebido direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham nesse ambiente, e que acabam influenciando a motivação (SOUZA; KICH; CUNHA, 2017).

A pesquisa e avaliação do clima organizacional tem interesse em desmistificar a visão das pessoas a respeito da organização na qual trabalham torna crescente a utilização de ferramentas de levantamento para a obtenção desse diagnóstico.

Assistência de Enfermagem

A ausência de um dimensionamento adequado em conjunto com a jornada de trabalho longa, a falta de conhecimento científico e educação continuada, como

também a falha de um modelo gerencial que não valoriza o trabalho por performance são fatores que podem interferir na qualidade da assistência prestada.

Ao longo de sua história a enfermagem vem sofrendo alterações no seu processo de trabalho, hoje o enfermeiro precisa de liderança e gestão para sua atuação. O modo que o enfermeiro trabalha revela o seu existir, pois somos seres em construção decorrentes do ambiente interno e externo (AMESTOY et al., 2009).

A qualidade na assistência prestada em enfermagem deve ser dinâmica e contínua buscando melhoria no processo de trabalho. Para isso é necessário a implementação de ações e instrumento que viabilizem a execução do trabalho. A jornada de trabalho é cada vez maior, podendo chegar até 44 horas semanais, com salários que não sustentam a família (SPAGNOL et al., 2013).

O dimensionamento adequado da equipe auxilia o enfermeiro na diminuição da sobrecarga de trabalho. O COFEN, resolução 543/2017 institui a quantidade mínima de profissionais de enfermagem para dimensionamento e o mesmo deve ser baseado em três aspectos: Serviços de Saúde (missão, visão, valores, estrutura, etc.); no Serviço de Enfermagem (modelo assistencial, carga horária, etc.) e no Grau de dependência do paciente (COFEN, 2017).

MÉTODO

Trata-se de um estudo do tipo revisão integrativa da literatura, com uma abordagem quali-quantitativa, a partir de fonte de dados secundários, que propicia a síntese do conhecimento e a incorporação da aplicabilidade de resultados de estudos significativos na prática. Essa prática baseada em evidências tem uma abordagem voltada ao cuidado assistencial com fundamento em abordagens metodológicas pré-existent (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010).

A abordagem quali-quantitativa foi escolhida para buscar a apropriação dos contextos envolvidos e, de acordo com Minayo (2013) o método qualitativo além de permitir, desvelar processos pouco conhecidos referentes a grupos particulares, propicia a construção de novas abordagens. Todo conhecimento do social seja por método quantitativo ou qualitativo, sempre será um recorte, uma redução ou aproximação. Os estudos quantitativos e qualitativos, quando feitos em conjunto, promovem uma construção mais completa e elaborada da realidade (MINAYO, 2013).

Para a realização do estudo foram seguidas seis etapas para o processo de elaboração da revisão integrativa, na seguinte ordem: 1 – definição do problema/question

norteadora da revisão integrativa que despertou o interesse do pesquisador, 2 – seleção dos estudos a partir dos critérios de inclusão e exclusão, 3 – identificação do impacto do clima organizacional na qualidade da assistência prestada por enfermeiros em cada artigo selecionado para compor a amostra, 4 – análise crítica dos dados extraídos dos estudos selecionados, 5 – interpretação e discussão dos resultados alcançados, 6 – apresentação da revisão, a partir da síntese das informações extraídas dos artigos selecionados (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010).

A coleta dos dados foi realizada em abril de 2018, através de buscas na BVS (Biblioteca Virtual em Saúde) que permite o acesso a diversas bases de dados, dentre elas: LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde); BDEnf (Banco de dados em Enfermagem); MEDLINE; Index Psicologia; Coleciona SUS; LIS (Localizador de Informação em Saúde); Sec Est. Saúde de SP (secretária estadual de saúde de São Paulo); CidSaúde (Ciências Saudáveis).

Para a busca dos estudos foram utilizados a combinação dos seguintes DeCS (Descritores em Ciências da Saúde): Gestão de Pessoas; Assistência de Enfermagem; e Cultura organizacional.

Foram estabelecidos como critérios de inclusão: artigos que apresentaram relação com o objetivo da revisão e presença dos descritores supracitados no título, resumo, corpo do texto e/ou abordando a temática em questão; disponíveis na íntegra e publicados em português. Como critério de exclusão foi adotado os artigos repetidos nas bases de dados utilizadas para evitar duplicidade de informações.

O universo inicial para análise foi de 337.494 (trezentos e trinta e sete mil quatrocentos e noventa e quatro) publicações, sendo excluídas aquelas que não atendiam aos critérios de inclusão. Sendo assim optou-se pela utilização dos seguintes filtros: Temática (Gestão, educação e participação em saúde) e Coleções em base de dados nacionais. Após leitura prévia foram selecionadas 20 publicações, consideradas relevantes para o objeto de estudo e discussão acerca da problemática em pauta (Tabela 1).

Na etapa de análise dos artigos, utilizou-se um roteiro para sintetizar os dados pertinentes à condução da questão do estudo, contemplando os seguintes aspectos: autoria, ano de publicação, título, periódico, localização geográfica do estudo e o impacto do clima organizacional na qualidade da assistência prestada por enfermeiros.

Tabela 1 – Artigos encontrados e selecionados nas bases de dados segundo descritores combinados.

Descritores combinados	Estudos encontrados	Total de estudos selecionados
Gestão de Pessoal em Saúde	38.601	5
Assistência de Enfermagem	282.436	3
Cultura organizacional	15.731	3
Gestão de Pessoal em Saúde AND Assistência de Enfermagem AND Cultura organizacional	726	9
Total de artigos	337.494	20

Fonte: Elaboração das autoras.

RESULTADO E DISCUSSÃO

Quanto à caracterização dos 20 estudos selecionados (Tabela 2) que compuseram a amostra, verificou-se que quanto a natureza da publicação 70,0% foram artigos publicados em periódicos, e quanto aos locais de estudo 55,0% foram realizados na região Sudeste do país. Observa-se, ainda, que a região Nordeste do Brasil

tem uma participação muito ínfima na realização desses estudos, apenas 15,0% das publicações.

Os estudos selecionados foram publicados no período de 2002 a 2017, e 50,0% foram realizados nos últimos cinco anos, ou seja, considerados recentes para o meio científico.

Tabela 2 – Descrição dos artigos selecionados segundo autoria, ano de publicação, base de dados, título, periódico de publicação e localização geográfica do estudo.

Nº	Estudo/Ano de publicação	Título do Estudo	Natureza da publicação	Localização geográfica do estudo
1	ROCHA, F. L. S. et al., 2014	A cultura organizacional de um hospital público brasileiro	Artigo publicado em periódico	São Paulo
2	SAVEGNAGO, M., 2006	Qualidade de vida no trabalho das pessoas portadoras de deficiência no Grupo Hospitalar Conceição	Especialização em Políticas Públicas e Gestão Estratégica em Saúde	Porto Alegre
3	SILVA, P. A., 2014	Projeto de integração para novos funcionários da sede da Autarquia Municipal Hospitalar	Especialização MBA em Gestão de Pessoas	São Paulo
4	OLIVEIRA, E. F. et al., 2015	Avaliação de aprendizagem organizacional na implementação do Projeto Mais Médicos para o Brasil no estado do Rio Grande do Norte	Artigo publicado no I Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Públicas	Rio Grande do Norte
5	HERNANDEZ, J. A. E.; MELO, F. M., 2003	O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um Centro Médico Integrado	Artigo publicado em periódico	Porto Alegre
6	ANDRADE, A. L.; SILVA, M. Z.; TULLI NETTO, M., 2015	Clima de Segurança no Trabalho Hospitalar: adaptação de medida (ClimaSeg-H)	Artigo publicado em periódico	Vitória
7	MENEZES, I. G. et al., 2009	Escala de clima organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial	Artigo publicado em periódico	Bahia
8	CAMARGO, M. F. M., 2014	Processo interno de reestruturação, reorganização e modernização da área de gestão de pessoas da secretaria Municipal da saúde de São Paulo: o protagonismo de equipes de gestão de pessoas na promoção de mudanças	Especialização MBA em Gestão de Pessoas	São Paulo
9	PELISOLI, C. et al., 2014	Acolhimento em saúde: uma revisão sistemática em periódicos brasileiros.	Artigo publicado em periódico	Brasil
10	MANZO, B. F. et al., 2012	A enfermagem no processo de acreditação hospitalar: atuação e implicações no cotidiano de trabalho	Artigo publicado em periódico	Belo Horizonte
11	SANTIAGO, T. H. R.; TURRINI, R. N. T., 2015	Cultura e clima organizacional para segurança do paciente em Unidades de Terapia Intensiva	Artigo publicado em periódico	São Paulo

12	MARTINS, M. C. A., 2003	Situações indutoras de stress no Trabalho dos enfermeiros em ambiente hospitalar	Artigo publicado em periódico	-
13	AMESTOY, S. C. et al., 2009	Características que interferem na construção do enfermeiro-líder	Artigo publicado em periódico	Rio Grande do Sul
14	PASCHOALINI, B. et al., 2008	Efeitos cognitivos e emocionais do estresse ocupacional em profissionais de enfermagem	Artigo publicado em periódico	São Paulo
15	BORGES, L. O. et al., 2002	A Síndrome de Burnout e os valores organizacionais: um estudo comparativo em Hospitais Universitários	Artigo publicado em periódico	Rio Grande do Norte
16	SPAGNOL, C. A. et al., 2013	Vivenciando situações de conflito no contexto da enfermagem: o esquete como estratégia de ensino-aprendizagem	Artigo publicado em periódico	Minas Gerais
17	SANTOS, L. J.; PARANHOS, M. S., 2017	Os trabalhadores das Equipes de Saúde da Família no Rio de Janeiro: aspectos da liderança em pesquisa de clima organizacional	Artigo publicado em periódico	Rio de Janeiro
18	SALGADO, S. P. V., 2003	Importância da cultura organizacional como fatores determinantes na eficácia do pessoal de enfermagem do hospital Universitário Antônio Pedro	Dissertação	Rio de Janeiro
19	BEZERRA, A. L. Q., 2008	O clima organizacional e a gestão de pessoas	Editorial publicado em periódico	-
20	MARZIALE, M. H. P. et al, 2013	Influência organizacional na ocorrência de acidentes de trabalho com exposição a material biológico	Artigo publicado em periódico	São Paulo

Fonte: Elaboração das autoras.

Os estudos investigados apontaram uma estreita relação entre a gestão de pessoas e o clima organizacional. A gestão de pessoas que antes era muito específica do setor de recursos humanos, vista de modo mecanicista, sistemático e metódico, nas últimas décadas vem ganhando destaque e assumindo papel transformador nas organizações, incluindo as pessoas como foco estratégico de suas ações e negócios e crescendo cada vez mais no setor saúde, impactando diretamente na qualidade da assistência prestada (CAMARGO, 2014).

As instituições hospitalares estão assumindo esse caráter empresarial/organizacional aderindo a esse novo modelo de gestão mais flexível e menos hierárquico, baseada na negociação, na redução de custos, na qualidade total e no crescimento profissional de seus integrantes (AMESTOY et al., 2009).

Esse novo entendimento de gestão de pessoas vem apresentando papel estratégico para potencializar mudanças nas organizações, e o modo como esta acontece pode influenciar positivamente ou negativamente no processo de trabalho no interior das organizações, e no

âmbito da saúde impacta diretamente na qualidade da assistência ao paciente (CAMARGO, 2014).

Esse modelo de gestão com foco na participação das pessoas deu abertura para o conceito de clima organizacional. Na literatura, ainda se observa uma estreita relação entre os conceitos de cultura organizacional e clima organizacional, alguns autores se referem a esses conceitos de modo muito similar.

No entanto, outros acreditam que a cultura organizacional é algo mais amplo e difícil de ser mensurado e que esta influencia diretamente no clima organizacional. O clima organizacional compreenderia as percepções compartilhadas pelos indivíduos no ambiente em que estão inseridos na organização, seria algo mais perceptível, sendo composto por elementos intrínsecos ao trabalho como, salário, benefícios, reconhecimento, relações com os colegas de trabalhos e superiores. E de certo modo, mediria a satisfação dos indivíduos no ambiente de trabalho (HERNANDEZ, MELO, 2003; MARTINS, 2003; ROCHA et al., 2014; SANTIAGO, TURRINI, 2015. SANTOS, PARANHOS, 2017).

É compreendido ainda como um conjunto de características consideradas duradouras ao longo do tempo, que influencia e sofre influência do comportamento dos profissionais inseridos na organização, refletindo nas opiniões compartilhadas pelas pessoas, distinguindo as organizações entre si (MENEZES et al., 2009).

Desse modo, o clima organizacional pode ser favorável ou não ao bom andamento da organização, sendo favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais e desfavorável quando proporciona a frustração das necessidades de seus integrantes, influenciando no estado motivacional dos indivíduos (MARTINS, 2003).

Nessa perspectiva, o trabalho em saúde sofre influência da estrutura organizacional e do modelo de gestão adotado por uma organização, determinando os processos de trabalho e o comportamento dos trabalhadores. Além disso, existem valores, crenças, hábitos e práticas implícitas nos ambientes de trabalho que são compartilhadas pelos membros de uma organização, definindo normas de comportamento e formas de organização do trabalho (ROCHA et al., 2014).

Vários estudos foram realizados para averiguar o clima organizacional no setor saúde, a maioria deles realizados com profissionais de enfermagem que correspondem a categoria em maior número nessas instituições, entre os resultados observa-se a predominância de um clima organizacional desfavorável e inadequado para o bom desenvolvimento das atividades pelos profissionais inseridos nessas instituições (SAVEGNAGO, 2006; ROCHA et al., 2014).

Na maioria das instituições de saúde investigadas, observou-se uma predominância de aspectos desfavoráveis a um adequado clima organizacional como a existência de rigidez hierárquica, centralização de poder e do processo decisório, administração engessada, relação de subordinação, individualismo, competição no trabalho, dificuldade de realizar atividades em equipe e comunicação, especialização no trabalho e fragmentação do cuidado e forte controle nos processos de trabalho, além do estresse e da pouca valorização profissional (MANZO et al., 2012; ROCHA et al., 2014).

Tais condições provocam desmotivação e insatisfação profissional, dificultando que os profissionais desenvolvam de modo eficaz suas potencialidades e habilidades necessárias para desenvolver o processo de trabalho no seu cotidiano. Muitas vezes essa insatisfação está associada com dificuldades encontradas no dia-a-dia no contexto do trabalho que atreladas aos aspectos e problemas da vida pessoal tomam enormes proporções. Essas condições e a insatisfação pode reproduzir sentimentos de medo, insegurança, desespero e sofrimento psíquico comprometendo a saúde mental e em muitos casos desencadeando quadros de ansiedade, depressão e/ou até mesmo a síndrome de Burnout (BORGES et al., 2002; MARTINS, 2003; MARZIALE et al., 2013; ROCHA et al., 2014; SANTIAGO, TURRINI, 2015).

No contexto da equipe de enfermagem, observa-se que a divisão social do trabalho de enfermagem pode provocar esse adoecimento, a hierarquia rígida dentro da própria equipe de enfermagem aliada ao modelo biomédico, com valorização do saber médico e subordinação da equipe de enfermagem a esse profissional

acentuam essas situações e impactam negativamente na formação do clima organizacional no âmbito da saúde (MANZO et al., 2012; MARZIALE et al., 2013; ROCHA et al., 2014; SANTIAGO, TURRINI, 2015; ANDRADE, SILVA, TULLI NETTO, 2015).

Existe ainda, as condições de trabalho que muitas vezes são precárias, principalmente, no contexto da enfermagem. Quando há condições de trabalho adequadas e a assistência é desenvolvida de forma mais prudente e prazerosa observa-se melhoria na qualidade do cuidado prestado, livre de imprudência, imperícia e negligência (SALGADO, 2003; SPAGNOL et al., 2013).

Rocha e colaboradores (2014) em seu estudo enfatizou que o clima organizacional desfavorável, com uma visão fragmentada do ser humano, fragmentação do cuidado, falta de humanização e de integralidade na assistência e a inexistência do trabalho em equipe e interdisciplinaridade trazem consequências devastadoras na qualidade da assistência prestada aos pacientes.

Desse modo, assegurar um clima organizacional satisfatório nas organizações de saúde ou qualquer que seja a organização é crucial para desenvolver um ambiente agradável, onde há a motivação do profissional e o interesse de aprender e desenvolver habilidades para o sucesso do trabalho/assistência ofertada aos seus clientes (SILVA, 2014).

A promoção dos valores humanos, por outro lado, representaria uma estratégia preventiva. Programas de integração podem ser estratégias eficazes para estabelecer um clima organizacional favorável desde o ingresso do profissional no serviço, propiciando um clima saudável entre as pessoas e promovendo a integração destas e dos diferentes setores. Tais estratégias podem colaborar para diminuir os níveis hierárquicos, permitindo o compartilhamento das decisões e atentando para as necessidades dos trabalhadores por meio da valorização do bem-estar, da satisfação dos indivíduos, do crescimento pessoal e valorização do currículo (MANZO et al., 2012; SILVA, 2014; ROCHA et al., 2014).

Diante disso, e considerando a importância de se estabelecer um clima organizacional favorável para o desenvolvimento da assistência de enfermagem com qualidade, é necessário qualificar a gestão de pessoas nas organizações de saúde e proporcionar um clima organizacional saudável para beneficiar e atender as necessidades demandadas pelos pacientes que deve ser o foco principal da assistência em saúde (MANZO et al., 2012).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A qualidade na assistência é algo que muito se fala, mas pouco se mede. Os hospitais ainda não têm uma definição de modelo assistencial e a gestão de pessoas não está sendo valorizada como estratégia para o sucesso organizacional. O clima organizacional é subjetivo, podendo ser interpretado de diversas formas pelo colaborador, mas sabe-se que quando é bom os sentimentos motivacionais estão presentes e isso pode melhorar a qualidade da assistência. Pois o cuidado a saúde envolve também os sentimentos do profissional de quem está cuidando.

Os resultados desse estudo evidenciaram que o clima organizacional impacta diretamente na qualidade da assistência à saúde e na assistência prestada pela equipe de enfermagem, uma vez que essa categoria é a que está mais próxima do cuidado em saúde e mantém relação com todos os demais profissionais. Desse modo, um clima organizacional saudável propicia também uma melhor assistência, com impacto no processo de comunicação, tomada de decisão, soluções de problemas, manejo de conflitos, atitudes e motivações, além da satisfação.

Entre as limitações, o fato de clima organizacional não ser um descritor de saúde dificultou a busca, no entanto, ao utilizar o descritor “cultura organizacional” houve uma maior abrangência da temática possibilitando compreender a relação entre esses dois conceitos. Observa-se, também a escassez de estudos abordando a temática investigada, principalmente, realizados na região norte e nordeste do país.

Tendo em vista a complexidade da investigação do clima organizacional e a dificuldade de se encontrarem definições consensuais para esse conceito, ampliar a quantidade de pesquisas voltadas ao estudo do clima é premente para o aperfeiçoamento dos conhecimentos sobre o tema.

Poucos são os estudos que contemplam a gestão de pessoas na perspectiva do clima organizacional com foco no impacto deste na assistência de enfermagem. Acredita-se que esse estudo possa impulsionar a realização de pesquisas futuras com foco nessa temática e investigar quais os fatores que influencia no estabelecimento de um clima organizacional satisfatório. Uma vez que o impacto do clima organizacional na assistência prestada pode ser medida por meio de indicadores da qualidade em saúde.

Deste modo, é necessária a transformação das práticas em saúde por meio da adoção de novas formas de gestão e organização do trabalho, as quais tem sido estudadas e implementadas em diversas instituições, na tentativa de substituir modelos tradicionais. Preconiza-se a gestão compartilhada, o trabalho em equipe, a valorização das necessidades dos indivíduos (pacientes e trabalhadores), a integralidade cuidado, a humanização das relações interpessoais, compreendendo o elemento humano como agente das ações em saúde.

REFERÊNCIAS

- AMESTOY, S. C. et al. Características que interferem na construção do enfermeiro-líder. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 22, n. 5, 2009. p. 673-78. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-21002009000500012&script=sci_abstract&tlng=pt> Acesso em: 13 abr 2018.
- ANDRE, A. M.; CIAMPONE, M. H. T.; SANTELLE, O. Tendências de gerenciamento de unidades de saúde e de pessoas. *Rev. Saúde Pública*, v. 47, n. 1, 2013. p. 158-63. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102013000100020&lng=en&nrm=iso Acesso em: 13 abr 2018.
- ANDRADE, A. L.; SILVA, M. Z.; TULLI NETTO, M. Clima de Segurança no Trabalho Hospitalar: adaptação de medida (ClimaSeg-H). **Avaliação Psicológica**, v. 14, n. 2., 2015. p. 261-271. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712015000200012> Acesso em: 15 abr 2018.
- ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão Pessoas**. Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015.
- BEZERRA, A. L. Q. O clima organizacional e a gestão de pessoas. **Rev. Eletr. Enf.**, v. 10, n. 3, 2008. p. 560. Disponível em: <<http://www.fen.ufg.br/revista/v10/n3/v10n3a01.htm>> Acesso em: 13 abr 2018.
- BORGES, L. O. et al. A Síndrome de Burnout e os Valores Organizacionais: Um Estudo Comparativo em Hospitais Universitários. **Psicol. Reflex. Crit.**, v. 15, n. 1, 2002. p.189-200. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-79722002000100020&script=sci_abstract&tlng=pt> Acesso em: 13 abr 2018.
- CAMARGO, M. F. M. **Processo interno de reestruturação, reorganização e modernização da área de gestão de pessoas da secretaria municipal da saúde de São Paulo: o protagonismo de equipes de gestão de pessoas na promoção de mudanças**. 30 f. Especialização em Gestão de Pessoas – Programa FGV, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciamento com as pessoas**. 1. ed. 9. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM. **Resolução COFEN 543/2017**. Atualiza e estabelece parâmetros para o Dimensionamento do Quadro de Profissionais de Enfermagem nos serviços/locais em que são realizadas atividades de enfermagem. 2017.
- FERREIRA FILHO, E. P. et al. **A influência do endomarketing e da comunicação interna na cultura organizacional**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Gestão e Tecnologia para competitividade. Resende/ Rio de Janeiro. Outubro; 2013.
- GARCIA, T. R.; NÓBREGA, M. M. L. Processo de enfermagem: da teoria à prática assistencial e de pesquisa. *Esc Anna Nery*, v. 13, n. 1, 2009. p. 188-93. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ean/v13n1/v13n1a26.pdf>> Acesso em: 14 abr 2018.
- HERNANDEZ, J. A. E.; MELO, F. M. O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um Centro Médico Integrado. **Rev. Psi: Org e Trab.**, v. 3, n. 1, 2003. p. 11-26. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7066/6539>> Acesso em: 14 abr 2018.

- KUNDU, K. Development of the conceptual framework of organizational climate. **Vidyasagar University Journal of Commerce**, v.12, n.5, 2007. p.99-108. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.584.7209&rep=rep1&type=pdf>> Acesso em: 10 abr 2018
- LORENZETTI, J.; GELBCKE, F. L.; VANDRESEN, L. Tecnologia para gestão de unidade de internação hospitalares. **Texto contexto - enferm.**, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-07072016000200321&script=sci_abstract&tlng=pt> Acesso em: 13 abr 2018.
- MAGALHAES, A. M. M.; RIBOLDI, C. O.; DALL'AGNOL, C. M. Planejamento de recursos humanos de enfermagem: desafio para as lideranças. **Rev. bras. enferm.**, v. 62, n. 4, 2009. p. 608-12. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672009000400020&lng=en&nrm=iso> Acesso em: 13 abr 2018.
- MANZO, B. F. et al. A enfermagem no processo de acreditação hospitalar: atuação e implicações no cotidiano de trabalho. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v. 20, n. 1, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11692012000100020&script=sci_arttext&tlng=pt> Acesso em: 13 abr 2018.
- MARZIALE, M. H. P. et al. Influência organizacional na ocorrência de acidentes de trabalho com exposição a material biológico. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v. 21, n. (esp), 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rlae/article/view/52943>> Acesso em: 13 abr 2018.
- MARTINS, M. C. A. Situações indutoras de stress no trabalho dos enfermeiros em ambiente hospitalar. **Millenium. Res ISPU**, 2003. Disponível em: <<http://www.ipv.pt/millenium/Millenium28/18.htm>> Acesso em: 13 abr 2018.
- MEDEIROS, B. R. **Compreensão das relações entre clima organizacional e capacidades dinâmicas: um estudo de caso em uma distribuidora de combustíveis nordestina**. 2014. Dissertação (Mestrado e Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.
- MELENCHION, J. R. Gestão de pessoas e gestão de conhecimentos: conceituação e aplicabilidade nas organizações de saúde. **O Mundo da saúde**, v. 30, n. 2, 2006. p. 215-27. Disponível em: <https://www.saocamilosp.br/pdf/mundo_saude/35/gestao_pessoas.pdf> Acesso em: 13 abr 2018.
- MELLO, M. L. B. C.; AMANCIO FILHO, A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Rev. Adm. Pública**, v. 44, n. 3, 2010. p. 613-36. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000300004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 13 abr 2018.
- MENEZES, I. G. et al. Escala de clima organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial. **Estudos de Psicologia**, v. 26, n. 3, 2009. p. 305-316. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-166X2009000300004&script=sci_abstract&tlng=pt> Acesso em: 15 abr 2018.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 13. ed. São Paulo: Hucitec, 2013.
- NAKATA, L. E. et al. Uso de pesquisas de clima organizacional no Brasil. **Gestão Contemporânea**, v. 6, n. 6, 2009. p. 45-68. Disponível em: <<http://seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo/article/viewFile/5/3>> Acesso em: 10 abr 2018.
- OLIVEIRA, E. F. et al. **Avaliação de aprendizagem organizacional na implementação do projeto mais médicos para o Brasil no estado do Rio Grande do Norte**. I Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Públicas. 2015.
- PASCHOALINI, B. et al. Efeitos cognitivos e emocionais do estresse ocupacional em profissionais de enfermagem. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 21, n. 3, 2008. p. 487-92. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-21002008000300017&script=sci_arttext&tlng=pt> Acesso em: 15 abr 2018.
- PELISOLI, C. et al. Acolhimento em saúde: uma revisão sistemática em periódicos brasileiros. **Estud. psicol.**, v. 31, n. 2, 2014. p. 225-35. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-166X2014000200008&script=sci_abstract&tlng=pt> Acesso em: 14 abr 2018.
- REDE DOR SÃO LUIZ. Capacitação em gestão dos profissionais de enfermagem. Enfermeiro Gestor (editoria patrocinada). **Rev Melhores Práticas em saúde qualidade e acreditação**. Rede D'or. São Paulo/ SP. 2015.
- ROCHA, F. L. S. et al. A cultura organizacional de um hospital público brasileiro. **Rev Esc Enferm USP.**, v. 48, n. 2, 2014. p. 308-14. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62342014000200308&script=sci_arttext&tlng=pt> Acesso em: 14 abr 2018.
- RODRIGUES, J. L. K. et al. A importância da pesquisa do clima organizacional para o funcionamento de uma instituição federal de ensino superior. **Revista Eniac Pesquisa**, v. 5, n. 1, 2016. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5567702>> Acesso em: 14 abr 2018.
- SALGADO, S. P. V. **Importância da cultura organizacional como fatores determinantes na eficácia**

do pessoal de enfermagem do hospital universitário Antônio Pedro. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

SANTIAGO, T. H. R.; TURRINI, R. N. T. Cultura e clima organizacional para segurança do paciente em Unidades de Terapia Intensiva. **Rev Esc Enferm USP**, v. 9, n. (esp), 2015. p.123-30. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62342015000700123&script=sci_abstract&tlng=pt> Acesso em: 14 abr 2018.

SANTOS, L. J.; PARANHOS, M. S. Os trabalhadores das Equipes de Saúde da Família no Rio de Janeiro: aspectos da liderança em pesquisa de clima organizacional. **Ciênc. saúde coletiva**, v. 22, n. 3, 2017. p. 759-69. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232017002300759&script=sci_abstract&tlng=pt> Acesso em: 14 abr 2018.

SAVEGNAGO, M. **Qualidade de vida no trabalho das pessoas portadoras de deficiência no Grupo Hospitalar Conceição.** 80 f. Especialização em Políticas Públicas e Gestão Estratégica em Saúde – Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

SILVA, P. A. **Projeto de integração para novos funcionários da sede da autarquia hospitalar municipal.** 23 f. MBA em Gestão de Pessoas – Programa FGV, 2014.

SOUZA, N. S.; KICH, M. C.; CUNHA, A. S. Clima Organizacional: Prevenindo o Bem-Estar dos Colaboradores. **Rev. Cienc. Gerenc.**, v. 21, n. 34, 2017. p. 145-50. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/artic le/view/4361>> Acesso em: 14 abr 2018.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein (São Paulo)**, v. 8, n. 1, 2010. p. 102-6. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-45082010000100102&lng=en&nrm=iso> Acesso em: 14 abr 2018.

SPAGNOL, C. A. et al. Vivenciando situações de conflito no contexto da enfermagem: o esquete como estratégia de ensino- aprendizagem. **Esc. Anna Nery**, v. 17, n. 1, 2013. p. 184-89. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-81452013000100026&script=sci_abstract&tlng=pt> Acesso em: 14 abr 2018.

TANNURE, M. C.; GONÇALVES, A. M. P. Sistematização da Assistência de Enfermagem: guia prático. 2ª ed. Rio de Janeiro (RJ): Guanabara Koogan; 2010