

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE MAUÁ

ALICE MIRANDA DOS SANTOS
ISABELA CATARINA GANANÇA ROCHA
POLLYANA DA SILVA BERNARDO
RAISSA BRUNO SILVA
SOPHIA LIMA SILVA

**CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: O PAPEL DO RH NA PREVENÇÃO DA
ANSIEDADE E DEPRESSÃO NOS TRABALHADORES DA ÁREA DA SAÚDE**

Mauá – SP
Dezembro/2025

ALICE MIRANDA DOS SANTOS
ISABELA CATARINA GANANÇA ROCHA
POLLYANA DA SILVA BERNARDO
RAISSA BRUNO SILVA
SOPHIA LIMA SILVA

**CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: O PAPEL DO RH NA PREVENÇÃO DA
ANSIEDADE E DEPRESSÃO NOS TRABALHADORES DA ÁREA DA SAÚDE**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado a Escola Técnica Estadual de
Mauá como requisito para a obtenção do
título de técnico em Administração.

Orientadora do projeto: Prof.^a Ma. Cláudia
Emanoela Bonfim

Mauá – SP
Dezembro/2025

ALICE MIRANDA DOS SANTOS
ISABELA CATARINA GANANÇA ROCHA
POLLYANA DA SILVA BERNARDO
RAISSA BRUNO SILVA
SOPHIA LIMA SILVA

CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: O PAPEL DO RH NA PREVENÇÃO DA
ANSIEDADE E DEPRESSÃO NOS TRABALHADORES DA ÁREA DA SAÚDE

Trabalho de conclusão de curso
apresentado a Escola Técnica Estadual de
Mauá como requisito para a obtenção do
título de técnico em Administração.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado e aprovado em: 01/12/2025.

Banca examinadora:

Prof.^a Ma. Cláudia Emmanoela Bonfim, ETEC de Mauá – Orientadora

Prof. (Título) Nome do Professor, ETEC de Mauá – Avaliador

Prof. (Título) Nome do Professor, ETEC de Mauá – Avaliador

Dedico este trabalho, em especial, aos meus pais, Patricia e Alexandre, que sempre estão ao meu lado quando preciso e dedicaram tempo e esforços para me fazer feliz e estável ao longo dessa jornada, minha gratidão é enorme e jamais me tornaria quem eu sou sem vocês, vocês são a minha maior paixão. Dedico também à Deus, que me deu esperança e força para seguir em frente. Ademais, dedico à professora orientadora, Cláudia Bonfim, que com gentileza e carinho guiou eu e meu grupo para o fim grandioso de nosso trabalho, obrigada por sempre estar ao nosso lado e por nos acompanhar nesse caminho, prof. E, por fim, às minhas amigas, todo segundo passado com vocês com certeza foi mais belo, esses três anos foram muito especiais e sem vocês e nossa união, esse trabalho nunca teria sido concluído. Desejo do fundo do meu coração que nossa amizade e todas as nossas memórias permaneçam e se fortaleçam ainda mais. Amo todos vocês.

Alice Miranda dos Santos

Dedico este trabalho à Deus que me guiou e me sustentou, sem Ele não seria nada possível, aos meus pais, Edgar e Aline, que sempre foram meu exemplo de fé, amor e perseverança. Cada passo dado até aqui carrega o apoio, o cuidado e os valores que vocês me ensinaram. Minha gratidão será eterna. Às minhas amigas de grupo, que estiveram comigo em todos os desafios

desta jornada. Entre risos, cansaço, força e companheirismo, seguimos unidas e fortalecidas, vocês tornaram tudo mais leve e especial. E dedico, com enorme carinho, à professora Cláudia, nossa orientadora, cuja sabedoria, paciência e dedicação foram essenciais para que este trabalho se concretizasse. Sua orientação foi luz e incentivo em cada etapa.

Isabela Catarina Ganança Rocha

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que me auxiliou, iluminou meu caminho e pela força que ele me deu para que eu conseguisse seguir em frente, apesar das dificuldades que apareceram. A também aos meus familiares, meu pai, que sempre me ajudou com o que estivesse ao seu alcance, minha avó, meus tios e em destaque da minha querida mãe, que enquanto esteve comigo me auxiliou e me incentivou a cumprir com minhas responsabilidades, e mesmo agora me estimula a ser minha melhor versão. Dedico à professora Cláudia Emmanoela, que fez parte dessa jornada, orientando a mim e ao meu grupo, fazendo com que consigamos despertar o melhor em nós mesmas. Dedico aos meus amigos, que mesmo sem saber, também me incentivando e me dando ânimo para que fazer isso dar certo fosse algo mais leve e divertido. Por fim, dedico às minhas colegas, que apesar de tudo sempre foram pacientes comigo, e mesmo eu não sendo uma pessoa fácil de lidar, tiveram paciência comigo durante o processo, e agradeço às pessoas que elas são: estudiosas, inteligentes e esforçadas. Concluir esse trabalho com vocês foi algo rigoroso, mas ao fim, nos apoiando, conseguimos concluí-lo e espero que possamos acompanhar a conclusão de muitas outras coisas na vida uma da outra. Quero levá-las para a vida. Para sempre nós.

Pollyana da Silva Bernardo

Dedico esse trabalho primeiramente aos meus pais, que me criaram com dedicação e fizeram eu me tornar quem sou hoje. Sem sua ajuda estaria completamente perdida. É uma honra poder dizer que sou filha de pessoas tão boas e gentis. Além disso, ao meu parceiro, Rafael, que acompanhou e incentivou minha jornada para a realização deste estudo, mantendo minha mente confiante e consciente de que sou capaz de realizar todos os meus objetivos. Também à professora e orientadora Cláudia Emanoela Bonfim, que com paciência e clareza em suas palavras, orientou a mim e meu grupo para a conclusão desta pesquisa tão importante para nós, que marcará o fim de um ciclo essencial em nossas vidas. E por fim, às minhas colegas, sou eternamente grata. A companhia de vocês nesses últimos três anos é um presente que nunca esperei ganhar. Guardarei em meu coração cada momento especial que vivemos juntas.

Raissa Bruno Silva

Dedico primeiramente à Deus, que me deu força e a oportunidade de chegar até aqui; aos meus familiares, pelo apoio, paciência e incentivo em todos os momentos; aos meus professores e orientadores, que contribuíram com seus conhecimentos e orientações ao longo deste trabalho, também dedico aos meus colegas e amigos, pela ajuda, compreensão e parceria durante a realização do TCC, e a todos que, de alguma forma, contribuíram para a concretização deste estudo, meu muito obrigada.

Sophia Lima Silva

Agradecemos à Deus, por nos conceder força e sabedoria ao longo desta jornada; aos nossos familiares, que foram apoio constante, oferecendo compreensão, incentivo e confiança em cada etapa; aos colegas de grupo, pela parceria, união e comprometimento, cada conquista deste trabalho foi fruto do esforço coletivo; aos professores da ETEC, que contribuíram para nossa formação com dedicação e profissionalismo, em especial, à professora Cláudia, nossa orientadora, pela orientação atenciosa, pelas sugestões valiosas e pelo apoio imprescindível para a realização deste trabalho e a todos que, de alguma forma, contribuíram para esta caminhada, nosso sincero agradecimento.

“Se queres colher em três anos,
planta trigo;
se queres colher em dez anos,
planta uma árvore,
Mas, se queres colher para sempre,
Desenvolve o homem.”

PROVÉRBIO CHINÊS

RESUMO

O seguinte trabalho tem por objetivo estudar a influência da cultura e clima organizacionais na saúde mental dos trabalhadores da área da saúde, no contexto do papel do setor de Recursos Humanos (RH) na prevenção da ansiedade e depressão em meio à esse ambiente. A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa, com base na observação direta e descritiva. Os dados foram coletados em entrevistas realizadas com dez perguntas e dois questionários, um para enfermeiros e outro para Gestores do RH, de hospitais públicos e privados. Assim foi permitida uma análise mais íntima e aprofundada com os colaboradores entrevistados, de acordo com o seu setor de atuação e seu ponto de vista sobre ele. Os resultados apontam que, por mais que propor atividades não demande muito capital, os hospitais privados que participaram da pesquisa se sobressaíram em relação à sua relação com a saúde emocional de seus funcionários, e apenas um hospital público entrevistado realmente da importância a esse fator. As pequenas atitudes que os superiores demonstram em se importar com seus empregados faz com que eles se sintam acolhidos dentro da organização. Isso consequentemente os faz criar um laço de afetividade e fidelidade, corroborando o melhor desenvolvimento de suas funções dentro da organização. Pensando nisso, é notável a importância da manutenção emocional e a oportunidade de acesso a ferramentas, atividades e serviços que colaborem para que isso aconteça. Ademais o estudo demonstra a falta de investimento público em ações que corroborem um bom desenvolvimento da relação empregado-empregador. Com base nos estudos propostos, foi elaborado um serviço de treinamento ao setor de RH, que tem como o objetivo capacitar esses profissionais para que eles possam exercer sua função da melhor maneira possível. O produto não demanda custos altos e até recursos já anteriormente presentes nos hospitais e logo pode ser aplicado tanto por hospitais privados como também os públicos. Com isso, será possível promover a familiaridade entre a empresa e o funcionário, diminuindo assim, os casos de ansiedade e depressão entre trabalhadores da área da saúde. Para que uma empresa tenha sucesso é de grande relevância que sua base, aqueles que fazem acontecer, sejam vistos não apenas como números na instituição, mas como reais colaboradores.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Clima organizacional. Setor de RH. Saúde mental. Relação empregado-empregador.

ABSTRACT

This work aims to study the influence of organizational culture and climate in the mental health of healthcare workers in the context of the role of the Human Resources (HR) sector in the prevention of anxiety and depression. The research was developed from a qualitative approach, based on direct observation and description. The data were collected through interviews carried out with ten questions and two questionnaires, one for nurses and another for HR managers, from public and private hospitals. Thus, a closer and deeper analysis was allowed with the collaborators interviewed, according to their sector of activity and their point of view about it. The results show that, although proposed activities do not demand a lot of capital, the private hospitals that participated in the research stand out in relation to their relationship with the emotional health of their employees, and only one public hospital interviewed actually gave importance to this factor. The smallest gestures that the superiors demonstrate in taking care of their employees make them feel welcome in the organization. This consequently makes them create an emotional and loyal bond corroborating the better development of their functions inside the organization. Thinking about it, it is remarkable to notice the importance of emotional maintenance and the opportunity for access to tools, activities, and services that make it happen. Based on the proposed studies, a training service located within the HR department was elaborated, with the objective to enable these professionals so that they can exercise their functions in the best way possible. The product does not demand high costs and uses resources that were already present in the hospital, so it can be applied by both public and private hospitals. Therefore, it will be possible to promote familiarity between the company and the employee, thus decreasing the cases of anxiety and depression among health area workers. For a company to succeed, it is very important that its base, those that make it happen, is seen as more than just numbers within the institution, but as real collaborators.

Key words: Organizational culture. Organizational climate. HR department. Mental health. Employee-employer relationship.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Vetores e Dimensões do Modelo IMCO.....	46
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gráfico de porcentagens de incidência de profissionais que possuem algum grau de ansiedade e depressão.....	89
Gráfico 2 - A cultura institucional valoriza a saúde mental dos profissionais da saúde?	102

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CRM	Customer Relationship Management
DEI	Diversidade, Equidade e Inclusão
ESG	Environmental, Social and Governance
FIA	Fundo para a Infância e Adolescência
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	18
1.1 Tema.....	18
1.2 Questão problema.....	18
1.3 Hipótese	19
1.4 Justificativa	19
1.5 Objetivo.....	20
1.5.1 Objetivo específico	20
1.6 Metodologia	21
1.7 Estrutura do projeto.....	21
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 Estudo da área da administração.....	23
2.2 Desenvolvimento da administração como ciência.....	23
2.2.1 Primeiro personagem da história da administração	23
2.3 Status atual da administração.....	24
2.4 Áreas da administração.....	25
2.5 - Tendências da administração.....	28
2.5.1 Transformação digital.....	28
2.5.2 Gestão Ágil e flexível	28
2.5.3 Liderança humanizada	29
2.5.4 Sustentabilidade e ESG.....	29
2.5.5 Trabalho híbrido e remoto	29
2.5.6 Gestão baseada em dados	29
2.5.7 Cultura de inovação e empreendedorismo.....	30
2.5.8 Diversidade e inclusão.....	30
2.6 Perfil dos profissionais da administração.....	30
3. ESTUDO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	31
3.1 Desenvolvimento dos recursos humanos como ciência	31
3.2 Status atual dos recursos humanos	31
3.3 Áreas dos recursos humanos	32
3.3.1 Tomada de decisão baseada em dados	32
3.3.2 Conformidade legal e regulatória	32

3.3.3 Recrutamento e seleção.....	32
3.3.4 Integração de tecnologia.....	32
3.3.5 Planejamento estratégico	32
3.4 Tendências dos recursos humanos	32
3.4.1 People analytics e gestão baseada em dados	32
3.4.2 Diversidade, equidade e inclusão (DEI)	33
3.4.3 Flexibilidade no trabalho e modelos híbridos	33
3.4.4 Experiência do colaborador (Employee Experience)	33
3.4.5 Saúde mental e bem-estar corporativo	34
3.4.6 Uso de inteligência artificial no recrutamento.....	34
3.4.7 Liderança humanizada e desenvolvimento de soft skills	34
3.4.8 Remuneração estratégica e benefícios personalizados	34
3.5 Perfil dos profissionais em recursos humanos.....	35
4. CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	36
4.1.1 Evolução histórica do conceito de clima organizacional.....	36
4.1.2 Principais definições de clima organizacional na literatura acadêmica.....	37
4.1.3 Dimensões do clima organizacional.....	37
4.1.4 Teorias que embasam o conceito de clima organizacional.....	38
4.1.5 Distinção entre clima organizacional e outros conceitos correlatos	40
4.1.6 Clima organizacional como fenômeno perceptivo coletivo.....	41
4.1.7 Níveis de análise do clima organizacional	42
4.1.8 Clima organizacional como mediador ou moderador em modelos organizacionais	43
4.1.9 Instrumentos psicométricos utilizados na mensuração do clima organizacional.....	43
4.1.10 Limites e críticas ao conceito de clima organizacional.....	48
4.2 Cultura organizacional.....	49
4.2.1 Origens e desenvolvimentos do conceito de cultura organizacional	49
4.2.2 Importância da cultura no ambiente empresarial	50
4.2.3 Impacto sobre o comportamento dos colaboradores e nos resultados da organização.....	50
4.2.4 Origem histórica da cultura organizacional raízes antropológicas e sociológicas primeiros estudos e observações empíricas sobre práticas culturais no trabalho.	51
4.2.5 Desenvolvimento do conceito ao longo do tempo: décadas de 1950-1970: surgimento da teoria comportamental.	52

4.2.6 Surgimento da teoria comportamental	52
4.2.7 Características da teoria comportamental.....	52
4.2.8 Teoria comportamental e a administração.....	53
4.2.9 Anos 1980: consolidação do conceito.....	54
4.2.10 Principais definições de cultura organizacional na literatura	55
4.2.11 Níveis de cultura organizacional segundo Edgar Schein	56
4.2.12 Elementos constitutivos da cultura organizacional	57
4.2.13 Tipologias de cultura organizacional.....	59
4.2.14 Cultura organizacional e sua relação com a identidade organizacional	62
4.2.15 A influência da cultura nacional na cultura organizacional	63
4.2.16 Cultura organizacional como mecanismo de controle informal	64
4.2.17 Mudança cultural em organizações	65
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	67
5.1 Instrumentos de pesquisa	67
5.2 Aspectos éticos.....	68
5.3 Participantes.....	68
5.4 Local e período	69
6. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	71
6.1 Entrevista 1 – apêndice A.....	71
6.2 Entrevista 2 – apêndice B	73
6.3 Entrevista 3 – apêndice C	76
6.3.1 Análise da entrevista 3 – apêndice C (C1)	77
6.3.2 Análise da entrevista 3 – apêndice C (C2)	79
7. DISCUSSÃO E SUBSÍDIOS PARA A PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	83
7.1 O contexto da área da saúde e suas demandas psicológicas.....	83
7.2 Saúde mental no trabalho: conceitos e implicações.....	84
7.3 Ansiedade e depressão entre os profissionais da área da saúde	86
7.4 A influência da cultura e do clima organizacional na saúde mental	90
7.5 Norma regulamentadora nº01	91
7.6 O papel estratégico do RH na prevenção da ansiedade e depressão	92
7.7 Diferenças estruturais entre hospitais públicos e privados	96

7.8 Diferenças no controle e prevenção da ansiedade e depressão entre hospitais públicos e privados.....	98
7.9 Integração entre cultura organizacional, saúde mental, ansiedade e depressão no contexto hospitalar	99
8. PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO DO RH	103
9. PRODUTO DO TCC: CAPACITAÇÃO PARA O SETOR DE RECURSOS HUMANOS EM CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL	106
9.1 Viabilidade do produto.....	108
9.1.1 Econômica	108
9.1.2 Social	109
9.1.3 Recursos	110
9.1.4 Operacional	111
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	113
REFERÊNCIAS.....	115
APÊNDICES	121
APÊNDICE A – ENTREVISTA DE FUNCIONÁRIO DE HOSPITAL PRIVADO	121
APÊNDICE B – ENTREVISTA DE FUNCIONÁRIO DE HOSPITAL PÚBLICO	125
APÊNDICE C.1 – ENTREVISTA DE FUNCIONÁRIO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DE HOSPITAL PRIVADO	131
APÊNDICE C.2 – ENTREVISTA DE FUNCIONÁRIO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DE HOSPITAL PRIVADO	145

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho busca analisar a importância do RH (Recursos Humanos) e a influência da cultura organizacional para a prevenção da ansiedade e depressão dos profissionais da saúde. A fim de que, a pressão, o estresse e a carga emocional associados ao trabalho, não seja um problema para o desenvolvimento humano na organização.

Os profissionais da área da saúde, especialmente os da enfermagem, são susceptíveis a níveis consideráveis de estresse, ansiedade e depressão, sobretudo aqueles que atuam na atenção terciária à saúde, nível que concentra maior densidade tecnológica e cuidados especializados e críticos, e, por isso, o sofrimento psíquico tende a ser maior." (Assis, Azevedo, Moura, Mendes, Rocha, Roncalli. Rev Bras Enferm, 2022, p.2)

1.1 Tema

Diante da prevalência de casos para ansiedade e depressão nos colaboradores da área da saúde, é dever do RH assegurar a saúde integral desses profissionais avaliando o seu ambiente de trabalho e como ele influencia as ocorrências desses transtornos. Visando através de um RH ativo e estratégico, por meio de políticas de bem-estar, suporte emocional e gestão humanizada, reduzir os números de ansiedade e depressão, julgando, também, se os impactos da cultura organizacional são positivos ou negativos.

1.2 Questão problema

A cultura organizacional influencia diretamente a saúde mental dos trabalhadores da área da saúde, já que fatores como excesso de trabalho, pressão constante e falta de apoio podem levar ao desenvolvimento de transtornos mentais como ansiedade e depressão.

De que forma o setor de Recursos Humanos (RH), por meio da cultura e clima organizacional, pode colaborar para a prevenção do Transtorno Depressivo e de Ansiedade nos profissionais da área da saúde?

1.3 Hipótese

A criação de uma cultura organizacional que valoriza a saúde mental e o bem-estar com o apoio ativo do RH pode colaborar com a prevenção do desenvolvimento de transtornos depressivos e de ansiedade. Podendo agir através da cooperação entre os profissionais e pela promoção de um clima de confiança, além do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dentro do ambiente de trabalho.

Em soma, a criação de programas de apoio psicológico, como terapia individual ou em grupo, pode ser oferecida pelo setor de RH na cultura organizacional. Sendo eficazes na redução de problemas que afetam profissionais da área da saúde como transtornos depressivos e de ansiedade. Com tais medidas, junto ao suporte psicológico formal ao corpo clínico e por meio de psicólogos, psiquiatras ou terapeutas, será possível precaver o estresse emocional no trabalho.

1.4 Justificativa

Os profissionais da saúde estão frequentemente expostos a situações de estresse, alta pressão, longas jornadas de trabalho e uma grande carga emocional, devido a importância da área para a sociedade. Nesse cenário, a influência da cultura organizacional na saúde mental desses trabalhadores impacta diretamente na proatividade e no desempenho de suas funções. Portanto, o setor de Recursos Humanos (RH) tem um papel crucial na implementação de políticas preventivas, criando um ambiente organizacional mais saudável e equilibrado, evitando a manifestação de transtornos depressivos e de ansiedade.

Assim, fazem-se necessárias investigações sobre a implementação de medidas preventivas que beneficiam tanto os profissionais da saúde, quanto o ambiente organizacional em que se situam, juntamente com a criação de um produto que colabore para tais evidências apresentadas.

1.5 Objetivo

Com a crescente frenesi a palco da saúde mental no ambiente de trabalho nos tempos atuais, surge a necessidade de entender como ela pode impactar de forma positiva ou negativa a vida de trabalhadores da área da saúde. Podendo compreender como a cultura organizacional influencia o bem-estar psicológico desses profissionais.

Diante disso, este estudo tem como objetivo propor estratégias para a área de Recursos Humanos (RH) por meio da influência da cultura e clima organizacional para contribuir com a prevenção da depressão e ansiedade dos trabalhadores no âmbito da saúde e propor uma proposta de treinamento ao Recursos Humanos, a fim de exercitar atitudes proativas em relação ao cuidado dos trabalhadores de hospitais públicos e privados e a sua prevenção de problemas na saúde mental.

1.5.1 Objetivo específico

- a. Conhecer a realidade de trabalhadores da área da saúde e como se encontram sua saúde mental em relação ao trabalho árduo e exaustivo, através de entrevistas e estudo de tema.
- b. Entender a relação da cultura e clima organizacional nos hospitais e propor estratégias para que o RH atue de forma preventiva, ajudando a reduzir a ansiedade e a depressão nos colaboradores da saúde;
- c. Buscar compreender o papel estratégico do setor de Recursos Humanos (RH) na implementação de políticas e ações voltadas para a promoção do bem-estar emocional;
- d. Identificar práticas que promovam um ambiente de trabalho saudável e prevenir transtornos de ansiedade e depressão.
- e. Apresentar um produto como proposta de treinamento para ensinar o RH a prevenir problemas de ansiedade e depressão dentro dos hospitais.

1.6 Metodologia

A pesquisa buscou uma metodologia qualitativa visando em prioridade o estudo de tema, a fim de compreender as experiências profissionais pessoais de cada indivíduo. O estudo do tema vai ser realizado a partir de relatórios, pesquisas, livros, visitas técnicas, entrevistas e notícias, buscando esclarecer-se, com a ajuda de profissionais especializados no assunto, o funcionamento da influência da cultura organizacional na saúde mental dos trabalhadores da área da saúde. O objetivo da metodologia foi autoexplicativo, conferindo assentir o entendimento sobre a importância da saúde mental em meio a ambientes hospitalares, clínicos e similares, e os desafios dos colaboradores da área da saúde.

1.7 Estrutura do projeto

No capítulo 1 é identificado uma sinopse com objetivos e metodologia com base no tema a influência da cultura organizacional na saúde mental dos trabalhadores da área da saúde: o papel do RH na prevenção da ansiedade e depressão. No qual, é introduzido a problematização e hipóteses para a resolução de tais problemas.

No capítulo 2 é retratado uma pesquisa com as características da área da administração, desde o início de tal setor até sua atualidade.

No capítulo 3 é apresentado uma pesquisa com estudos sobre a área do RH e suas características.

No capítulo 4 é explicado a origem, a definição e a função da cultura e clima organizacional.

No capítulo 5 é apresentado os procedimentos metodológicos, explicando como foi feita a pesquisa e quais procedimentos foram feitos durante as entrevistas com os participantes.

No capítulo 6 é feita a análise das entrevistas, relatando como foi a participação dos funcionários e quais pontos e conclusões foram considerados

para o entendimento do papel da cultura e clima organizacional e como o RH age na prevenção e na ação sob a questão problema.

No capítulo 7 é discutido maneiras de solucionar o obstáculo relatado, propondo subsídios para uma proposta de intervenção adequada, observando o papel de cada área da administração que foi mencionada, priorizando o melhor para cada ambiente hospitalar.

No capítulo 8 é proposto uma forma de intervir o problema com o auxílio dos Recursos Humanos.

No capítulo 9 é criado um produto para a capacitação do setor de RH em cultura e clima organizacional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Estudo da área da administração

A administração evoluiu ao longo do tempo, consolidando-se como ciência a partir da Revolução Industrial, quando a necessidade de organizar processos produtivos impulsionou o surgimento de diversas teorias administrativas. Pensadores como Frederick Taylor e Henri Fayol contribuíram com abordagens voltadas para eficiência e estrutura organizacional, enquanto a evolução da área incorporou aspectos humanísticos, estratégicos e tecnológicos. Atualmente, a administração abrange diversas áreas, como Recursos Humanos, Finanças, Logística e Marketing, além de acompanhar tendências como transformação digital, gestão ágil e ESG. O profissional da área precisa desenvolver habilidades analíticas, estratégicas e tecnológicas para atuar de forma eficiente no mercado dinâmico e competitivo.

2.2 Desenvolvimento da administração como ciência

A administração começou a ser considerada uma ciência a partir da Revolução Industrial, em meio aos séculos XIX e XX, aonde a brusca mudança em indústrias trouxe diversos impactos e consequências na forma de administrar e gerir tais empresas. Esses impactos trouxeram à tona a necessidade de organizar melhor todo o processo produtivo de empresas. Nesse período surgiram muitas teorias que ajudaram na consolidação da administração como uma ciência (SANTOS, 2016).

2.2.1 Primeiro personagem da história da administração

Frederick Winston Taylor com seu espírito administrativo iniciou seus estudos para melhorar a produção das indústrias com uma teoria que foca na máxima divisão de tarefas, a adoção de métodos racionais e padronizados, de tal modo, a aumentar a produção através da racionalização do empregado e trabalho operário. Para ele, desde o início, a administração tinha de ser tratada como uma ciência, por esse mesmo motivo, ele criou a “Organização Racional do Trabalho” que é aplicada em indústrias atualmente.

Taylor focava seus estudos em um mantra: “economizar o trabalho, produzindo mais em menos tempo”, usando esse mesmo princípio para outros aspectos importantes em indústrias, como o estudo dos movimentos e a padronização das ferramentas, sempre focando em economizar e otimizar o tempo utilizado e aumentando a produção e lucros na empresa.

Henri Fayol desenvolveu a Teoria Clássica da Administração que buscava enfatizar a estrutura organizacional e a gestão administrativa buscando ser mais eficiente. Ele atribuiu aos empregados uma capacidade técnica a qual ele nomeou de “os cinco princípios básicos da administração”, são eles: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Ambos os administradores tinham em comum uma coisa, seu mecanismo. As duas teorias buscavam otimizar os processos de produção em indústrias. Pensando como se os trabalhadores fossem partes de uma grande máquina e suas engrenagens, buscava sempre o máximo das suas capacidades produtivas.

Com o desenvolvimento de tais teorias, surgiram-se os primeiros indícios de estudos envolvendo o comportamento humano em indústrias e em seus processos produtivos, assim como seus impactos comportamentais. Com a evolução dessas pesquisas pelo mundo surgia então a abordagem humanística da administração, que como diz o nome, buscava humanizar as indústrias e organizações. Experimentos como os de Hawthorne, conduzidos por George Elton Mayo (psicólogo australiano, professor sociólogo e pesquisador das organizações), mostraram a relevância da integração social, motivação, liderança e comunicação para a produtividade e satisfação dos trabalhadores, indo além das buscas por eficiência e lucros (UCHÔA, 2012).

2.3 Status atual da administração

Segundo IDUGEL, no contexto atual, em que a tecnologia avança a passos largos, é fundamental que os administradores estejam sempre atualizados sobre as transformações sociais, econômicas e culturais que influenciam o mundo corporativo.

2.4 Áreas da administração

Segundo a Uni academia, as áreas da administração são:

a. Recursos Humanos

O setor de Recursos Humanos é muito importante para qualquer empresa, já que cuida da gestão do capital humano e busca maneiras de beneficiar tanto os colaboradores quanto a organização. Nesse sentido, o administrador deve realizar ações que aumentem a produtividade, sem prejudicar os profissionais.

Entre as atribuições do RH, destacam-se os processos de recrutamento, de admissão e de treinamento profissional, bem como a elaboração de planos de carreira. O administrador também pode reformular a hierarquia de cargos da empresa e fortalecer a cultura organizacional.

A comunicação interna também está entre as funções do departamento de Recursos Humanos, tendo o papel de integrar todos os setores de trabalho. É atribuição desse setor cuidar dos colaboradores e mantê-los engajados no que se refere aos valores da organização, além de motivados para trabalhar pelo crescimento do negócio.

b. Administração financeira

Essa é uma das áreas mais tradicionais e o foco de grande parte das pessoas que buscam o curso de Administração. Nessa função, o profissional é responsável por gerenciar as finanças da empresa.

c. Gestão estratégica

Outra opção de atuação é na gestão estratégica ou na área de planejamento estratégico, que consiste em um conjunto de processos gerenciais voltados para a definição de metas. É importante saber como está a situação da empresa e do mercado para encontrar metodologias de ação que trarão sucesso para o negócio.

d. Logística

A logística cuida de assuntos que vão desde a aquisição de matéria-prima até a transformação em produto e a sua respectiva venda. Portanto, é o setor responsável pela produção, pelo estoque, pelo transporte e pela entrega. O desempenho alto é importante para manter a reputação da empresa perante os consumidores.

e. Consultoria

A consultoria também é uma alternativa de atuação para quem é formado em Administração. Esse tipo de serviço envolve a análise dos processos que são executados em uma empresa e a sugestão de otimizações ou de modos para expandir o negócio. O consultor pode ser interno — inserido no cotidiano da organização — ou prestar serviço para outras companhias, trabalhando como um profissional externo.

f. Auditoria

A auditoria é uma função importante prestada pelo profissional de Administração. Ele precisa avaliar se os processos e as políticas de uma empresa estão sendo realizados de forma adequada. São feitas, então, análises de todos os setores, buscando encontrar irregularidades e pontos que podem ser melhorados.

g. Marketing

O marketing é o setor responsável pelo gerenciamento de todas as etapas que integram o relacionamento de uma empresa e de seus potenciais clientes, buscando sempre o fortalecimento da marca.

h. Gestão ambiental

A gestão ambiental é uma área de atuação bastante ampla, que recebe profissionais com diversos tipos de formações. Nas empresas, ela envolve tudo que diz respeito à sustentabilidade. A tarefa do administrador é reduzir o impacto ambiental das atividades econômicas de um negócio.

i. Carreira acadêmica

A carreira acadêmica na área é o caminho de quem deseja contribuir para a formação das novas gerações de administradores. O professor universitário também é um pesquisador, o que explica a importância de o professor manter uma constante produção acadêmica para se tornar um profissional de renome.

j. Mercado financeiro

O mercado financeiro é um dos que mais cresce com a democratização do acesso à internet, mas muita gente ainda tem dúvidas sobre como construir uma carreira no mundo dos investimentos.

k. Gestão de qualidade

Entre as áreas de atuação da Administração, precisamos destacar também a gestão de qualidade. É um campo importante, pois a concorrência entre empresas e marcas é grande. Assim, é essencial que todos os processos sejam realizados da maneira correta

l. Vendas

Vendas de produtos ou serviços, é possível atuar como coordenador de equipe de vendedores, representante comercial ou até gestor comercial.

Entre as funções nessa área, é possível destacar: definição de preços e promoções; planejamento de vendas, considerando aspectos sazonais; negociação com fornecedores; estratégias de comercialização de produtos e serviços em diferentes canais, especialmente nos meios digitais.

m. Comércio exterior

Nesse segmento, o administrador fica responsável por todos os processos nas transações de importação e exportação, fazendo a comunicação e a negociação com clientes ou fornecedores de outros países.

n. Controladoria

Nesse segmento, sua função inclui controlar e organizar aspectos relacionados à parte financeira, orçamentária e fiscal de uma organização. A ideia é que o profissional possa identificar riscos, fazer projeção de despesas e lucro e propor melhorias e estratégias para melhorar os resultados de um negócio. Tudo isso feito a partir da análise de dados financeiros da organização.

o. Relacionamento com o cliente

Uma área de atuação da Administração que tem crescido bastante é a de relacionamento com o cliente, especialmente com a ascensão do e-commerce. Isso porque, atualmente, com toda a facilidade do mundo digital, o consumidor ficou mais exigente e, desse modo, as empresas precisam investir para que ele tenha a melhor experiência ao comprar um produto ou serviço.

2.5 - Tendências da administração

2.5.1 Transformação digital

A digitalização dos negócios tem sido um fator essencial para a competitividade das empresas, como destacam Brynjolfsson e McAfee. João, gerente de uma empresa de varejo, percebeu que os clientes estavam migrando para compras online. Para acompanhar essa mudança, ele implementou um sistema de e-commerce e adotou ferramentas de análise de dados para entender melhor o comportamento dos consumidores (MCAFFE,2014).

2.5.2 Gestão Ágil e flexível

A adoção de metodologias ágeis melhora a eficiência das equipes e a adaptação às mudanças rápidas do mercado, segundo Schwaber e Sutherland. Carla, líder de uma equipe de desenvolvimento de software, percebeu que os projetos demoravam muito para serem concluídos. Ela adotou a metodologia Scrum, dividindo o trabalho em sprints curtos, o que permitiu ajustes rápidos e maior colaboração da equipe (SUTHERLAND,2020).

2.5.3 Liderança humanizada

Daniel Goleman enfatiza que a inteligência emocional é um fator-chave para o sucesso da liderança e o engajamento dos colaboradores. Ricardo, diretor de uma empresa de tecnologia, percebeu que seus funcionários estavam desmotivados. Ele passou a promover um ambiente de escuta ativa, incentivando feedbacks e oferecendo suporte para o bem-estar mental dos colaboradores. Como resultado, a produtividade e o engajamento aumentaram (GOLEMAN, 1995).

2.5.4 Sustentabilidade e ESG

Freeman, Harrison e Zyglidopoulos explicam que empresas que adotam práticas sustentáveis têm melhor reputação e atraem mais investidores. Mariana, dona de uma fábrica de cosméticos, decidiu reduzir o impacto ambiental da empresa. Ela trocou as embalagens plásticas por materiais biodegradáveis e implementou práticas sustentáveis na cadeia de suprimentos, o que atraiu mais clientes preocupados com o meio ambiente (ZYGLIDOPOULOS, 2018).

2.5.5 Trabalho híbrido e remoto

Segundo Oxford Academic, pesquisas de Bloom e seus colegas mostram que o trabalho remoto se tornou um modelo viável e produtivo, trazendo benefícios tanto para as empresas quanto para os colaboradores. Pedro, analista de marketing, passou a trabalhar remotamente alguns dias da semana. Isso permitiu que ele organizasse melhor sua rotina, reduzisse o tempo de deslocamento e ainda mantivesse alta produtividade, participando de reuniões e entregando projetos online (Oxford Academic, 2014).

2.5.6 Gestão baseada em dados

McAfee e Brynjolfsson destacam que o uso de Big Data na administração permite decisões mais estratégicas e assertivas. Luísa, gerente de vendas, começou a usar um sistema de CRM para acompanhar o comportamento dos clientes. Com base nos dados coletados, ela identificou padrões de compra e criou estratégias personalizadas para aumentar as vendas (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2012).

2.5.7 Cultura de inovação e empreendedorismo

Empresas que incentivam a inovação interna são mais competitivas e adaptáveis ao mercado, como aponta Clayton Christensen. Fernando, funcionário de uma empresa de alimentos, teve uma ideia para um novo sabor de produto. Em vez de descartar a sugestão, a empresa incentivou a inovação e criou um projeto piloto para testar a novidade no mercado. O produto foi um sucesso (CHRISTENSEN, 1997).

2.5.8 Diversidade e inclusão

Hunt, Layton e Prince demonstram que ambientes diversos promovem inovação e desempenho superior nas empresas. Aline, gestora de RH, percebeu que a equipe da empresa era pouco diversa e que isso impactava a criatividade e o ambiente de trabalho. Ela implementou programas para ampliar a contratação de pessoas de diferentes origens, gêneros e habilidades, além de promover treinamentos sobre inclusão. Isso resultou em um time mais inovador e engajado (HUNT, 2015).

2.6 Perfil dos profissionais da administração

Segundo a Faculdade UCL, o profissional de administração é responsável por planejar, analisar, dirigir, organizar e controlar diversos fatores e situações com o objetivo de alcançar os objetivos da empresa.

Para exercer a função administrativa, o profissional deve ter competências como liderança, gestão de pessoas, compromisso com resultados, proatividade, disponibilidade, planejamento estratégico, tomada de decisão eficaz, controle financeiro, comunicação interpessoal, capacidade analítica, flexibilidade e domínio de tecnologia e inovação. Essas habilidades permitem a implementação de estratégias eficientes e a gestão eficaz dos processos empresariais.

A constante atualização é um requisito importante para o profissional da administração. Segundo a FIA Business School, a busca por especializações e cursos complementares é essencial para acompanhar as tendências do mercado e ajudar de maneira significativa na progressão da empresa.

3. ESTUDO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A área de Recursos Humanos (RH) evoluiu de uma função meramente administrativa para um setor estratégico fundamentado em ciência e tecnologia. Atualmente, o RH desempenha um papel essencial na gestão organizacional, utilizando dados e metodologias para recrutamento, desenvolvimento de talentos e engajamento dos colaboradores. Com a transformação digital, surgem tendências como People Analytics, inteligência artificial no recrutamento, modelos de trabalho flexíveis e liderança humanizada, que visam aumentar a eficiência e a satisfação no ambiente corporativo.

3.1 Desenvolvimento dos recursos humanos como ciência

A área de Recursos Humanos (RH) evoluiu de uma função administrativa para uma ciência que combina psicologia organizacional, sociologia, economia, administração e até neurociência. Hoje em dia, o RH é fundamentado em pesquisas e metodologias científicas que ajudam as organizações a terem um gerenciamento melhor e eficiente. No início do século XX, assim como a administração, o RH era visto apenas como uma função voltada apenas para a folha de pagamento e contratação, sem uma importância significativa. Com o avanço da psicologia industrial, passou a ser estudado como uma ciência baseada em evidências (MAINA, 2023).

3.2 Status atual dos recursos humanos

O departamento de Recursos Humanos tem passado por uma grande transformação, impulsionada pela tecnologia, mudanças nas relações de trabalho e novas demandas no mercado. O RH atualmente não faz mais parte do setor das burocracias, e sim do setor estratégico, auxiliando no capital humano da empresa, sendo, assim, o responsável pelo alinhamento das políticas de administração pessoal aos objetivos da instituição, para assim conquistar bons resultados e se destacar no mercado de trabalho (ARMBRUST, 2019).

3.3 Áreas dos recursos humanos

3.3.1 Tomada de decisão baseada em dados

Utilizar dados para tomar decisões é um aspecto essencial da ciência de RH. Dados relacionadas ao desempenho dos funcionários e taxas de rotatividade orientam a tomada de decisões estratégicas (COSTA, 2015).

3.3.2 Conformidade legal e regulatória

Seguir às leis trabalhistas, regulamentações de emprego e padrões da indústria é indispensável. Profissionais de RH devem ficar atualizados em relação as mudanças legais em lei, garantindo que a organização opere dentro dos limites traçados (COSTA, 2015).

3.3.3 Recrutamento e seleção

O RH emprega métodos científicos na avaliação de candidatos por meio de testes, entrevistas baseadas em competências e outras ferramentas, para identificar os candidatos mais apropriados para as funções designadas (COSTA, 2015).

3.3.4 Integração de tecnologia

Usar a tecnologia para contratação e recrutamento, gestão de desempenho e engajamento de funcionários é mais um aspecto científico de RH. Integrar e otimizar os sistemas utilizados do meio, aumenta a eficiência e a precisão dos dados desejados (COSTA, 2015).

3.3.5 Planejamento estratégico

O setor de Recursos Humanos desempenha um papel estratégico no sucesso da organização. Para isso, é essencial que suas práticas estejam integradas aos objetivos do negócio, adotando uma abordagem estruturada que assegure que a equipe esteja em sintonia com as metas de longo prazo da empresa (COSTA, 2015).

3.4 Tendências dos recursos humanos

3.4.1 People analytics e gestão baseada em dados

Davenport e Harris explicam que o uso de dados no RH permite decisões mais estratégicas e baseadas em evidências, ajudando a reduzir a rotatividade e melhorar a satisfação dos funcionários. Camila, gerente de RH, percebeu um alto índice de desligamentos na empresa. Para entender as causas, ela começou a usar People Analytics, analisando dados de engajamento, satisfação e desempenho dos colaboradores. Com essas informações, ajustou benefícios e criou um plano de carreira mais atrativo, reduzindo o turnover (DAVENPORT, 2020).

3.4.2 Diversidade, equidade e inclusão (DEI)

Pesquisas de Hunt, Layton e Prince mostram que empresas diversas são mais inovadoras e lucrativas. Rodrigo, coordenador de RH, notou que as lideranças da empresa eram pouco diversas. Para mudar isso, ele implementou um programa de mentoria para mulheres e minorias, além de revisar os processos seletivos para evitar vieses inconscientes. Com essas ações, a empresa tornou-se mais inclusiva e inovadora (HUNT, 2015).

3.4.3 Flexibilidade no trabalho e modelos híbridos

Segundo estudos conduzidos por Bloom e colaboradores demonstram que modelos híbridos aumentam a produtividade e o bem-estar dos funcionários. Fernanda, analista de RH, percebeu que muitos funcionários valorizavam a possibilidade de trabalhar de casa. Para atender a essa demanda sem prejudicar a produtividade, ela ajudou a empresa a adotar um modelo híbrido, permitindo que cada equipe escolhesse os dias de trabalho presencial. O resultado foi um aumento na satisfação dos colaboradores (OXFORD ACADEMIC, 2014).

3.4.4 Experiência do colaborador (Employee Experience)

Jacob Morgan argumenta que empresas que investem na experiência do colaborador conseguem maior engajamento e retenção de talentos. Rafael, supervisor de RH, percebeu que novos funcionários estavam enfrentando dificuldades na adaptação. Ele reformulou o processo de onboarding, criando uma trilha de

aprendizado digital e um programa de mentoria. Com isso, os novos contratados passaram a se sentir mais acolhidos e produtivos rapidamente (MORGAN, 2017).

3.4.5 Saúde mental e bem-estar corporativo

Richard Branson destaca que cuidar do bem-estar dos funcionários não é apenas uma questão de responsabilidade social, mas também uma estratégia para aumentar a produtividade. Juliana, psicóloga organizacional, percebeu que muitos funcionários estavam estressados e desmotivados. Ela propôs a criação de um programa de apoio emocional, incluindo terapia online e pausas estratégicas no expediente. Em poucos meses, os índices de absenteísmo caíram e a equipe demonstrou maior engajamento (BRANSON, 2014).

3.4.6 Uso de inteligência artificial no recrutamento

Chamorro-Premuzic aponta que a inteligência artificial no recrutamento pode eliminar vieses e tornar os processos mais eficientes. Daniel, recrutador, enfrentava dificuldades para analisar centenas de currículos em cada processo seletivo. Para otimizar esse trabalho, ele começou a usar um sistema de inteligência artificial que filtrava candidatos com base nas competências exigidas. Isso acelerou as contratações e melhorou a qualidade das seleções (CHAMORRO, 2017).

3.4.7 Liderança humanizada e desenvolvimento de soft skills

Daniel Goleman enfatiza que líderes com inteligência emocional criam ambientes de trabalho mais produtivos e colaborativos. Clara, diretora de RH, percebeu que muitos gestores focavam apenas nos resultados, sem desenvolver habilidades interpessoais. Para mudar essa cultura, ela criou treinamentos sobre inteligência emocional e comunicação, incentivando uma liderança mais empática e inspiradora (GOLEMAN, 2005).

3.4.8 Remuneração estratégica e benefícios personalizados

De acordo com Bersin, um pacote de benefícios flexíveis melhora a retenção de talentos ao atender diferentes perfis de colaboradores. Marcelo, analista de remuneração, percebeu que os benefícios oferecidos pela empresa não atendiam às

diversas necessidades dos funcionários. Ele implementou um pacote de benefícios flexíveis, permitindo que cada colaborador escolhesse entre vale-cultura, auxílio-creche, plano de saúde ou bônus financeiros. Isso aumentou a satisfação da equipe (BERSIN, 2017).

3.5 Perfil dos profissionais em recursos humanos

Segundo o Proz Educação, o profissional de Recursos Humanos desempenha um papel fundamental na gestão de pessoas dentro das organizações, sendo responsável por planejar, implementar e supervisionar políticas e práticas que promovam o desenvolvimento e a retenção de talentos. Sua atuação abrange recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho, remuneração e benefícios, além de promover um ambiente organizacional saudável e produtivo.

Para exercer sua função de maneira adequada, o profissional de RH (Recursos Humanos) deve possuir determinadas competências como liderança, criatividade, boa comunicação, organização, capacidade de tomar decisões difíceis, pensamento estratégico, tomada de decisão baseada em dados, gestão de conflitos e conhecimento da legislação trabalhista. Além disso, a capacidade de analisar tendências do mercado de trabalho e implementar inovações na gestão de pessoas é importante.

4. CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

4.1 Clima Organizacional

4.1.1 Evolução histórica do conceito de clima organizacional

As primeiras pesquisas consideradas científicas sobre o estudo do clima organizacional remontam à década de 1930 (VÁZQUEZ 1996). Nos anos de 1935, 1939 e 1951, a obra de Kurt Lewin serve de estímulo crescente para o interesse pelo contexto social (KELLER; AGUIAR, p.92).

Frederick W. Taylor, em seu trabalho sobre “Administração Científica”, possui influências no estudo de clima organizacional. Taylor enfatizou, no início do século XX a importância de entender os trabalhadores, suas habilidades e limitações, para melhorar o desempenho e a produtividade.

Em 1938, Chester Barnard, um teórico da administração, assim como Taylor, destacou a importância de desenvolver a lealdade, confiança, responsabilidade e esforço dos empregados para gerar bons resultados organizacionais. Barnard acreditava que as organizações são sistemas sociais que exigem cooperação e que os executivos devem manter a vitalidade e eficiência da organização (CORRÊA, 2008).

Com base nisso, a Segunda Guerra Mundial teve um grande impacto para o incentivo no interesse ao estudo do comportamento humano, influenciando pesquisas de clima organizacional posteriormente.

No final da década de 60 e durante década de 70, houve a incorporação dos conceitos sistêmicos de organização aberta e a ênfase no desenvolvimento organizacional de forma global. Assim, possibilitou a valorização do fator humano nos resultados da produção das empresas (CORRÊA, 2008).

Atualmente, pesquisas sobre clima organizacional possui grande valorização nas empresas para incentivar e gerar bons resultados dos empregados.

4.1.2 Principais definições de clima organizacional na literatura acadêmica

Segundo Chiavenato, o clima organizacional é "o ambiente humano dentro da organização, que está intimamente relacionado ao grau de motivação dos colaboradores, à satisfação no trabalho e à forma como as pessoas percebem a empresa". O autor destaca que o clima reflete a qualidade do relacionamento entre os membros da organização e a própria estrutura organizacional (CHIAVENATO, 2014).

Para Lacombe, o clima organizacional "corresponde à percepção coletiva que os empregados têm da empresa, influenciando diretamente o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho". Essa percepção abrange fatores como liderança, comunicação, reconhecimento, estrutura e relações interpessoais (LACOMBE, 2005).

Robbins define clima organizacional como "as percepções que os funcionários têm sobre seu ambiente de trabalho". Essas percepções influenciam o modo como os colaboradores se comportam e desempenham suas funções, sendo fundamentais para o desempenho organizacional (ROBBINS, 2005).

De acordo com Spector, o clima organizacional é "um conjunto de atributos específicos da organização, percebidos pelos seus membros e que influenciam diretamente seus comportamentos". Ele reforça que o clima não é algo tangível, mas sim uma construção perceptiva que molda atitudes no trabalho (SPECTOR, 1997).

De forma geral, o clima organizacional pode ser entendido como a percepção coletiva dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, abrangendo fatores como liderança, reconhecimento, comunicação, estilo de gestão e relacionamento interpessoal. Ele atua como um termômetro da saúde organizacional e está diretamente ligado à produtividade, motivação e bem-estar dos funcionários.

4.1.3 Dimensões do clima organizacional

As dimensões do clima organizacional são componentes que ajudam os colaboradores a compreenderem melhor o ambiente de trabalho. Diferentes modelos teóricos abordam essas dimensões onde agrupam lógica e diversos conceitos.

Segundo Idalberto Chiavenato, as dimensões são focadas em diferentes aspectos organizacionais:

Conformismo: sentimento de limitações por regras, procedimentos, políticas e práticas de organização;

Responsabilidade: grau em que os funcionários sentes que podem tomar decisões e resolver problemas sem consultar os superiores;

Padrões: sentimentos sobre como a organização enfatiza a qualidade do desempenho e a produtividade das pessoas, e como são criticados e punidos quando erram;

Recompensas: como os funcionários percebem que estão sendo reconhecidos e recompensados por um bom trabalho, e como são criticados e punidos quando erram;

Clareza organizacional: sentimento a respeito da organização interna e como os objetivos são definidos claramente;

Calor e apoio: reconhecimento da amizade como norma e o grau de confiança que as pessoas têm em relação às outras, e como elas se apoiam mutuamente;

Liderança: disposição para aceitar direção e liderança e assumi-la quando necessária com base na perícia (CHIAVENATO, 2014, p.471).

As dimensões do clima organizacional podem variar de acordo com o modelo teórico, porém, todos abordam os mesmos fatores, as relações humanas, os processos internos e as percepções individuais e coletivas.

4.1.4 Teorias que embasam o conceito de clima organizacional

Segundo Rizzatti, os primeiros estudos sobre clima organizacional surgiram nos EUA, nos anos 1960, com Forehand e Gilmer, dentro do movimento do Comportamentalismo, que buscava unir humanização e produtividade com apoio da Psicologia (RIZZATTI, 2002). Forehand e Gilmer estabeleceram os primeiros conceitos sobre clima organizacional. Litwin e Stringer aplicaram esses conceitos em

três organizações diferentes, identificando realidades distintas em termos de satisfação e desempenho, o que ajudou a difundir o tema (LITWIN E STRINGER, 1968). No Brasil, Souza aplicou o modelo adaptado de Litwin & Stringer em empresas e órgãos públicos (SOUZA, 1977–1983).

Com base em Luz, Rizzatti e Pereira, destacam-se três modelos principais para pesquisa de clima organizacional, além de outros modelos específicos de Psicologia e organizações, que são apresentados posteriormente. (LUZ, 2001) (RIZZATTI, 2002) (PEREIRA, 2003).

Modelo de Litwin e Stringer (1968) utiliza nove fatores:

- a. Estrutura: sentimento quanto a restrições no trabalho (regras e procedimentos);
- b. Responsabilidade: autonomia na tomada de decisões;
- c. Desafio: percepção de risco ao decidir e atuar;
- d. Recompensa: justiça nas recompensas e promoções;
- e. Relacionamento: camaradagem e ajuda mútua;
- f. Cooperação: apoio mútuo entre níveis hierárquicos;
- g. Conflito: liberdade para opiniões e formas de resolução;
- h. Identidade: sentimento de pertencimento;
- i. Padrões: ênfase da organização em normas e processos.

Modelo de Kolb (KOLB, 1986), baseado em sete fatores (três comuns ao modelo anterior – responsabilidade, padrões e recompensas – e mais):

- a. Conformismo: sentimento de limitação por regras e práticas;
- b. Clareza Organizacional: percepção de organização e definição de objetivos;
- c. Calor e Apoio: sentimento de amizade, confiança e apoio mútuo;
- d. Liderança: aceitação e prática da liderança quando necessário, sem dependência de poucos indivíduos.

Modelo de Sbragia (1983), aplicado em uma instituição de pesquisa governamental, com vinte fatores. Além dos fatores comuns aos modelos anteriores, inclui:

- a. Estado de Tensão: racionalidade vs. emoção nas ações;
- b. Ênfase na Participação: envolvimento em decisões e aceitação de sugestões;
- c. Proximidade da Supervisão: liberdade no método de trabalho e iniciativa;
- d. Consideração Humana: tratamento humanizado;
- e. Autonomia Presente: sensação de independência nas decisões;
- f. Prestígio Obtido: imagem da organização no ambiente externo;
- g. Tolerância Existente: como os erros são tratados;
- h. Clareza Percebida: grau de informação aos funcionários;
- i. Justiça Predominante: decisões baseadas em mérito;
- j. Condições de Progresso: oportunidades de crescimento;
- k. Apoio Logístico Proporcionado: fornecimento de recursos adequados;
- l. Reconhecimento Proporcionado: valorização de desempenho diferenciado;
- m. Forma de Controle: uso de dados para orientação em vez de punição.

4.1.5 Distinção entre clima organizacional e outros conceitos correlatos

O entendimento do clima organizacional é essencial para a análise do comportamento humano nas organizações, visto que ele influencia diretamente a motivação, o desempenho e a satisfação dos colaboradores. No entanto, a literatura aponta para a existência de conceitos próximos — como cultura organizacional, satisfação no trabalho, engajamento e moral — que, embora relacionados, apresentam diferenças fundamentais em termos de natureza, escopo e impacto. A distinção clara entre esses conceitos é imprescindível para uma análise precisa do ambiente organizacional e para a definição de estratégias eficazes de gestão de pessoas.

O clima organizacional refere-se às percepções compartilhadas dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, sendo um fenômeno psicológico coletivo e transitório, sensível a mudanças na gestão, nas políticas e nas práticas. Já a cultura organizacional representa os valores, crenças, normas e práticas profundamente enraizados na organização, tendo uma natureza mais estável e histórica, moldando comportamentos de forma duradoura, podendo ser considerada a “personalidade” da instituição. A satisfação do trabalho trata-se de uma avaliação individual sobre o trabalho como um todo ou sobre aspectos específicos (salário, chefia, condições etc.), estando relacionada à motivação e desempenho do colaborador. O engajamento é o conceito mais recente que envolve o envolvimento emocional, cognitivo e físico do trabalhador com seu papel, indo além da satisfação, incluindo dedicação e energia no trabalho. A moral é o espírito de grupo ou nível coletivo de motivação e entusiasmo, sendo mais informal, porém, tendo impactado na produtividade e a qualidade do ambiente.

4.1.6 Clima organizacional como fenômeno perceptivo coletivo

O clima é um fenômeno da percepção. Isso significa que ele está relacionado à forma com que os colaboradores enxergam a organização: tem a ver com as práticas que eles percebem na empresa, ou com os eventos que eles acreditam que acontecem ali. Nesse sentido, o clima não envolve sentimentos, mas sim aquilo que os membros veem como fatos.

É composto pela percepção de um conjunto de elementos. Ele pode envolver, por exemplo, as práticas de reconhecimento, o suporte administrativo, os recursos de trabalho, os níveis de autonomia e inovação, a relação entre as pessoas, entre muitas outras dimensões do trabalho e da organização.

Parte de uma visão compartilhada dos trabalhadores sobre a empresa. Essa visão compartilhada nasce das visões individuais desses profissionais que, juntas, dão significado para as práticas da organização.

4.1.7 Níveis de análise do clima organizacional

Baseado no artigo “Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional”, de Carlos Bispo, é classificado o clima como três níveis. São eles:

a. Clima organizacional bom/alto

Estado emocional onde o colaborador está feliz com o local onde trabalha e se envolve mais nas ações e projetos corporativos.

Um bom clima organizacional tem processos bem definidos, norteados pelos valores, objetivos e crenças na qual todos se identificam. É responsável por estimular a criatividade e busca de soluções inovadoras, alta produtividade, engajamento nos objetivos da empresa, comprometimento, entre outros.

Características do Clima Organizacional bom: Satisfação e motivação, alta adesão com campanhas corporativas, retenção de talentos, mudanças aceitas e bem-vindas, baixa abstenção, alto comprometimento com a qualidade e sucesso nos negócios.

b. Clima organizacional ruim/baixo

Desfavorável para a empresa, o clima organizacional ruim pode prejudicar em vários aspectos, como: perda de talentos, rotatividade constante no quadro de funcionários, baixa motivação, queda na produtividade.

Características do clima organizacional ruim: desmotivação, falta de interação com os demais, improdutividade, baixa adesão às mudanças e novos projetos, alta rotatividade de funcionários na empresa, baixa qualidade de serviço e comprometimento dos funcionários, crescimento das doenças psicossomáticas.

c. Clima organizacional neutro

O meio termo também faz parte dos diagnósticos de clima organizacional. Apesar de não ser um caos total, um clima organizacional neutro apresenta pontos positivos que devem ser mantidos, mas possuem falhas que podem ficar em evidência se não forem administrados.

Características do clima organizacional neutro: indiferença, baixa interação entre funcionários, baixa credibilidade, resistência em mudar, treinamentos pouco aproveitados, estagnação dos negócios.

4.1.8 Clima organizacional como mediador ou moderador em modelos organizacionais

No contexto dos estudos organizacionais, o clima organizacional tem sido cada vez mais investigado não apenas como uma variável de resultado, mas também como um elemento-chave nos modelos teóricos, atuando como mediador ou moderador entre práticas organizacionais e comportamentos dos colaboradores. Seu papel como mediador permite compreender os mecanismos psicológicos que explicam os efeitos das ações gerenciais sobre os resultados individuais e coletivos, explicando como ou por que uma variável independente afeta uma variável dependente. Já como moderador, o clima atua como um fator que potencializa ou atenua a influência de variáveis organizacionais sobre os comportamentos no trabalho, atuando como um condicionante da relação entre duas variáveis, alterando a força ou direção dessa relação.

Essa dupla função do clima organizacional amplia sua relevância tanto no campo teórico quanto na prática da gestão, permitindo uma compreensão mais rica e dinâmica dos processos organizacionais. Por exemplo, em ambientes onde a liderança é considerada eficaz, é por meio do clima de confiança e apoio que essa eficácia se traduz em maior engajamento ou desempenho dos colaboradores. Da mesma forma, em contextos de alta demanda, um clima organizacional positivo pode mitigar efeitos negativos como o estresse ou a rotatividade. Assim, reconhecer o clima como mediador ou moderador contribui para o desenvolvimento de modelos organizacionais mais completos e para a formulação de intervenções gerenciais mais eficazes, ajustadas às realidades psicossociais do ambiente de trabalho.

4.1.9 Instrumentos psicométricos utilizados na mensuração do clima organizacional

Por que e como avaliar o clima organizacional?

A análise do clima organizacional é uma ferramenta estratégica fundamental para que os gestores compreendam elementos estruturais relevantes, os quais devem ser considerados na formulação de planos e no desenvolvimento de estratégias dentro da empresa. Esse tipo de pesquisa oferece suporte às decisões relacionadas a políticas voltadas à valorização e retenção de talentos. Dessa forma, evidencia-se a importância de os líderes manterem atenção ao ambiente de trabalho, às práticas de gestão de pessoas e às oportunidades de crescimento interno, reforçando, na prática, o compromisso com a valorização do capital humano.

De acordo com Coda (2016), a base conceitual para desenvolver uma pesquisa de clima envolve três pilares principais:

- a. As percepções e atitudes dos colaboradores em relação às suas funções e à organização como um todo.
- b. Os métodos adequados para coletar informações sobre essas percepções.
- c. A forma eficaz de aplicar os dados obtidos para gerar melhorias.

Essas atitudes, segundo o autor, influenciam diretamente a forma como os colaboradores avaliam e interpretam o ambiente de trabalho. Atitudes positivas, por exemplo, são consequência de um clima organizacional que reconhece e valoriza seus profissionais como diferenciais competitivos. Assim como qualquer outro levantamento, a pesquisa de clima precisa ser baseada em indicadores que garantam validade e confiabilidade.

A confiabilidade está ligada à capacidade da pesquisa de gerar resultados consistentes, permitindo identificar mudanças reais, e não variações decorrentes de falhas na aplicação. Já a validade diz respeito à aptidão da pesquisa para realmente medir o que se propõe.

Entretanto, por se tratar de um tema complexo, a definição de indicadores precisos nem sempre é fácil. Para aumentar a validade e confiabilidade, Coda recomenda algumas práticas fundamentais antes da coleta de dados (CODA2016, p. 97):

- a. Garantir que a participação seja voluntária.
- b. Buscar ampla participação dos colaboradores para assegurar representatividade.
- c. Assegurar o anonimato das respostas, inclusive em meios digitais.
- d. Comparar os resultados com pesquisas anteriores.
- e. Estabelecer um prazo definido para o preenchimento do questionário.
- f. Compartilhar os resultados com todos os participantes.
- g. Comprometer-se com a implementação de um plano de ação, definindo medidas, responsáveis, prazos e custos.

Se a própria organização for responsável por criar e aplicar a pesquisa, além desses cuidados, é essencial dar atenção à construção dos indicadores. Elaborar uma pesquisa de clima vai além de formular perguntas que a área de RH considera relevantes. Trata-se de uma ação estratégica, que deve ser conduzida com rigor metodológico.

Assim, a elaboração de um instrumento eficaz de pesquisa de clima organizacional deve:

- a. Incluir dimensões relevantes e representativas do clima.
- b. Apresentar indicadores válidos para cada dimensão.
- c. Permitir comparações com outras organizações, utilizando indicadores padronizados e aplicáveis em diferentes contextos (CODA, 2016, p. 9

Instrumento Multidimensional de Clima Organizacional (IMCO)

Desenvolver um questionário validado para pesquisa de clima organizacional é um processo complexo e vai além do escopo desta aula. Por isso, será apresentado aqui um instrumento já validado, que ajuda a compreender como a pesquisa de clima funciona e quais são as principais dimensões analisadas. Trata-se do IMCO –

Instrumento Multidimensional de Clima Organizacional, desenvolvido por Coda (2016).

Esse modelo é composto por 15 dimensões, organizadas em cinco grandes vetores: Motivação, Liderança, Filosofia de Gestão, Gestão de Pessoas e Natureza do Trabalho. As dimensões abordam temas como reconhecimento, comprometimento, comunicação, compensação, entre outros. Veja no quadro a seguir como essas dimensões se distribuem:

Quadro 1 – Vetores e Dimensões do Modelo IMCO

Vetor	Dimensões
Motivação	Reconhecimento, Comprometimento, Desenvolvimento Profissional
Liderança	Estilo Gerencial, Trabalho em Equipe, Competição no Trabalho
Filosofia de Gestão	Clareza Organizacional, Comunicação, Estruturas, Regras e Conformidade
Gestão de Pessoas	Compensação, Imagem da Área de RH, Perspectivas de Carreira, Treinamento e Desenvolvimento
Natureza do Trabalho	Volume de Trabalho, Conteúdo do Trabalho

Fonte: Coda (2016, p. 103)

Segundo Coda, esses vetores são fundamentais para compreender o que influencia o clima organizacional e também para propor melhorias na satisfação dos colaboradores. Cada uma das 15 dimensões é composta por 84 indicadores (perguntas), elaborados com base na teoria do clima organizacional (CODA, 2016).

Esses indicadores devem ser utilizados não só na coleta de dados, mas também no planejamento de ações corretivas e de desenvolvimento, com base nos resultados obtidos. A análise dos dados é feita de forma objetiva, embora Dutra, Dutra e Dutra observam que, muitas vezes, as interpretações sejam mais intuitivas do que estritamente empíricas. (DUTRA, DUTRA, DUTRA, 2017)

É importante destacar que, embora pareça simples, aplicar uma pesquisa de clima organizacional envolve muito mais do que distribuir questionários. Se não for bem planejada e executada, a pesquisa pode conter erros que comprometem sua validade — desde falhas no levantamento até problemas na análise dos dados.

Um dos caminhos para evitar esses problemas é contar com empresas terceirizadas especializadas nesse tipo de pesquisa. Nessas situações, os colaboradores tendem a se sentir mais à vontade para responder com sinceridade, por confiarem no sigilo das informações. Isso evita distorções causadas pelo medo de represálias, que infelizmente ainda ocorrem em algumas organizações que utilizam esse tipo de levantamento de maneira inadequada, como forma de punição (“caça às bruxas”).

Além disso, essas empresas especializadas costumam oferecer certificações para organizações que demonstram ter um bom clima interno, o que representa uma vantagem competitiva e melhora a imagem da empresa.

Seja realizada internamente ou com apoio de terceiros, a pesquisa de clima organizacional tem sua importância reconhecida. De acordo com Dutra, Dutra e Dutra, há uma ligação direta entre o clima e os resultados da organização. O clima organizacional é um fenômeno multifacetado e presente em diferentes níveis. Por isso, cabe aos profissionais de Gestão de Pessoas, consultores e pesquisadores utilizarem essas ferramentas para aprofundar a compreensão de como o clima impacta os resultados e contribui para o sucesso da organização (Coda, 2016).

4.1.10 Limites e críticas ao conceito de clima organizacional

Apesar da ampla utilização do conceito de clima organizacional em estudos sobre gestão de pessoas e comportamento organizacional, o tema não está isento de críticas e limitações. Uma das principais críticas é a subjetividade inerente ao conceito, já que o clima é baseado na percepção dos indivíduos sobre o ambiente de trabalho. Essas percepções podem variar significativamente entre os colaboradores, o que dificulta uma avaliação objetiva e padronizada (ROBBINS, 2005).

Além disso, existe confusão conceitual entre clima e cultura organizacional. Enquanto o clima é frequentemente entendido como a “atmosfera psicológica” momentânea da organização, a cultura refere-se a elementos mais profundos e duradouros, como valores, crenças e pressupostos básicos (SCHEIN, 2010). Essa sobreposição conceitual pode gerar ambiguidades nas análises e nos diagnósticos organizacionais, comprometendo a clareza das intervenções.

Outra limitação apontada por estudiosos é o fato de que muitos modelos de avaliação de clima organizacional não consideram aspectos externos, como influências do mercado, contexto socioeconômico ou crises institucionais, que também impactam diretamente a percepção dos colaboradores. Isso pode gerar diagnósticos limitados e soluções que não tratam as causas reais de problemas organizacionais (MARTINS; COOPER, 2002).

Há também críticas quanto à utilização excessiva de instrumentos padronizados, como questionários e escalas, que nem sempre conseguem captar as particularidades culturais e estruturais de diferentes organizações. Segundo Moran e Volkwein, avaliações padronizadas tendem a desconsiderar a complexidade e a diversidade das organizações, tornando-se ferramentas superficiais.

Por fim, outro limite importante é a volatilidade do clima organizacional, que pode mudar rapidamente em resposta a eventos específicos (como trocas na liderança, reestruturações, fusões, entre outros), dificultando análises mais duradouras. Isso torna o clima um indicador útil, mas instável, exigindo monitoramento constante e contextualizado.

4.2 Cultura organizacional

4.2.1 Origens e desenvolvimentos do conceito de cultura organizacional

A cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de valores, crenças, normas e práticas que orientam o comportamento dos membros de uma organização.

Ela é, em essência, a “personalidade” da empresa, refletindo a forma como as pessoas dentro dela se comportam, tomam decisões e interagem umas com as outras.

Segundo Idalberto Chiavenato, um dos mais respeitados estudiosos de gestão de pessoas, cultura organizacional é o “modo de vida” de uma organização, o “jeito” pelo qual as coisas são feitas dentro dela.

Desse modo, é composta por tudo aquilo que dá identidade à organização e que faz com que ela se diferencie das demais.

Imagine que a cultura de uma empresa é como um iceberg. A ponta visível do iceberg representa os aspectos mais óbvios da cultura que são facilmente percebidos, como o ambiente físico e os códigos de vestimenta.

No entanto, assim como em um iceberg, a maior parte da cultura está abaixo da superfície – invisível.

Essa parte submersa inclui crenças, valores compartilhados, normas informais e as expectativas que moldam os comportamentos diários dos colaboradores.

É nesse nível mais profundo que reside o verdadeiro poder da cultura organizacional, pois é ele que orienta como as pessoas pensam, sentem e agem dentro da empresa.

Os três níveis da cultura – o visível, o menos visível e o invisível – são interdependentes e formam a base sobre a qual todas as operações da organização se sustentam.

Enquanto o nível visível é fácil de identificar e medir, os níveis menos visível e invisível são muito mais difíceis de entender e gerenciar.

No entanto, são esses níveis profundos que verdadeiramente direcionam as ações e decisões dentro da organização.

4.2.2 Importância da cultura no ambiente empresarial

A cultura organizacional dentro das empresas tem a função de estabelecer objetivos em comum entre os colaboradores. Ela também proporciona um ambiente de competição saudável entre funcionários, respeitando as diferenças, individualidades e qualidades de cada um.

Promover a cultura nas organizações melhora a produtividade, traz a sensação de pertencimento, atrai talentos, aumenta o senso de responsabilidade e facilita o desenvolvimento da ética profissional. Além disso, a cultura organizacional pode propiciar muitos outros benefícios que contribuem para o crescimento da empresa.

4.2.3 Impacto sobre o comportamento dos colaboradores e nos resultados da organização

A cultura organizacional exerce uma influência significativa no desempenho dos colaboradores, uma vez que molda seus comportamentos, atitudes e crenças no ambiente de trabalho. Uma cultura forte e positiva pode motivar os colaboradores a alcançar seus objetivos individuais e organizacionais, promovendo maior engajamento e satisfação no trabalho. Por outro lado, uma cultura negativa ou desalinhada pode resultar em desmotivação, conflitos internos e até mesmo em uma baixa produtividade.

Portanto, é fundamental que as organizações estejam atentas à sua cultura organizacional e busquem cultivar valores e práticas que promovam um ambiente de trabalho saudável e estimulante para seus colaboradores. Investir no desenvolvimento e fortalecimento da cultura organizacional pode ser um diferencial competitivo no mercado, capaz de impulsionar a performance e a inovação dentro da empresa. Ao compreender o impacto da cultura organizacional no desempenho dos colaboradores, as organizações podem criar estratégias eficazes para promover um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

4.2.4 Origem histórica da cultura organizacional raízes antropológicas e sociológicas primeiros estudos e observações empíricas sobre práticas culturais no trabalho.

O artigo *“Estudos sobre Cultura Organizacional no Brasil: Produção Acadêmica entre 1991 e 2010”*, de Telma Martins de Oliveira e Marlene C. O. Lima, publicado na *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, analisa a produção científica brasileira sobre cultura organizacional com base em estudos empíricos realizados ao longo de duas décadas. O objetivo central do trabalho é mapear como esse campo de pesquisa se desenvolveu no país, identificando os métodos utilizados, os setores estudados e as instituições que mais contribuíram com publicações na área.

Os resultados apontam que aproximadamente 80% dos artigos analisados adotaram abordagens empíricas, com forte predominância de métodos qualitativos, como entrevistas, observações diretas e análise documental. A maioria desses estudos foi conduzida no setor privado, especialmente em grandes empresas, por outro lado, organizações públicas e do terceiro setor foram pouco exploradas. As universidades de destaque na produção acadêmica foram a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), a Universidade de São Paulo (USP) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV), com programas consolidados de pós-graduação em administração.

Do ponto de vista teórico, os estudos frequentemente recorreram a autores clássicos como Edgar Schein, Clifford Geertz e Geert Hofstede para interpretar os dados empíricos. A cultura organizacional é geralmente entendida como um sistema de valores, símbolos e práticas compartilhadas pelos membros de uma organização, influenciando diretamente comportamentos e relações de trabalho.

O artigo conclui que, embora a pesquisa empírica sobre cultura organizacional esteja consolidada no Brasil, ainda há espaço para ampliação temática e metodológica. Os autores sugerem que novas investigações devem incluir diferentes tipos de organizações e aplicar metodologias interdisciplinares, como a etnografia organizacional, ainda pouco utilizada. Assim, o estudo contribui significativamente para a compreensão da evolução das práticas culturais no ambiente de trabalho brasileiro.

4.2.5 Desenvolvimento do conceito ao longo do tempo: décadas de 1950-1970: surgimento da teoria comportamental.

A Teoria Comportamental ou Behaviorista, trouxe nova concepção e novo enfoque para a teoria administrativa. Aborda as ciências do comportamento, o abandono das posições normativas e prescritivas das teorias anteriores e a adoção de posições explicativas e descritivas.

Segundo Chiavenato, A Teoria comportamental é caracterizada por ser decorrente da teoria das relações humanas. Dessa forma, sua ênfase ainda se encontra no comportamento humano, porém, leva em consideração o contexto organizacional, de forma mais ampla. Procura abranger a influência desse comportamento na organização como um todo e as perspectivas das pessoas diante das organizações (CHIAVENATO, 2003)

4.2.6 Surgimento da teoria comportamental

A teoria comportamental da administração advém da década de 40 do século passado. O seu principal expoente foi Herbert Alexander Simon, que apontou a importância do bom comportamento do colaborador para o sucesso ou fracasso de uma empresa.

Valorizando o comportamento humano, a teoria comportamental da administração “quebra” paradigmas ao expor que as relações de trabalho somente serão frutíferas caso levem em conta as necessidades de quem faz a roda, efetivamente, girar.

Esta teoria é contrária às ideias anteriores da Escola das Relações Humanas, seguindo uma linha behaviorista na qual acredita-se que todos os comportamentos do homem, sozinho ou em sociedade, são resultados de experiências anteriores e condicionamentos.

4.2.7 Características da teoria comportamental

Ênfase no comportamento observável: enfatiza o comportamento observável e mensurável em oposição aos processos mentais internos. Isso significa que a teoria

se concentra no comportamento manifesto, como as ações, reações e respostas do indivíduo ao ambiente externo.

Ênfase na aprendizagem: enfatiza a importância do aprendizado na formação do comportamento humano. Aprendizagem é vista como um processo contínuo que ocorre através da experiência e da interação com o ambiente.

Personalidade como uma coleção de comportamentos: vê a personalidade como uma coleção de comportamentos aprendidos. Esses comportamentos são influenciados por fatores como experiência de vida, reforço e modelagem.

Técnicas de modificação de comportamento: enfatiza a importância das técnicas de modificação de comportamento, incluindo reforço positivo e negativo, modelagem, dessensibilização sistemática, contra condicionamento e extinção. Essas técnicas são usadas para mudar ou eliminar comportamentos indesejáveis e reforçar comportamentos desejáveis.

Enfoque na motivação: A teoria do comportamento enfatiza a importância da motivação na formação do comportamento humano.

Com base nas características apresentadas percebe-se a sua importância e aplicabilidade dentro das Organizações principalmente atualmente.

4.2.8 Teoria comportamental e a administração

A Teoria Comportamental é considerada pelos estudiosos como uma das principais teorias da administração que enfatiza a importância do comportamento humano na tomada de decisões organizacionais e na gestão de pessoas. Ela se concentra em entender como as pessoas se comportam em diferentes situações organizacionais e como os gerentes podem motivar seus funcionários a alcançarem seus objetivos.

Alguns dos principais aspectos da teoria comportamental aplicada à administração são:

Foco nas pessoas: enfatiza a importância de reconhecer as diferenças individuais e de tratar cada funcionário de maneira única. Os gerentes devem entender

as necessidades, desejos e motivações de seus funcionários e adaptar sua abordagem de acordo.

Análise do comportamento: enfatiza a importância da observação e análise do comportamento humano. Os gerentes podem usar essa abordagem para identificar comportamentos que precisam ser reforçados ou modificados.

Motivação: destaca a importância da motivação dos funcionários para o desempenho organizacional. Os gerentes podem usar recompensas, incentivos e feedback para motivar seus funcionários.

Flexibilidade: enfatiza a importância da flexibilidade e adaptabilidade na gestão. Os gerentes devem ser capazes de ajustar sua liderança de acordo com as necessidades do grupo ou equipe.

Comportamento organizacional: enfatiza a importância de compreender o comportamento humano em um contexto organizacional. Os gerentes devem entender como as pessoas interagem e se comportam em grupos e como isso pode afetar o desempenho organizacional.

4.2.9 Anos 1980: consolidação do conceito

A construção do conceito de cultura organizacional se dá a partir de meados dos anos de 1980, com a contribuição de diversos autores que, ao longo do tempo, aprofundaram a compreensão e a aplicação desse tema. Como alguns exemplos desses autores, temos:

Edgar Schein (1989): Para Schein, a cultura de uma organização pode ser analisada em três aspectos principais: - Produtos visíveis: corresponde ao ambiente construído da organização, layout, comportamentos visíveis das pessoas; - Valores: são difíceis de serem observados diretamente, mas segundo o autor, geralmente expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações; - Pressupostos básicos: normalmente são inconscientes, mas determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

Segundo Schein, (1989, p.39) “cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”.

4.2.10 Principais definições de cultura organizacional na literatura

A cultura organizacional é um tema amplamente estudado na literatura de administração, sociologia, psicologia organizacional e estudos organizacionais. Ela é considerada um dos principais fatores que influenciam o desempenho, a identidade e a coesão das organizações.

Edgar Schein propõe uma visão estruturada da cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos compartilhados, desenvolvidos por um grupo à medida que aprende a lidar com seus desafios internos e externos. Se tornando padrões a serem ensinados aos novos membros (EDGAR SCHEIN, 2010).

Em seu modelo, Schein divide a cultura em três níveis: artefatos (nível visível), valores declarados e pressupostos básicos subjacentes (nível mais profundo e inconsciente). Complementarmente, Carolyn Taylor entende a cultura como um padrão de comportamentos que são encorajados, desencorajados ou tolerados na organização (CAROLYN TAYLOR, 2005).

Para Taylor, transformar a cultura exige liderança exemplar e ações consistentes alinhadas aos valores desejados. Já Geert Hofstede (1991) contribui com uma perspectiva intercultural, identificando dimensões culturais como distância do poder, individualismo versus coletivismo e aversão à incerteza, que ajudam a compreender como os valores nacionais influenciam a cultura nas organizações.

Além disso, autores como Deal e Kennedy (1982) destacam os elementos simbólicos da cultura, como rituais, heróis e mitos, enquanto Gareth Morgan (1996) reforça o papel da cultura como um sistema de significados compartilhados, construído simbolicamente pelos membros da organização. Juntas, essas

abordagens oferecem uma base teórica robusta para compreender a complexidade e a importância estratégica da cultura no ambiente organizacional.

4.2.11 Níveis de cultura organizacional segundo Edgar Schein

Edgar Schein foi um renomado psicólogo social e professor do MIT Sloan School of Management, conhecido por suas contribuições ao estudo da cultura organizacional. Segundo o MIT, Schein foi “um psicólogo social que uniu os lados acadêmico e pragmático da cultura e da organização ao praticar seus próprios princípios de liderança humilde e investigação”.

Ele propôs que a cultura organizacional se manifesta em três níveis inter-relacionados:

Artefatos: São os elementos visíveis da cultura, como códigos de vestimenta, estrutura organizacional, hierarquia, decoração do ambiente e tecnologia utilizada. Assim, como nas pirâmides, os artefatos estão no centro, fazendo uma analogia aos sinais visíveis de uma cultura organizacional.

Valores: Representam as crenças declaradas da organização, que orientam o comportamento dos funcionários. Esses valores são demonstrados por meio de ações e decisões e podem influenciar a percepção dos colaboradores sobre a cultura da empresa.

Pressupostos básicos: São crenças inconscientes e profundamente enraizadas que moldam a forma como os membros da organização interagem e tomam decisões. Esses pressupostos raramente são verbalizados, mas impactam diretamente o ambiente de trabalho.

Schein enfatizava que a cultura organizacional não surge instantaneamente, mas se desenvolve à medida que os funcionários enfrentam desafios e se adaptam ao ambiente. Seu modelo é amplamente utilizado por líderes e profissionais de RH para diagnosticar e transformar a cultura organizacional, garantindo coerência entre os valores declarados e as práticas reais da empresa.

4.2.12 Elementos constitutivos da cultura organizacional

A cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de valores, crenças, normas e práticas que orientam o comportamento dos membros de uma organização específica. Pode ser identificada como a essência da empresa, refletindo na forma em que as pessoas agem dentro dela, tomam decisões e como interagem umas com as outras (ROHR, 2024).

Nesse sentido, a cultura organizacional envolve um conjunto de pressupostos psicossociais, como os a seguir.

- a. Valores – Representam o que a organização considera essencial para alcançar o sucesso. São princípios que orientam decisões e comportamentos. De maneira geral, percebe-se que a empresa definiu valores que resistiram ao tempo e que continuam sendo constantemente enfatizados. “Neste nível, a cultura é importante porque as crenças, os valores e o comportamento dos indivíduos muitas vezes são vistos apenas no contexto das identidades culturais dos povos” (SCHEIN, 2009).
- b. Comunicação – Cada empresa possui um plano de comunicação próprio, que pode ser direcionado a diferentes públicos, como colaboradores, clientes e mercado em geral. Este plano envolve linguagem, tom, cores, regras de uso do logotipo e outros elementos ligados à imagem da organização. Uma comunicação bem estruturada garante consistência e confiabilidade, fortalecendo a marca. “Inclui uma rede de relações e papéis [...] que desenvolve funções importantes como a de transformar o corriqueiro em algo brilhante” (FREITAS, 1991).
- c. Normas – Definem o que é aceitável ou não dentro da empresa, baseando-se nos valores organizacionais. Idealmente, essas normas devem ser apresentadas aos candidatos durante o processo seletivo, permitindo que entendam e aceitem os padrões. Elas orientam os colaboradores e esclarecem o posicionamento da empresa. “Assim é que os artefatos e as normas são

usados pelos membros de uma cultura para expressar sua identidade e para formular e perseguir seus propósitos”.

- d. Heróis – São figuras simbólicas que representam os valores e crenças da organização, geralmente líderes históricos ou fundadores. Servem como exemplos que consolidam a cultura e a história da empresa. “Tornam-se, e passam a ser valorizados simbolicamente, quando seus atos revelam o seu comprometimento com a empresa” (FLEURY, 1987).
- e. Processo de Comunicação – Abrange tanto interações formais quanto informais, incluindo networking, contadores de histórias, fofoqueiros e outros. Essas funções ajudam a tornar a cultura mais tangível e coesa. “Atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa” (FREITAS, 1991).
- f. Ritos, Rituais e Cerimônias – Referem-se a eventos e práticas periódicas, como aniversários, festas, premiações e ações de endomarketing. Esses momentos fortalecem a conexão entre os funcionários e a empresa. “Os ritos combinam um número de formas culturais em um desempenho integrado, único e público; já a cerimônia, conecta muitos ritos em certa ocasião ou evento” (TRICE; BEYER, 1984).
- g. Crenças e Pressupostos – São convicções fundamentais que orientam atitudes e percepções, muitas vezes de forma inconsciente. Quando empresa e colaboradores compartilham as mesmas crenças, produtos e serviços são desenvolvidos com mais consistência. “A cultura é importante porque as crenças, os valores e o comportamento dos indivíduos muitas vezes são vistos apenas no contexto das identidades culturais dos povos” (SCHEIN, 2007).
- h. Histórias e Mitos – Narrativas e mitos ajudam a preservar a memória e os valores da empresa. As histórias retratam fatos importantes, enquanto os mitos surgem da tradição oral, moldando a imagem da organização. “Elementos visíveis equivalem ao ambiente construído da organização, sua arquitetura do ambiente físico, rotinas e os processos de trabalho, tecnologia voltada aos

produtos, layout da organização, como as pessoas se vestem, documentos públicos, comunicação, modelos de comportamentos visíveis e audíveis, mitos e histórias a respeito da organização” (SCHEIN, 2009). “Porém, a pertinência dessas críticas não invalida o reconhecimento mesmo por esses críticos, da existência de elementos culturais no universo organizacional, bem como a importância que lhes tem sido conferida” (FREITAS, 2000).

4.2.13 Tipologias de cultura organizacional

As tipologias de cultura organizacional referem-se aos diferentes tipos de como uma empresa se organiza a partir de suas culturas de convivência e relações entre os indivíduos dentro da organização. Dentre essas tipologias, temos:

a. Cultura do poder

Tipo de organização focada na geração de resultados, em que os colaboradores são estimulados a competirem entre si para atingir os objetivos. Na cultura de poder, as decisões estão centradas em uma liderança.

As culturas de poder ocorrem principalmente em empresas pequenas — em que a figura do dono é muito forte e acumula diversas funções. Não à toa, será visto esse tipo frequentemente associado à cultura de clube— o mais importante é compor a rede de influência do chefe.

Apesar de demonstrar uma hierarquia clara e bem definida, o tipo limita o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores e da própria empresa. Uma gestão que pouco delega tem braços curtos.

b. Cultura de papéis

A cultura de papéis é uma abordagem organizacional caracterizada por sua natureza burocrática e orientada para tarefas operacionais.

Assim, valoriza a lógica e o racional, concentrando-se na execução eficiente de tarefas por procedimentos definidos e padronizados. Realiza a documentação minuciosa de transações e procedimentos, assegurando que as tarefas individuais sejam atribuídas claramente.

c. Cultura de tarefas

Neste tipo de cultura, o foco está nas tarefas ou projetos. A responsabilidade é maior para os colaboradores encarregados de cada projeto, e há uma ênfase no trabalho em equipe e na criatividade.

Empresas com esse tipo de cultura tendem a ser mais dinâmicas e a promover um ambiente de autonomia e motivação. No entanto, em empresas com muitos processos, pode ser um desafio monitorar as diversas equipes e manter a coesão. Agências de publicidade, consultorias e startups costumam adotar essa abordagem, focando em projetos específicos e valorizando a inovação e a flexibilidade.

d. Cultura de pessoas

Este tipo de cultura é voltado para o coletivo. Empresas que aplicam esse modelo valorizam seus colaboradores independentemente de suas funções, promovendo o crescimento profissional e políticas de incentivo.

Com isso, a empresa consegue atrair e reter os melhores talentos, criando um clima de trabalho positivo e um forte senso de pertencimento entre os colaboradores. Empresas como a Google são conhecidas por este tipo de cultura, oferecendo um ambiente de trabalho que promove a liberdade e o desenvolvimento pessoal.

e. Cultura de clã

Cultura de clã refere-se a um tipo de cultura corporativa que promove um ambiente colaborativo e familiar, valorizando o comprometimento, a participação e a lealdade. Sua estrutura organizacional conta com equipes de funcionários unidos que se identificam fortemente com a visão e a missão da organização e se unem em torno de uma causa comum.

O termo “cultura de clã” deriva de sua comparação com clãs sociais de pessoas que se unem por ancestralidade mútua ou parentesco específico.

A gestão nesse tipo de cultura organizacional é flexível e não depende de controles e procedimentos rígidos. Existem regras, mas elas são incutidas mais socialmente do que formalmente. As equipes operam de forma autônoma, com alto

grau de confiança para decidir como realizar o trabalho. Os funcionários se sentem à vontade para falar livremente e compartilhar conhecimento, e os líderes buscam sua contribuição.

Organizações com cultura de clã geralmente são pequenas empresas, startups e empresas familiares com um foco mais interno e ênfase em relacionamentos pessoais.

f. Cultura adhocrática

É baseada na valorização da criatividade, inovação e espírito empreendedor.

Organizações que seguem esse modelo estão sempre buscando novas oportunidades e incentivam a autonomia, com alta adaptabilidade a mudanças no mercado.

Neste caso, a estrutura organizacional tende a ser menos burocrática e mais flexível, permitindo a autonomia em todos os níveis para tomar decisões e propor soluções inovadoras.

Além disso, o risco e a ousadia são incentivados, já que a inovação depende da capacidade de testar novas ideias rapidamente. Esse tipo de cultura costuma estimular diversidade e inclusão. Afinal, reconhece que diferentes perspectivas e experiências impulsionam a criatividade e a inovação.

g. Cultura de mercado

A Cultura de Mercado é uma teoria interna de gestão do ambiente de trabalho, projetada para, em última análise, alcançar resultados externos, com o objetivo de gerar maiores lucros e superar a concorrência.

Ao promover uma cultura corporativa interna (a "Cultura de Mercado") que incentiva a competição entre as equipes, a teoria defende que a motivação, a produtividade e o foco dos funcionários serão aumentados, o que impulsionará resultados externos e lucro.

É comum que o elemento competitivo de uma cultura de mercado inclua benefícios ou reconhecimentos disponíveis para os funcionários que demonstram as características certas ou alcançam objetivos específicos. É comum que estes beneficiem mais a organização do que o funcionário individualmente, e muitas vezes uma cultura de mercado bem-sucedida prejudica o bem-estar do funcionário.

h. Cultura hierárquica

A cultura hierárquica é um tipo de cultura organizacional que enfatiza a estabilidade a longo prazo, a estrutura consistente e um conjunto de valores compartilhados por toda a organização. Comparado a outros tipos de cultura empresarial, o modelo hierárquico é projetado para cultivar muitos anos de resultados estáveis e consistentes.

Espera-se que os membros da equipe entendam suas funções, priorizando a liderança de cima para baixo. Ela estabelece níveis claros de autoridade dentro da empresa, valores essenciais compartilhados e previsibilidade interna.

4.2.14 Cultura organizacional e sua relação com a identidade organizacional

A cultura organizacional refere-se ao conjunto de crenças, normas, tradições e práticas compartilhadas por todos os membros de uma organização. Ela representa a identidade única e distintiva de uma empresa, moldando a forma como os funcionários se comportam, interagem e tomam decisões. Já a identidade organizacional é o conjunto de definições que expressam os objetivos de uma empresa, assim como o seu DNA e diferenciais.

A identidade organizacional é composta por visão, missão e valores, competências essenciais, pontos fortes e vantagem competitiva. A cultura organizacional influencia diretamente as atividades organizacionais, pois orienta comportamentos, decisões e formas de trabalho dentro da empresa. Valores e normas compartilhadas moldam como as tarefas são executadas, afetando desde a comunicação interna até a inovação e o desempenho. Quando cultura e atividades

estão alinhadas, a organização opera de forma mais eficiente e coerente com seus objetivos.

4.2.15 A influência da cultura nacional na cultura organizacional

Compreender a cultura de uma organização exige conhecer o contexto em que está inserida (HOFSTEDE, 1991; GOMES E ROCHA, 1996). A congruência entre cultura nacional e organizacional gera mais satisfação, menos conflitos, eficiência, compromisso e melhores resultados (GILLILAND, EISEND E EVANSCHITZKY, 2015). Para Trompenaars e Turner (1998), a cultura existe em níveis: nacional, corporativo e profissional. Hilal (2006) destaca que, no Brasil, as redes relacionais influenciam fortemente a cultura organizacional. Embora a cultura seja abstrata, suas forças afetam intensamente as organizações; não as compreender pode tornar-nos vítimas delas (MORAES ET AL., 2016; OSAFO, 2016).

Segundo Russo (2007), a cultura organizacional é composta por costumes, valores e crenças, oriundos tanto da estrutura formal quanto da organização informal. Os fatores nacionais explicam diferenças entre organizações e contextos socioeconômicos (GOMES, 2006; HATUM, 2006). A identidade nacional impacta operações multinacionais (OSAFO, 2016). Modelos de gestão estrangeiros nem sempre se adaptam a outras realidades (BARROS E PRATES, 1996). Beuving e Vries (2015) apontam que estudos sobre cultura nacional podem enfrentar resistência ao expor aspectos negativos.

Hofstede (1991) foi pioneiro ao estudar a influência da cultura nacional na organizacional, com base em pesquisa com funcionários da IBM em mais de 50 países. Para ele, cultura nacional é “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categorias de pessoas face a outro” (HOFSTEDE, 1997). Gomes e Silva afirmam que ambas estão interligadas: “por mais distintas que sejam as práticas entre as organizações de um mesmo país, elas têm traços comuns, que resultam da cultura comum”.

Chu e Wood classificam os estudos sobre cultura nacional em três áreas: adaptação ao ambiente, influência na estrutura interna das empresas e aspectos

relacionados a tempo, espaço e linguagem (CHU E WOOD, 2008). Hatum destaca que as particularidades nacionais afetam as respostas das empresas às pressões competitivas. Porém, estudos organizacionais muitas vezes ignoram essas diferenças, apesar de derivarem de instituições sociais dominantes como o Estado e os sistemas financeiros (HATUM, 2006).

Tanure define cultura nacional como valores e crenças aprendidos desde a infância que distinguem um grupo de outro (TANURE, 2003). Para Mascarenhas, ela é um elemento central da cultura organizacional (MASCARENHAS, 2002). Motta e Caldas reforçam: não se pode estudar a cultura de uma empresa sem entender a cultura da sociedade (MOTTA, CALDAS, 2007). Gomes e Rocha alertam que a cultura nacional pode alterar ou inviabilizar a organizacional (GOMES, ROCHA, 1996). Hofstede conclui que é impossível compreender uma organização sem conhecer seu contexto (HOFSTEDE, 1991).

4.2.16 Cultura organizacional como mecanismo de controle informal

A cultura organizacional pode ser vista como um mecanismo de controle e tem dado às organizações uma visão maior de como lidar com os indivíduos que vivem num mesmo grupo social. Para Geertz a cultura é “um conjunto de mecanismo de controle simbólico, planos, regras, instruções para governar o comportamento de um indivíduo em um determinado contexto social [...]” (apud MOTTA; CALDAS, 1997, p. 207). A cultura desempenha um papel central na estrutura de controle das organizações, com mecanismos que não estão ligados a sistemas formais de supervisão, regras explícitas ou punições burocráticas, mas sim a normas sociais, valores compartilhados e padrões de comportamento disseminados entre os membros da organização.

Ao incorporar determinados valores e normas ao cotidiano da organização, a cultura orienta os indivíduos sobre o que é esperado deles. Essa orientação acontece de maneira implícita: os colaboradores moldam suas ações com base na observação do comportamento dos colegas, nas reações dos líderes e nas recompensas simbólicas – como o reconhecimento e a aceitação social. Assim, a cultura reduz a

necessidade de controle formal e reforça comportamentos que estão em consonância com os objetivos da organização.

Contudo, é importante ressaltar que a cultura como controle informal também apresenta riscos. Quando valores e normas negativas se tornam dominantes – como a resistência a mudanças, o corporativismo ou a aceitação de comportamentos antiéticos – a cultura pode se tornar um obstáculo ao desenvolvimento organizacional. Portanto, compreender a cultura organizacional como um mecanismo de controle informal é essencial para a gestão estratégica de pessoas e processos. Ela não apenas influencia o comportamento dos indivíduos, mas também afeta diretamente a eficácia das práticas gerenciais, o clima organizacional e os resultados institucionais.

4.2.17 Mudança cultural em organizações

A mudança de cultura organizacional é compreendida como um processo estratégico que visa transformar os elementos centrais que compõem a identidade da empresa, como valores, crenças, normas, hábitos e comportamentos. Essa transformação é necessária quando a organização busca se adaptar a novas exigências do mercado, corrigir falhas internas, melhorar o clima organizacional ou alinhar sua cultura aos objetivos estratégicos (SCHEIN, 2010). Segundo Chiavenato (2014), a cultura organizacional influencia diretamente o comportamento dos colaboradores e o desempenho da organização, sendo, portanto, um fator crítico para o sucesso empresarial.

Diferente de ações pontuais ou mudanças superficiais, a mudança cultural requer um esforço estruturado e contínuo. Ela envolve uma reavaliação profunda das práticas cotidianas, das formas de liderança e das relações internas, com o objetivo de construir uma nova realidade organizacional. Kotter destaca que mudanças bem-sucedidas dependem de um forte senso de urgência, da criação de uma visão clara e da mobilização de lideranças comprometidas com o processo (KOTTER, 1999).

Para que a nova cultura se consolide, é fundamental que todas as etapas do processo sejam bem planejadas e conduzidas. Falhas no mapeamento ou na execução da mudança podem resultar na manutenção da cultura anterior, mesmo

diante de novas diretrizes formais. Além disso, um dos maiores desafios enfrentados nesse processo é a resistência dos colaboradores, que muitas vezes se sentem inseguros diante do novo ou apegados a antigos padrões de comportamento (ROBBINS & JUDGE, 2013). Por isso, a comunicação transparente, o envolvimento da equipe e o apoio da liderança são fatores essenciais para superar barreiras e promover o engajamento.

Quando bem implementada, a mudança de cultura organizacional pode resultar em um ambiente mais saudável, colaborativo e alinhado com os valores desejados pela empresa. Isso favorece não apenas a produtividade, mas também o bem-estar dos colaboradores e a sustentabilidade dos resultados a longo prazo.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia teve como propósito obter interpretações subjetivas e contextuais, valorizando a experiência individual de cada entrevistado. Posteriormente, as respostas foram analisadas por meio de análise de conteúdo, buscando identificar temas recorrentes, padrões e significados relevantes para os objetivos da pesquisa. A fim de compreender suas vivências em relação a valorização da saúde mental no ambiente de trabalho hospitalar e os obstáculos e benefícios conferidos a eles.

A pesquisa realizada foi de abordagem qualitativa, com formato exploratório e descritivo, observado através do questionário tornando-se um elemento principal da coleta de dados. Para tal fim, foram elaboradas 10 perguntas encaminhadas via mensagem e dirigidas presencialmente aos participantes, possibilitando a análise de suas percepções e experiências relacionadas à saúde mental.

5.1 Instrumentos de pesquisa

O instrumento adotado para a coleta de dados foi um questionário estruturado, (como visto nos apêndices A, B e C.1) composto por 10 perguntas voltadas ao tema investigado. A aplicação ocorreu de duas maneiras: de forma digital, por meio do aplicativo WhatsApp, e presencialmente, buscando ampliar o alcance e a diversidade dos participantes.

Na modalidade digital, o questionário foi encaminhado aos respondentes via WhatsApp, o que proporcionou maior praticidade, rapidez e facilidade de acesso. Já na aplicação presencial, os participantes responderam ao instrumento em formato impresso, o que permitiu interação direta e esclarecimento imediato de dúvidas durante o preenchimento.

Essa estratégia híbrida contribuiu para uma coleta de dados mais ampla e consistente, garantindo maior representatividade e confiabilidade aos resultados obtidos.

5.2 Aspectos éticos

Esta pesquisa foi realizada com 2 funcionários de hospitais particulares e 1 funcionário do público, tendo como objetivo compreender como funciona o RH e o auxílio que eles fazem aos profissionais em situação de desgaste psicológico.

Todos os participantes foram previamente informados por um termo de consentimento sobre os propósitos do estudo e concordaram em participar de forma livre e voluntária. Foi assegurado o anonimato dos participantes, bem como o sigilo das informações coletadas. Nenhum dado individual foi divulgado, garantindo a confidencialidade e o respeito à privacidade de todos os envolvidos.

Além disso, o trabalho foi conduzido com base nos princípios éticos da pesquisa científica, respeitando a honestidade na coleta, análise e interpretação dos dados, bem como a citação adequada das fontes consultadas, conforme a norma ABNT.

5.3 Participantes

Os participantes que contribuíram para o desenvolvimento da pesquisa para este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foram identificados apenas pelas iniciais de seus nomes e sobrenomes, com intuito de preservar e respeitar suas identidades.

A primeira participante, I.G., exerce o trabalho como técnica de enfermagem na instituição, tendo 26 anos de atuação. Ela respondeu ao questionário ao qual continha 10 perguntas, referente ao setor de enfermagem de um hospital privado. Ela trouxe contribuições de vasta importância a partir de sua experiência pessoal, profissional e vivências na área da saúde.

A segunda participante, E.B.D., exerce o trabalho de enfermeira na instituição, tendo 1 ano e 7 meses de atuação. Essa participante respondeu ao questionário composto por 10 perguntas, referente ao setor de enfermagem de um hospital público. A partir de suas experiências pessoais e profissionais, contribuiu grandemente para a pesquisa.

A terceira entrevistada, C.F.A., tem 45 anos de idade. Formada em psicologia, estudou na Fundação Getúlio Vargas (FGV), fez especialização de gestão de pessoas pela Pontifícia Universidade Católica (PUC). Fez também uma extensão em gestão hospitalar pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC). Ela atua a 20 anos com RH, desde 2005, sendo atualmente como consultora de treinamento, 3 anos na organização vigente e 3 meses como especialista de THO, no hospital Assunção ao qual faz parte da Rede D'Or. Assim a organização nos foi apresentada, tanto o hospital em sua própria edificação, como também uma apresentação em slides sobre a própria rede. Ela atuou em diversos cargos em variadas organizações, sendo desde estagiária até líder, que confere seu ponto de colaboração atual. Essa colaboradora respondeu ao questionário composto por 10 perguntas referente ao setor de RH de um hospital privado. Essa funcionária contribuiu imensamente para a pesquisa a partir de suas experiências pessoais e profissionais, com dicas e reflexões baseados em suas vivências na área da saúde.

5.4 Local e período

A aplicação das entrevistas foi conduzida de maneira digital e presencial, espaços essenciais para compor os componentes do Trabalho de Conclusão de Curso. Essa abordagem permitiu que o objetivo do projeto fosse alcançado, sendo tal finalidade a compreensão de como o setor de Recursos Humanos fornece projetos para a prevenção de casos de ansiedade e depressão nos colaboradores de hospitais públicos e privados.

Além disso, os contribuintes foram selecionados com base em sua experiência na área da saúde e/ou participação ativa no setor de RH, assim, garantindo que suas respostas fossem agregar ao projeto de maneira funcional.

Ademais, as entrevistas feitas com as colaboradoras I.G e E.B.D foram feitas de forma digital via Whatsapp, enquanto a entrevista da contribuinte C.F.A foi conduzida de maneira presencial no hospital privado Assunção da Rede D'Or em São Bernardo do Campo, tal análise foi acompanhada pelas alunas de administração Alice Miranda dos Santos, Isabela Catarina Ganança Rocha e Pollyana da Silva Bernardo.

Em adição, o período destinado foi demarcado a partir da confirmação de presença das contribuintes, sendo realizadas no mesmo dia, via on-line. Entretanto, a data que fora realizado a entrevista presencial foi 18/09/2025 no período da tarde, com duração de cerca de três horas.

6. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Foram realizadas um total de três entrevistas que colaboraram consideravelmente para o desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso. Duas das entrevistas foram realizadas de forma remota, e uma presencial. Com base nas entrevistas foram observados a percepção individual, experiências, relação com o RH e outros colaboradores, apoio institucional e as ações do RH, de diferentes posições de trabalhadores da área da saúde.

6.1 Entrevista 1 – apêndice A

A entrevista foi realizada no dia com I.G., um(a) técnico(a) de enfermagem de um hospital público, com o principal intuito de entender como é atuar em sua área, baseando-se nos desafios enfrentados, sua trajetória no setor de enfermagem e sua relação com o setor responsável pelo seu bem-estar na instituição. A conversa teve como foco entender como é a realidade das pessoas que trabalham nessas funções e esclarecer a verdadeira sensação de como é estar da pele de um colaborador da área vigente.

Na entrevista um, o(a) participante 1, técnico(a) de enfermagem, descreve a instituição em que trabalha como um ambiente que exige muita atenção, controle emocional e força física. Reforça a ideia de que o contexto hospitalar é preenchido pela alta demanda emocional e física, fazendo com que ele(a) tenha que cuidar muito do seu estado mental e cuidar do seu corpo também. Mostra o ambiente como influência direta para o conforto e satisfação dos funcionários da área da enfermagem. Além disso ele(a) aborda que tem que saber lidar muito bem com uma intercorrência inesperada, mostrando a imprevisível como maior ocorrência nesse cenário, o que acaba exigindo muito da sua paciência como agente da saúde. Esses agentes corroboram o conceito sobre a prevalência do estresse e esgotamento psicológico entre profissionais da área da saúde, decorrente da longa jornada de trabalho e constante contato com o sofrimento humano.

Em relação à ouvidoria e ao suporte, há várias situações em que o RH incentiva sim o trabalho e apoio da equipe entre os funcionários. A organização oferece

palestras, apoio psicológico e programas de saúde mental. Apesar de não ter usufruído desses serviços, o(a) colaborador(a) reconhece e valoriza a importância desses serviços e afirma ter observado bons resultados entre os colegas que fizeram o uso deles. Isso indica a existência de uma boa estrutura de ouvidoria e promoção do bem-estar para os funcionários dessa organização, embora haja barreiras quanto ao acesso por parte dos funcionários – o que pode estar relacionado à falta de tempo dos funcionários, intolerância ou falta de consciência da existência desses serviços.

O(a) empregado(a) relata além disso, o período da pandemia da COVID-19, o qual acarretou diversos trabalhadores caírem em estado de ansiedade e/ou depressão. Ele(a) descreve esse momento de sua carreira como “o mais difícil”, rondado pela extrema ansiedade, medo e tensão constante de ser infectado(a) pelo vírus, tendo receio dos EPI’s usados não serem o suficiente para manter a sua segurança. Para lidar com esse estresse, destaca a importância do papel de seus colegas de trabalho nessa jornada, o apoio entre a equipe foi determinante para o enfrentamento dos desafios emocionais. Tal observação está em consonância com estudos que identificam o apoio social como fator protetivo da saúde mental nesses contextos.

O(a) colaboradora avaliou de forma bastante positiva a atuação do setor de Recursos Humanos (RH), destacando a existência de canais de comunicação acessíveis e eficientes, bem como uma postura acolhedora e resolutiva por parte dos gestores. Segundo ele(a), o RH “está sempre com as portas abertas”, demonstrando disponibilidade para ouvir os colaboradores e oferecer respostas adequadas às demandas apresentadas. Além disso, o(a) participante mencionou que o setor divulga campanhas e conteúdos voltados ao bem-estar por meio de diferentes meios de comunicação, o que contribui para a disseminação de informações sobre saúde mental e qualidade de vida no trabalho. No entanto, o(a) entrevistado(a) sugeriu aperfeiçoamentos na gestão de pessoas, como a adoção de maior flexibilidade nas escalas de plantão, especialmente em casos de solicitação de folgas justificadas, e a eliminação de práticas discriminatórias contra trabalhadores que utilizam serviços de psicologia ou psiquiatria. Isso reforça a percepção de que, embora o RH desempenhe

um papel ativo na mediação de conflitos e na promoção do diálogo, ainda é necessário fortalecer ações voltadas à humanização e à desestigmatização da saúde mental no ambiente hospitalar.

De modo geral, a análise da fala do colaborado(a) evidencia que, apesar de o ambiente hospitalar demandar grande resistência emocional e física, a instituição apresenta iniciativas concretas de apoio aos colaboradores, como palestras, programas de bem-estar e acesso facilitado à ouvidoria e à divisão de enfermagem. A entrevistada reconhece que essas medidas têm proporcionado melhorias perceptíveis, especialmente no enfrentamento de situações de estresse e sobrecarga, mas ressalta que ainda existem desafios estruturais, como a intensidade do ritmo de trabalho, o acúmulo de funções e a necessidade de ampliação das práticas preventivas em saúde mental. Assim, conclui-se que a organização caminha em direção a uma cultura mais empática e participativa, embora a consolidação de um ambiente plenamente humanizado e emocionalmente sustentável ainda dependa de esforços contínuos de valorização, escuta e cuidado com os profissionais da saúde.

6.2 Entrevista 2 – apêndice B

A entrevista foi realizada no dia com E.B.D, um(a) enfermeiro(a) de um hospital público, com o objetivo central de compreender como tal se sente em seu trabalho, a partir das dificuldades propostas ao longo de sua carreira, sua trajetória no setor de enfermagem e em como é sua relação com o setor de Recursos Humanos da instituição em que trabalha. A conversa teve como intuito entender o real cotidiano de pessoas que trabalham nessa área e aclarar a verdadeira sensação de como é estar no lugar de um trabalhador da área em análise.

A entrevista com o(a) participante 2, profissional de enfermagem, revela uma percepção abrangente e crítica sobre as condições de trabalho e o impacto destas na saúde mental dos trabalhadores da área hospitalar. O(a) entrevistado(a) descreve o ambiente físico do hospital como satisfatório, destacando que, para um serviço vinculado ao Sistema Único de Saúde (SUS), o local é “limpo, iluminado e com recursos”, o que garante condições adequadas para o atendimento. Ressalta que a

unidade possui setores voltados à saúde da mulher e ao acolhimento de casos de violência física, emocional e sexual, evidenciando a diversidade e a complexidade das demandas enfrentadas cotidianamente. Apesar da boa estrutura física, observa-se que o funcionamento do setor é prejudicado pela alta taxa de faltas injustificadas e pelo absenteísmo, fatores que contribuem para a sobrecarga de profissionais e comprometem a qualidade da assistência. Esse contraste entre infraestrutura adequada e precarização da força de trabalho revela um desequilíbrio estrutural, no qual as condições materiais não se traduzem em qualidade organizacional nem em bem-estar para os colaboradores.

No que se refere à cultura organizacional, o(a) entrevistado(a) reconhece que o ambiente influencia diretamente o desempenho e a motivação da equipe. Afirma que, quando há acolhimento e respeito, “tudo flui de uma maneira mais leve”, sugerindo que o clima organizacional tem papel determinante no equilíbrio emocional e na produtividade. Contudo, também evidencia uma lacuna entre o discurso institucional e a prática cotidiana, ao relatar que, embora exista a possibilidade formal de expor dificuldades e opiniões, “muitas vezes não se é escutado”. Essa constatação indica que o hospital mantém uma postura comunicacional limitada, na qual a escuta ativa e o diálogo não são efetivamente incorporados à rotina de gestão. Assim, a cultura organizacional é percebida mais como um ideal teórico do que como uma vivência concreta no cotidiano de trabalho.

A fala do(a) participante também traz reflexões profundas sobre os impactos emocionais e psicológicos da profissão. Relata vivenciar frequentemente cansaço físico e mental, associados à intensidade das demandas, à falta de reconhecimento e à carência de períodos de descanso. O relato de que “não existe Natal, Ano Novo, aniversário, Dia das Mães ou dos Pais” ilustra simbolicamente o nível de dedicação exigido e a ausência de tempo para a vida pessoal. Essa rotina, marcada por longos plantões e responsabilidades contínuas, contribui para o desenvolvimento de estresse ocupacional e para a sensação de esgotamento emocional — condições amplamente associadas à ansiedade e depressão entre profissionais da saúde. É notável, portanto, uma correlação direta entre a dinâmica de trabalho hospitalar e a deterioração do bem-

estar psicológico, reforçando a necessidade de políticas institucionais voltadas à prevenção e ao apoio emocional.

Em relação ao setor de Recursos Humanos (RH), o(a) colaborador(a) expressa uma percepção predominantemente negativa, descrevendo-o como distante, burocrático e desumanizado. Ele(a) diz que são “apenas números”, enfatizando que o RH atua prioritariamente nas áreas administrativas, como contratações e demissões, sem realizar ações efetivas de acolhimento ou de promoção da saúde mental. Também menciona a dificuldade de acesso ao setor quando há necessidade de suporte, o que contribui para um sentimento de abandono institucional. Esse depoimento aponta para a ausência de uma política de gestão de pessoas humanizada, que considere o trabalhador não apenas como um recurso operacional, mas como um sujeito dotado de necessidades emocionais e psicossociais. Tal percepção reforça a desconexão entre os valores organizacionais e as práticas administrativas do hospital.

Ao discutir a prevenção da ansiedade e da depressão no contexto de trabalho, o(a) participante associa diretamente o surgimento dessas condições à sobrecarga de responsabilidades e à insuficiência de pessoal. Relata que, em muitos casos, “um enfermeiro precisa dar conta de trinta pacientes com apenas três ou quatro técnicos de apoio”, o que exige atenção constante, tomada de decisões rápidas e elaboração de planos de ação individualizados e mostrando que muitas vezes uma responsabilidade enorme vai para um número limitado de indivíduos. Essa situação expõe a dimensão da pressão vivenciada pelos profissionais, que lidam simultaneamente com o cuidado técnico e com o sofrimento humano dos pacientes. O relato evidencia que a sobrecarga física se converte em sobrecarga emocional, contribuindo para o adoecimento mental e a desmotivação no exercício profissional. Como proposta de melhoria, o(a) entrevistado(a) sugere que o bem-estar da equipe depende de uma gestão integrada, que envolva melhores condições de trabalho, remuneração adequada, equipes completas e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Por fim, o(a) empregado(a) enfatiza a necessidade de valorização do profissional da saúde, destacando que o reconhecimento institucional é fundamental para o desempenho e a satisfação no trabalho. Ressalta que o hospital é sustentado por uma rede de colaboradores de diferentes setores — enfermagem, higiene, recepção e farmácia — e que todos são essenciais para o funcionamento do sistema. Afirmar que são eles que “trazem as pessoas ao mundo e somos nós que as acompanhamos até o último momento”, evidenciando o envolvimento emocional e ético característico da atuação em saúde. Essa declaração final sintetiza o sentimento de compromisso com a profissão, mas também de frustração diante da falta de reconhecimento e valorização social.

De forma geral, a entrevista com ele(a) revela que, embora o ambiente hospitalar apresente condições físicas adequadas e estrutura funcional, há falhas significativas na gestão humana e na promoção da saúde mental dos profissionais. As falas indicam um cenário em que o comprometimento individual dos trabalhadores sustenta um sistema institucionalmente fragilizado, marcado pela falta de escuta, pelo excesso de demandas e pela carência de políticas efetivas de valorização. Esses elementos reforçam a importância de repensar as práticas de gestão hospitalar, priorizando estratégias integradas de bem-estar, comunicação e reconhecimento, a fim de construir um ambiente de trabalho mais equilibrado, empático e sustentável.

6.3 Entrevista 3 – apêndice C

A entrevista foi realizada no dia com C.F.A, um(a) consultor(a) de treinamento um hospital privado, com o propósito central de identificar com é sua realidade em sua posição de atuação, com base nas dificuldades evidenciadas ao longo de seu tempo de atuação, sua trajetória no setor de RH e em como é sua relação com os funcionários ao qual ele(a) tem a função de proteger. A entrevista teve como objetivo entender a verdade de seu dia a dia na área e expor a como é o sentimento de trabalhar na área de atuação em pesquisa.

6.3.1 Análise da entrevista 3 – apêndice C (C1)

A entrevista com o(a) participante 3, atuante como consultor(a) de treinamento no setor de Recursos Humanos de um hospital da rede D'Or, possibilitou uma compreensão ampla das práticas institucionais voltadas à saúde mental, bem-estar e valorização dos colaboradores. O(a) entrevistado(a) possui vinte anos de experiência em Recursos Humanos, sendo três deles dedicados ao hospital em questão, o que proporciona conhecimento consolidado sobre a cultura organizacional, as rotinas internas e os desafios específicos do setor hospitalar.

De acordo com o(a) colaborador(a), a cultura organizacional do hospital é fortemente pautada em princípios éticos, respeito ao paciente, comprometimento e conhecimento técnico. Além disso, há uma identidade corporativa própria da rede D'Or, que valoriza a criação de um ambiente colaborativo e acolhedor. Essa cultura se manifesta em programas institucionais e ações de reconhecimento, que buscam promover integração, motivação e engajamento entre os colaboradores.

O(a) empregado(a) detalhou diversos programas e iniciativas voltados à promoção da saúde mental, incluindo o programa “Gestão das Emoções”, que visa proporcionar desconpressão e bem-estar psicológico, e campanhas de conscientização sobre saúde mental, como o Setembro Amarelo, Outubro Rosa e Novembro Azul. Destaca-se também a disponibilização de psicoterapia gratuita, realizada por psicólogos externos à rede, garantindo sigilo absoluto e imparcialidade. Os colaboradores podem se inscrever durante o horário de trabalho, com sessões de 50 minutos, podendo ser de psicoterapia breve ou prolongada, dependendo do diagnóstico clínico. Adicionalmente, o RH promove ações de valorização e reconhecimento, como o programa “Movimenta a Rede”, que possibilita aos colaboradores concorrerem a vagas em diferentes unidades da rede, e eventos bimestrais ou trimestrais de destaque, nos quais os profissionais mais elogiados são prestigiados em almoços com a diretoria ou com grupos de colegas indicados. Os resultados positivos dessas iniciativas são divulgados em jornais internos e murais digitais, fortalecendo a motivação e a percepção de valorização profissional.

Outro ponto relevante destacado refere-se à integração hierárquica e à comunicação aberta entre líderes e colaboradores. O(a) entrevistado(a) enfatizou que a proximidade entre a equipe e a alta gestão permite maior acompanhamento das necessidades individuais e facilita a implementação de melhorias coletivas. Essa prática contribui significativamente para o fortalecimento de um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e inclusivo.

Apesar das ações implementadas, ele(a) apontou desafios significativos. A sobrecarga de trabalho, típica do ambiente hospitalar, e a alta rotatividade de colaboradores dificultam a adesão e a eficácia de programas individuais. A gestão de cargas horárias extensas e a necessidade de atender a grandes volumes de pacientes demandam estratégias contínuas de prevenção e acompanhamento psicológico. Ainda assim, o RH dispõe de recursos financeiros, físicos e humanos adequados para a execução das ações, cabendo à organização e ao engajamento da equipe a efetividade das iniciativas.

Também ressaltou que o hospital monitora indicadores relacionados à saúde mental dos colaboradores, como o uso de atestados com CID-F (doenças mentais) e questionários psicossociais. Esses dados sustentariam ações preventivas e programas de gestão das emoções, contribuindo para o diagnóstico precoce de situações de risco e para a implementação de intervenções direcionadas. A rede adota, inclusive, a norma INR1, reforçando a obrigatoriedade de cuidado com a saúde mental do colaborador, em conformidade com regulamentações nacionais.

Por fim, a entrevista evidenciou a importância da humanização da gestão de Recursos Humanos. Destacou que profissionais qualificados no RH têm papel essencial como mediadores entre os interesses da organização e as necessidades dos colaboradores, promovendo empatia, acolhimento e desenvolvimento humano. O acompanhamento contínuo da saúde mental, aliado a práticas de reconhecimento e crescimento profissional, revela o compromisso da instituição com a qualidade de vida, engajamento e valorização de seus colaboradores, consolidando uma cultura organizacional que alia excelência técnica a práticas de cuidado com pessoas.

Em suma, a análise da entrevista demonstra que o hospital mantém políticas estruturadas para promoção de saúde mental, valorização profissional e reconhecimento de colaboradores, articuladas com programas formais, acompanhamento psicológico sigiloso e ações de integração. Entretanto, persistem desafios relacionados à sobrecarga de trabalho, adesão individual às iniciativas e gestão de grandes contingentes de colaboradores, que demandam estratégias contínuas de prevenção e aprimoramento do ambiente organizacional.

6.3.2 Análise da entrevista 3 – apêndice C (C2)

A entrevistada é um(a) profissional com ampla experiência em Recursos Humanos, atuando na área desde 2005. Formado(a) em Psicologia, desde o início da graduação buscou oportunidades de estágio em setores relacionados à sua formação, identificando o RH como a área mais alinhada à psicologia dentro de empresas. Iniciou sua trajetória como estagiário(a), evoluiu para funções efetivas em RH operacional e, ao longo dos anos, se envolveu com gestão de pessoas e consultoria interna, voltada à gestão estratégica. Recentemente, assumiu a posição de especialista em Treinamento e Desenvolvimento Humano (THO). Complementou sua formação com especialização em Gestão de Pessoas pela PUC Vila Mariana e extensão em Gestão Hospitalar pelo SENAC. Seu propósito profissional é impulsionar o desenvolvimento humano, atuando em treinamento e cultura organizacional, com ênfase no comportamento e na saúde mental dos colaboradores.

A Rede D'or, onde o(a) colaborador atua, possui uma trajetória histórica consolidada. Fundada em 1977 como Fundação Cardiolab, foi o primeiro laboratório instalado no Rio de Janeiro. Com o crescimento da demanda, a instituição inaugurou seu primeiro hospital, o Barrador, em 1998, transformando um antigo hotel em um espaço hospitalar. Em 2010, a rede associou-se à Rede São Luiz, fortalecendo sua presença em São Paulo. Em 2023, a Rede D'or foi eleita a maior empresa de saúde hospitalar da América Latina. Em 2024, inaugurou seis hospitais: Memorial Iscara, São Luiz Guarulhos, São Luiz Alphaville, Aliança Iscara e Macaia Dor. Atualmente, a rede possui 79 hospitais, sendo 76 próprios e 13 administrados. Além disso, conta com 61

clínicas oncológicas, 11 laboratórios e 4 clínicas de vacinação, totalizando 9.857 leitos operacionais distribuídos por 13 estados e Distrito Federal. Anualmente, realiza cerca de 5.883.046 atendimentos de emergência, aproximadamente 2,8 milhões de pacientes diários, 498.529 cirurgias e 42.891 partos, embora este número tenha apresentado uma leve redução nos últimos anos, refletindo tendências demográficas.

A força de trabalho da rede é composta por 73.880 colaboradores, predominantemente técnicos de enfermagem, com faixa etária concentrada entre 15 e 24 anos, sendo 80% mulheres, refletindo a composição típica da enfermagem. Além disso, há 128 mil médicos credenciados, a maioria prestadores de serviço (PJ), com alguns médicos ocupando funções administrativas ou de coordenação. A liderança da rede apresenta forte presença de mulheres em cargos estratégicos, incluindo vice-presidentes, diretoras regionais e gerentes médicas, reforçando a representatividade feminina na alta gestão.

O modelo de gestão da Rede D'or é baseado em um tripé estratégico: qualidade técnica, qualidade percebida e resultados financeiros, tendo o paciente no centro das decisões. A qualidade técnica envolve a formação e capacitação do corpo de colaboradores, enquanto a qualidade percebida se refere à satisfação do paciente e à fidelização, impactando diretamente os resultados financeiros da instituição. Os colaboradores são considerados fundamentais para que a organização funcione. A missão da rede é prestar atendimento médico hospitalar de alta eficácia com equipe qualificada e motivada, respeitando ética e contexto socioambiental. A visão é ser referência em gestão hospitalar e prestação de serviços médicos, com elevados padrões técnicos. Os valores incluem competência, credibilidade, desenvolvimento sustentável, organização, integridade e respeito, e o princípio central é garantir a segurança e o bem-estar do paciente.

O desenvolvimento de colaboradores é um eixo central da rede. A instituição oferece uma série de programas de treinamento e engajamento estruturados, incluindo a Academia Rede D'or, uma plataforma de Educação a Distância (EAD) com treinamentos voltados para cultura, comportamento, sustentabilidade, liderança,

saúde, segurança, bem-estar e competências técnicas. As trilhas de aprendizagem são segmentadas por níveis hierárquicos: executivos, diretores, gerência, líderes de referência e colaboradores referenciais. Além disso, existe um ciclo de sucessão e Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) para promover crescimento interno e retenção de talentos. Programas complementares, como Trainee e Atendimento Eletivo Domiciliar (AED), também contribuem para a formação e engajamento do quadro funcional.

O acolhimento de novos colaboradores é realizado pelo programa Embaixadores, no qual colaboradores experientes orientam os recém-contratados nos primeiros três meses, apresentando instalações, benefícios, sistemas internos e direitos. Todos os colaboradores com mais de quatro meses participam da avaliação anual de competências, que inclui métricas de engajamento, liderança, orientação ao cliente, comunicação, cooperação e competências técnicas específicas na área assistencial. Os resultados da avaliação norteiam o PDI e a participação em processos internos de crescimento e promoção. Pesquisas de engajamento são aplicadas regularmente para avaliar a percepção dos colaboradores sobre ambiente de trabalho, liderança e benefícios.

Os benefícios e práticas de qualidade de vida incluem plano de saúde, refeitório, salas de descanso, clube de parcerias com faculdades e Serviço Social do Comércio (SESC), programas de Atenção Privada à Saúde (APS) para exames preventivos, campanhas de vacinação, ginástica laboral, sessões de massagem, e celebrações de datas comemorativas (Dia das Mães, Pais, Semana do Profissional de Enfermagem, Páscoa, etc.). Há também treinamentos de comunicação não violenta, suporte psicológico e canal de denúncias 0800 anônimos, voltado ao combate ao assédio moral e sexual.

A Rede D'or adota práticas de sustentabilidade, como redução de copos descartáveis, uso de copos retornáveis, reaproveitamento de materiais e programas internos de responsabilidade socioambiental. O desenvolvimento de colaboradores integra essa perspectiva, promovendo saúde mental, reconhecimento, valorização

salarial e capacitação contínua, garantindo a retenção de talentos e a excelência no atendimento.

Em suma, a entrevista evidencia que a Rede D'or é uma instituição hospitalar altamente estruturada, com forte foco em desenvolvimento humano, engajamento, diversidade, saúde mental, sustentabilidade e excelência operacional. A trajetória do(a) participante, os programas de RH e o modelo de gestão integrado refletem uma estratégia vigorosa que valoriza tanto colaboradores quanto pacientes, promovendo resultados consistentes, inovação e sustentabilidade organizacional.

7. DISCUSSÃO E SUBSÍDIOS PARA A PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

7.1 O contexto da área da saúde e suas demandas psicológicas

O ambiente de trabalho em instituições de saúde apresenta características que o tornam desafiador do ponto de vista psicológico. Profissionais da área lidam diariamente com rotinas intensas, contato constante com o sofrimento humano e jornadas de trabalho extensas, o que gera sobrecarga física e emocional. Essa realidade favorece o surgimento de fatores de estresse ocupacional específicos, como a sobrecarga de trabalho. Esses agentes são fundamentais no desempenho de funções no ambiente de trabalho.

Além disso, a pressão emocional presente nesses contextos está relacionada ao aumento dos riscos de adoecimento mental. O excesso de responsabilidades e o cansaço provocam sintomas de ansiedade, depressão e esgotamento profissional (burnout). Dessa forma, o bem-estar psicológico dos trabalhadores da saúde se tornam um aspecto central para a qualidade da saúde mental desses profissionais.

Um estudo transversal realizado em um município de São Paulo em 2017 nos mostra que, a ansiedade está presente em 45,3% dos profissionais, sendo 25,0% com ansiedade leve, 9,9% com ansiedade moderada e 10,5% com ansiedade grave. A depressão está presente 41,0% dos profissionais, sendo 28,9% com depressão leve e 12,1% com depressão moderada. Houve maior prevalência de ansiedade (17,3%) e de depressão (28,3%) entre Agentes Comunitários de Saúde e menor prevalência de ansiedade (1,2%) e de depressão (0,6%) entre médicos.

É possível notar que há uma prevalência elevada de ansiedade e depressão em profissionais da Atenção Primária em Saúde, especialmente em agentes comunitários de saúde. Sendo evidente a necessidade de políticas voltadas à promoção da saúde mental, com estratégias de apoio psicológico gestão adequada das cargas de trabalho.

7.2 Saúde mental no trabalho: conceitos e implicações

A saúde mental, de acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), pode ser considerada um estado de bem-estar, que possibilita o desenvolvimento de suas habilidades pessoais para responder aos desafios da vida e comunidade. O bem-estar de alguém não depende apenas do aspecto psicológico e emocional, mas também de fundamentos, como saúde física, apoio social e condições de vida. Além dos aspectos individuais, a saúde mental é também determinada pelos aspectos sociais, ambientais e econômicos. Nesse contexto, essa definição ganha relevância, uma vez que o ambiente de trabalho exerce influência significativa sobre o equilíbrio emocional e psicológico dos trabalhadores. Assim, as condições de trabalho, a carga horária, as relações interpessoais e o estilo de gestão são fatores que podem tanto promover quanto comprometer a saúde mental dos colaboradores.

Entre os principais conceitos relacionados ao adoecimento mental no trabalho estão o sofrimento psíquico, o estresse ocupacional, a síndrome de burnout, a ansiedade e a depressão. O sofrimento psíquico refere-se ao conjunto de reações emocionais diante de situações que ultrapassam a capacidade de enfrentamento do indivíduo, gerando desconforto e prejuízo à sua qualidade de vida. Ele se manifesta através de sintomas como tristeza profunda, irritabilidade, ansiedade e dificuldade de adaptação. Podendo estar relacionado a questões sociais, emocionais e até a um processo de adaptação do indivíduo às demandas internas e externas.

Já o estresse é uma resposta física e emocional a exigências excessivas, podendo ser positivo quando estimula o desempenho, mas prejudicial quando se torna crônico. É uma reação a situações de perigo ou ameaça, diversas razões podem causá-la: irritação, medo, desconforto, preocupação, frustração, indignação e tudo que costuma tirar uma pessoa de sua zona de conforto.

A síndrome de burnout, por sua vez, caracteriza-se por um estado de cansaço extremo e prolongado, resultante de situações contínuas de sobrecarga, pressão ou excesso de responsabilidades no ambiente de trabalho. Esse quadro surge,

principalmente, em contextos que exigem alta performance, intensa competitividade ou responsabilidades constantes.

O termo burnout, de origem inglesa, pode ser traduzido como “queimar até o fim”, expressão que simboliza o processo de esgotamento total das energias físicas e mentais do indivíduo.

Os profissionais que sofrem da síndrome costumam apresentar fadiga física e emocional, sensação de ineficácia e desmotivação, além de uma redução da realização pessoal e profissional. Com o tempo, o trabalhador passa a sentir-se distante de suas atividades, dificuldades na concentração, irritabilidade e tensão, provocado pela rotina exaustiva e pela pressão constante do trabalho.

A ansiedade e a depressão também são transtornos frequentes nesse contexto, resultando de pressões constantes, metas inalcançáveis e falta de apoio organizacional. São transtornos mentais distintos, mas que frequentemente coexistem. A ansiedade está relacionada à preocupação excessiva com o futuro, medo e tensão, com sintomas como inquietação e tensão muscular. A depressão é caracterizada por tristeza profunda e persistente e perda de interesse, com sintomas como falta de energia e desânimo. Ambas as condições podem causar sofrimento significativo e prejudicar a qualidade de vida.

As consequências do adoecimento mental impactam tanto o indivíduo quanto a organização. Para o trabalhador, incluem queda na produtividade, afastamentos frequentes, dificuldades de relacionamento, isolamento social e, em casos mais graves, risco de suicídio. Para a empresa, os efeitos são observados na redução do desempenho, aumento do absenteísmo e presenteísmo, rotatividade de pessoal, custos com tratamentos médicos, além de danos à imagem institucional. Portanto, cuidar da saúde mental no trabalho não é apenas uma questão ética, mas também estratégica.

Diante desse cenário, torna-se essencial a promoção da saúde mental como estratégia organizacional. Isso envolve a criação de um ambiente de trabalho saudável, pautado no diálogo, na valorização profissional e no equilíbrio entre vida

peçoal e profissional. Políticas de bem-estar, programas de apoio psicológico, capacitação de líderes e ações de prevenção são exemplos de práticas eficazes. Investir na saúde mental dos colaboradores contribui para o aumento da motivação, da produtividade e da qualidade das relações de trabalho, promovendo uma cultura organizacional mais humana e sustentável.

7.3 Ansiedade e depressão entre os profissionais da área da saúde

A ansiedade e depressão são fatores muito presentes em trabalhadores da área da saúde, acabando por afetar majoritariamente a sua qualidade de vida e desempenho no trabalho, sendo causados pelo próprio ramo de atuação profissional. Nesse cenário, é perceptível como o cuidado com esses transtornos é de grande relevância, pois eles atuam na mente do indivíduo, afetando diretamente em como ele irá exercer o seu trabalho em seu ramo profissional. É de imensa importância que essa situação seja cuidadosamente estudada e resolvida, uma vez que estamos nos tratando dos indivíduos responsáveis pela saúde e bem estar dos cidadãos de uma sociedade.

A ansiedade é um transtorno mental em que o indivíduo que a possui está em um constante sinal de alerta, sendo considerada uma reação normal e temporária do organismo ao estresse. Esse sentimento é provindo de uma grande onda de estresse que, em excesso, provoca outros sintomas como angústia, inquietação, nervosismo, dificuldade para se concentrar. Essa emoção pode acabar trazendo não apenas sintomas psicológicos, mas também físicos, como falta de ar, coração acelerado, suor, tontura, entre outros.

Por outro lado, a depressão é um transtorno psicológico que afeta imensamente e de forma mais fixa o emocional de um sujeito, caracterizado pelo imenso sentimento de tristeza e desesperança. Esse fator pode ser causado por herança genética, pela própria ansiedade, traumas, estresse, vícios, entre diversos outros fatores. Assim ela pode causar apatia, medo, falta de interesse em atividades que antes davam prazer, negatividade, falta de motivação, irritabilidade etc.

No âmbito profissional da saúde, esses dois transtornos são muito recorrentes, uma vez que eles são muito expostos ao estado sensível e de sofrimento do ser humano e pela possibilidade de contágio (apresentado nos apêndices A e B). Por se tratar da saúde e segurança de um indivíduo, a pressão sobre o funcionário ao qual é responsável por cuidar dele, aumenta gradualmente. O trabalho de ser responsável pelo bem-estar ou a vida de um cidadão é algo que faz com que a pessoa se sinta frequentemente intimidada, tanto por seus colegas de trabalho, quanto também pelos familiares do paciente (abordado no apêndice B). Além dessa pressão, as jornadas de trabalho desses colaboradores costumam ser exaustivas e estressantes, uma vez que também são muito longas (mostrado no apêndice B).

Nesse setor, os principais causadores desses estados mentais são as longas horas de trabalho, que contribuem para a negligência da vida pessoal; a falta de tempo e recursos para se dedicar à prática clínica; altos padrões e exigências por resultados cada vez melhores; julgamento clínico dos pacientes; pacientes problemáticos e frequente contato com pessoas doentes; conflitos entre colegas de profissão; baixa remuneração; falta de reconhecimento profissional; e a pressão por parte dos pacientes e superiores.

Um agente que fez disparar os casos de ansiedade e depressão nesses colaboradores foi a pandemia da COVID-19, principalmente no primeiro ano (2020). Esse ocorrido acarretou o registro em massa de pacientes em hospitais. Um dado do blog do programa SECUIDA (Programa de Cuidado com o Paciente Viatris), revela que nesse período, 50% dos trabalhadores da saúde disseram apresentar sintomas depressivos, variando entre leve, moderado e severa.

Um artigo da Acervo Saúde aborda sobre a incidência da ansiedade e depressão nos profissionais de saúde durante a pandemia da COVID-19. Em suma, o artigo aborda a descoberta do novo vírus do coronavírus e como ele causou uma desordem global em diversos setores, sendo isso mais notável na área da saúde, “trazendo impactos econômicos e sociais negativos, os quais repercutiram além da saúde física e do bem-estar psicossocial”. Também é abordado como o assunto da

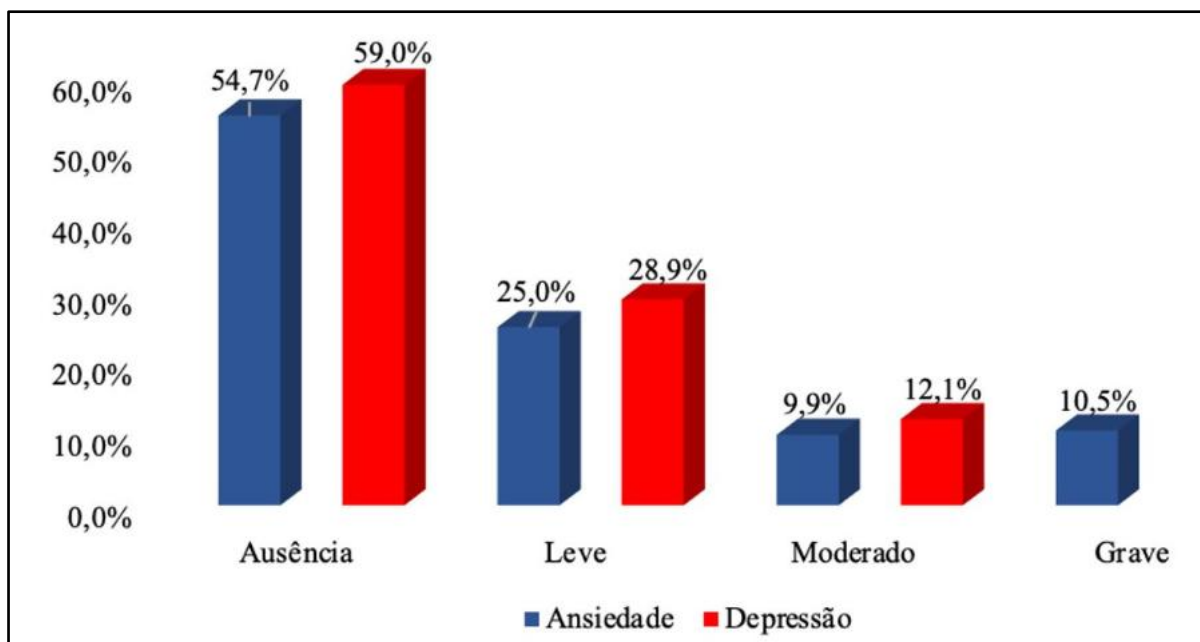
saúde mental dessa época era pouco abordado, uma vez que o foco da época era justamente o vírus, e não os colaboradores que tratavam para que sua incidência diminuísse. Aborda diversos pesquisadores do assunto e revela também que esse índice foi mais notável entre enfermeiros, médicos e técnicos de enfermagem. Esses agentes tinham maior contato direto com os pacientes no momento, sendo postos como os grupos mais vulneráveis à essa situação, devido ao ritmo e condições de trabalho.

No apêndice A, o(a) funcionário(a) aborda justamente sobre como foi difícil lidar com vírus da Covid-19. Isso o(a) fez trabalhar com muito mais tensão, ansiedade e medo, pois mesmo com o uso dos EPI's, não se tinha certeza de que eles eram o suficiente para mantê-lo(a) a salvo do contágio do vírus.

Um estudo, com participação da ENSP, analisou as associações entre a percepção de risco de adoecimento por Covid-19 e os sintomas de depressão, ansiedade e estresse em profissionais atuantes em unidades de saúde de diversas categorias profissionais que buscaram voluntariamente um dos primeiros Centros de Referência em Testagem no Município do Rio de Janeiro. Do total de 2.996 investigados, 81,5% eram mulheres com idade média de 40 anos. Cerca da metade apresentava grau leve, moderado ou severo de depressão, ansiedade ou estresse, sendo a frequência de trabalhadores com sintomas severos, respectivamente, 18,5%, 29,6% e 21,5%. “Eles vivenciam não apenas o medo de ser infectado, adoecer e morrer, como também o medo relacionado ao risco de infectar outras pessoas.” Os autores, Aline Silva-Costa, Rosane Harter Griep e Lúcia Rotenberg, publicaram artigo em *Cadernos de Saúde Pública*. (FIOCRUZ, 2022, informe.ensp.fiocruz.br)

Conforme mostra a imagem, 78 (45,3%) profissionais apresentaram algum grau de ansiedade e 71 (41,0%), algum grau de depressão.

Gráfico 1 - Gráfico de porcentagens de incidência de profissionais que possuem algum grau de ansiedade e depressão



Fonte: (JULIO et al., 2022)

Pensando em todo esse cenário, o papel do setor de Recursos Humanos (RH) é fundamental para que seja amenizado os índices de desenvolvimento desses fatores nessa área. Como sendo um dos pilares de sustento de uma sociedade, é importante que a saúde pública dos trabalhadores da saúde seja colocada como princípio. A atuação do RH, como setor que administra o bem-estar dos funcionários, deve se mostrar mais presente, com a implementação de ações preventivas. Como visto nos apêndices A, B e C, sendo os dois primeiros apêndices relativos a hospitais públicos e o terceiro relativo a um hospital privado, é notável a discrepância dessas duas realidades, provinda da falta de ação do Governo e do setor de RH.

Os apêndices A o(a) colaborador(a) é um(a) técnico de enfermagem de um hospital público e se diz sim ouvido(a) pelo setor de RH. Aborda que é valorizado(a) e sempre que é preciso pode sim contar com o setor para tratar de seu estado mental. O hospital contém campanhas que o ajudam relativo a isso. Em contradição, o apêndice B, relativo à um(a) enfermeiro(a) de um hospital público mostra uma grande

indignação referente ao serviço de ouvidoria. Se diz tratado(a) como apenas mais um número e vê o RH apenas como um setor de admissão e demissão. Isso é extremamente preocupante, uma vez que tratar esses colaboradores como apenas números pode afetar não somente o funcionário, como também a organização, por não os manter aptos a cumprir o seu trabalho.

No apêndice C, o(a) colaborador(a) é um(a) trabalhador(a) do setor do RH de um hospital privado e mostra como esse setor, na organização vigente, se importa muito com seus colaboradores. A partir dos recursos disponibilizados, o setor consegue oferecer aos funcionários projetos, campanhas, eventos etc. que colaboram imensamente para o desenvolvimento e satisfação do colaborador na empresa. Ademais, eles buscam aliviar o peso e a pressão jogada em cima desses funcionários, pelos projetos propostos e otimização dos serviços de ouvidoria, propondo assim uma competição saudável, buscando o melhor desempenho de cada um.

Sendo assim, é eminente como o papel do RH na prevenção da ansiedade e depressão entre trabalhadores da área da saúde é de admirável valor, pois colabora para a evolução e conforto dos seus inferiores na empresa. É de extrema importância que o Governo invista mais em ações que colaborem para o crescimento profissional da atuação nesse campo. A partir das campanhas, programas, eventos e projetos que estimulem um melhor convívio e colaboração entre os colaboradores, o RH junto com o Governo podem aprimorar essa atividade. Assim os empregados se sentirão mais satisfeitos, exercerão melhor suas funções e assim acarretará o bem-estar coletivo de um todo.

7.4 A influência da cultura e do clima organizacional na saúde mental

A cultura e o clima organizacional exercem forte influência sobre a saúde mental dos profissionais da área da saúde. Ambientes marcados por competitividade excessiva, cobranças constantes e relações hierárquicas rígidas tendem a favorecer o surgimento de

de problemas psicológicos nos funcionários. Quando a organização valoriza apenas resultados, sem considerar as necessidades humanas dos trabalhadores, é criado um cenário que reduz a motivação da equipe.

Por outro lado, um clima e uma cultura organizacional positiva, baseada em apoio mútuo e reconhecimento profissional, contribui significativamente para o equilíbrio emocional e o bem-estar. A presença de uma cultura de diálogo e cooperação torna o ambiente mais acolhedor, permitindo que os profissionais se sintam valorizados e escutados. Práticas como comunicação aberta, liderança empática e incentivo à qualidade de vida são fundamentais para construir esse tipo de ambiente saudável.

Ao falar sobre cultura e clima organizacional, é necessário falar sobre os líderes, onde impacto da saúde mental de um superior na equipe é profundo e direto, influenciando tanto o ambiente de trabalho quanto o desempenho das pessoas colaboradoras. Quando uma liderança está emocionalmente equilibrada, ela tende a tomar decisões mais assertivas, comunicar-se de maneira clara e eficiente, e criar um clima de confiança e apoio. Isso resulta em uma equipe mais engajada, produtiva e alinhada com os objetivos da organização.

Por outro lado, quando um líder está mentalmente sobrecarregado ou enfrenta desafios emocionais, isso pode gerar efeitos negativos na equipe. Esse cenário pode aumentar a rotatividade de funcionários, diminuir a moral e causar quedas na produtividade. Portanto, o cuidado com a saúde mental dos líderes é fundamental para o sucesso e o bem-estar de toda a equipe.

7.5 Norma regulamentadora nº01

A NR-1, ou Norma Regulamentadora nº 1, é a base das normas de segurança e saúde no trabalho no Brasil. Ela estabelece as disposições gerais sobre os direitos e deveres tanto dos empregadores quanto dos trabalhadores, visando garantir condições seguras e saudáveis no ambiente laboral. Essa norma define princípios fundamentais, como a obrigatoriedade de treinamentos, o uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) e a implementação de medidas de prevenção de riscos.

Além disso, a NR-1 passou por atualizações importantes, incorporando o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) e o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), que exigem das empresas uma postura mais ativa na identificação, avaliação e controle dos perigos presentes nas atividades, visando a saúde psicossocial dos trabalhadores. Sua importância está em servir como o alicerce para todas as outras normas regulamentadoras, garantindo que a saúde, a segurança e o bem-estar dos colaboradores sejam prioridades dentro das organizações, ao mesmo tempo em que promove a redução de acidentes e doenças ocupacionais.

7.6 O papel estratégico do RH na prevenção da ansiedade e depressão

O papel do setor de Recursos Humanos (RH) na empresa, é recrutar e selecionar o funcionário que mais se adeque com o modelo adotado da empresa, colaborando para que metas e objetivos momentâneos da empresa sejam alcançados. A gestão do RH, se difere em duas abordagens distintas, sendo elas: gestão estratégica de RH e a gestão tradicional de RH.

Historicamente a Gestão tradicional de Recursos Humanos tem sido baseada, nas organizações que ainda não despertaram para as exigências do modelo globalizado, na elaboração da folha de pagamento e demais subprodutos adjacentes a esta função, ressalta Marras (2005). Na gestão tradicional de Recursos Humanos (RH), o profissional da área atua predominantemente de forma reativa, respondendo às demandas à medida que surgem. Nesse modelo, o RH não possui um papel ativo na educação e orientação dos colaboradores acerca de suas responsabilidades ou dos processos relacionados às suas funções. Os gestores diretos acompanharão o desempenho de suas equipes e o treinamento necessário ocorrerá durante a execução do trabalho.

Desse modo, o foco do RH tradicional está em resolver questões pontuais dos funcionários, administrar as relações de trabalho e manter um ambiente satisfatório. Assim, suas atividades concentram-se em tarefas administrativas e operacionais, como o recrutamento e seleção de novos colaboradores, a realização de avaliações de desempenho etc. Sendo assim, por se tratar de uma atuação essencialmente

reativa, as tarefas desempenhadas nesse modelo podem, em alguns casos, ser realizadas de forma acelerada devido à ausência de planejamento estratégico prévio.

Certo, (2010) define gestão estratégica como o processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente, seguida do cumprimento de uma série de etapas por parte do administrador. Essas etapas são: análise do ambiente, estabelecimento das diretrizes organizacionais, formulação da estratégia, implementação da estratégia e do controle estratégico. Para Porter (1996) estratégia é definida como a criação de uma posição única e de valor envolvendo um diferente conjunto de atividades, uma organização estrategicamente posicionada realiza atividades diferentes das de seus rivais ou realiza atividades similares de maneiras diferentes.

Gestão estratégica de recursos humanos (RH) é definida, de acordo com Ivancevich (2008), como desenvolvimento e implementação de processos de recursos humanos, visando o aprimoramento e a facilitação do cumprimento dos objetivos estratégicos da organização.

Em contraposição à abordagem tradicional, a gestão estratégica de Recursos Humanos adota uma perspectiva mais ampla e proativa, alinhando suas ações aos objetivos e metas organizacionais de longo prazo. O gestor estratégico de RH busca compreender o contexto organizacional e contribuir para o planejamento global da empresa, considerando aspectos como o crescimento projetado e as necessidades futuras de talentos.

Portanto, enquanto o modelo tradicional se limita à execução de tarefas administrativas, o RH estratégico tem como propósito impulsionar o desempenho organizacional por meio de políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas ao desenvolvimento, à motivação e ao engajamento dos colaboradores.

No cenário organizacional contemporâneo, caracterizado por intensas transformações tecnológicas, econômicas e sociais, a saúde mental dos trabalhadores tem se consolidado como uma temática de relevância crescente nas discussões sobre gestão de pessoas. Diante desse contexto, o RH desponta como

um agente estratégico na promoção da qualidade de vida no trabalho, desempenhando um papel que transcende as funções administrativas tradicionais. A atuação do setor, quando orientada por políticas e práticas voltadas ao bem-estar psicossocial, (como mencionadas no apêndice C.2), contribui significativamente para a prevenção de transtornos mentais, o fortalecimento do engajamento e o aprimoramento do desempenho organizacional. Dessa forma, investigar a contribuição do RH como promotor da saúde mental e da qualidade de vida no ambiente laboral torna-se essencial para compreender as dinâmicas que sustentam organizações mais humanas, sustentáveis e produtivas.

De acordo com dados do Ministério da Previdência Social, o número de trabalhadores afastados de suas funções por motivos relacionados à saúde mental aumentou 38% em 2023, em comparação com o ano anterior. Esse crescimento evidencia uma preocupação crescente com o bem-estar psicológico dos profissionais. Em nível global, a Organização Mundial da Saúde (OMS) estima que, todos os anos, são perdidos cerca de 12 bilhões de dias de trabalho por problemas de saúde mental, o que representa um prejuízo de quase 1 trilhão de dólares para a economia mundial.

Entre os principais transtornos relacionados ao ambiente de trabalho, destacam-se a Síndrome de Burnout, os Transtornos de Ansiedade e Depressão e o Transtorno do Pânico. Essas condições, muitas vezes associadas ao excesso de demandas, à pressão por resultados e à falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, afetam diretamente o desempenho e a motivação dos colaboradores. Como consequência, há o aumento da rotatividade, a redução da produtividade e o comprometimento da qualidade de vida no trabalho.

Diante desse contexto, torna-se essencial que as empresas adotem ações voltadas à promoção da saúde mental, investindo em estratégias que favoreçam um ambiente de trabalho mais saudável, acolhedor e equilibrado. Cuidar da saúde mental dos colaboradores não deve ser visto apenas como uma obrigação, mas como um investimento que contribui para o desenvolvimento humano e para o fortalecimento das próprias organizações.

Ademais, as organizações reconhecem que a capacidade de administrar conflitos é uma das competências mais relevantes para os líderes. Desse modo, essa habilidade permite transformar situações de divergência em oportunidades de melhoria nas relações interpessoais, resolução de problemas e inovação organizacional. No entanto, gerir conflitos não é uma tarefa simples, exigindo do líder observação atenta, dedicação contínua e equilíbrio entre interesses individuais e coletivos.

O atual contexto corporativo, caracterizado pela diversidade geracional, instabilidade social e econômica e pelos impactos da pandemia, tem intensificado o surgimento de novos conflitos dentro das equipes. Nesse cenário, o papel da liderança e do setor de Recursos Humanos (RH) torna-se essencial. O RH atua como mediador e facilitador, apoiando os gestores no uso de estratégias assertivas de gestão de conflitos. Segundo pesquisa da ABRH-SP (2016), a atuação conjunta entre gestores e RH contribui para soluções mais eficazes e sustentáveis.

Além disso, o desenvolvimento de líderes deve contemplar competências complementares à administração de conflitos, como escuta ativa, argumentação, persuasão e comunicação não violenta, que favorecem o diálogo e a empatia nas relações de trabalho. Dessa forma, investir na capacitação de líderes e colaboradores é fundamental para promover um ambiente organizacional mais saudável, colaborativo e orientado a resultados.

Por conseguinte, a crescente incidência de transtornos mentais, como ansiedade e depressão, entre os trabalhadores brasileiros, tem evidenciado a necessidade urgente de políticas e programas eficazes de prevenção no ambiente de trabalho. Dados recentes apontam que, em 2024, quase meio milhão de trabalhadores se afastaram de suas funções devido a transtornos psicológicos, estabelecendo um recorde histórico no país Contadores.

Em resposta a esse cenário, a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-01), prevista para entrar em vigor em maio de 2025, estabelece a obrigatoriedade de inclusão dos riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos

Ocupacionais (PGR). Essa mudança visa identificar, avaliar e controlar fatores como estresse, assédio moral, sobrecarga de trabalho e metas excessivas, reconhecendo-os como causas significativas de adoecimento mental no trabalho. Serviços e Informações do Brasil.

Para atender às exigências da NR-01 e promover a saúde mental no ambiente de trabalho, as organizações devem adotar políticas claras e estruturadas. Entre as principais medidas recomendadas, destacam-se:

Promoção de um Ambiente de Trabalho Saudável: Implementação de práticas que favoreçam a comunicação aberta, o respeito mútuo e o apoio emocional entre os colaboradores.

Gestão de Carga de Trabalho: Estabelecimento de metas realistas e equilibradas, evitando sobrecarga e promovendo a autonomia dos trabalhadores.

Treinamento e Capacitação: Oferecimento de programas de desenvolvimento para líderes e equipes, focados em habilidades de comunicação, resolução de conflitos e gestão do estresse.

Apoio Psicossocial: Disponibilização de serviços de apoio psicológico, como programas de Employee Assistance Program (EAP), para auxiliar os colaboradores no enfrentamento de dificuldades emocionais.

Entretanto, apesar dos avanços normativos, a implementação efetiva da NR-01 enfrenta desafios, como a resistência cultural em algumas organizações e a necessidade de capacitação contínua dos profissionais de Recursos Humanos e Segurança do Trabalho. No entanto, a adoção dessas políticas representa um passo crucial para a construção de ambientes laborais mais saudáveis e produtivos, alinhados às exigências legais e às necessidades dos trabalhadores.

7.7 Diferenças estruturais entre hospitais públicos e privados

Os hospitais, sejam eles públicos ou privados, possuem diferenças estruturais e administrativas significativas que impactam diretamente as condições de trabalho e, consequentemente, a saúde mental dos profissionais que atuam nesses ambientes.

Essas distinções estão relacionadas à forma de gestão, disponibilidade de recursos, políticas de valorização profissional e investimentos em programas de bem-estar.

Nos hospitais públicos, é comum a presença de recursos limitados, tanto financeiros quanto materiais, o que frequentemente resulta em sobrecarga de trabalho, falta de infraestrutura adequada e escassez de equipamentos. Além disso, as equipes costumam ser mais numerosas e organizadas em estruturas hierárquicas rígidas, o que pode dificultar a comunicação e o reconhecimento profissional. Outro desafio é a dificuldade de implementar políticas permanentes de promoção da saúde mental. Uma vez que a rotatividade de gestores, a burocracia e a falta de orçamento comprometem a continuidade de programas e ações voltadas ao bem-estar dos trabalhadores. Além da burocracia envolvendo o poder público de saúde, que por ser um processo que envolve muitas partes, por muitas vezes acarreta a demora de processos para soluções permanentes e eficazes. O RH adequado também implica na questão da valorização do trabalhador dessa área (como visto no Apêndice B), em que em consequência de inadequação do setor, ocasiona em uma desvalorização tanto do hospital quanto do trabalhador. Essas condições tornam o ambiente hospitalar público mais suscetível ao surgimento de estresse ocupacional, exaustão emocional e sofrimento psíquico entre os profissionais de saúde.

Em contrapartida, os hospitais privados tendem a apresentar melhor estrutura física e administrativa, com maior investimento em gestão de pessoas e em programas de qualidade de vida no trabalho. Nesses espaços, as áreas de RH geralmente são mais consolidadas e tecnológicas, favorecendo a implementação de políticas de prevenção e acompanhamento psicológico (observado nos Apêndices C.1 e C.2). Além disso, há uma maior valorização da saúde mental como estratégia organizacional, com ações contínuas de bem-estar, treinamentos sobre equilíbrio emocional e apoio psicológico. A gestão mais flexível e moderna possibilita, ainda, um ambiente de trabalho mais acolhedor e colaborativo, reduzindo os riscos de adoecimento mental e promovendo maior satisfação e engajamento profissional.

Em resumo, enquanto os hospitais públicos enfrentam desafios estruturais e administrativos que limitam o cuidado com a saúde mental dos trabalhadores, os hospitais privados, por contarem com recursos e gestão mais sólidos, conseguem implementar estratégias preventivas de forma mais eficaz. No entanto, em ambos os contextos, é fundamental reconhecer a importância da saúde mental como parte essencial da qualidade de assistência e da valorização do profissional de saúde.

7.8 Diferenças no controle e prevenção da ansiedade e depressão entre hospitais públicos e privados

A comparação entre hospitais públicos e privados mostra que, embora os dois enfrentem desafios parecidos em relação à saúde mental dos profissionais, há diferenças importantes na forma como cada um cuida e controla os casos de ansiedade e depressão.

Nos hospitais públicos, o setor de Recursos Humanos (RH) costuma seguir regras e registros mais padronizados, por causa dos protocolos e sistemas do governo. Porém, a falta de recursos, o excesso de trabalho e a burocracia acabam dificultando o andamento de ações contínuas voltadas ao bem-estar dos trabalhadores (Apêndice B). O estudo mostra que, nesses locais, há maior presença de estresse, cansaço emocional e sintomas de ansiedade e depressão, o que é explicado pela alta carga de trabalho e pela falta de apoio emocional adequado.

Já nos hospitais privados, o RH costuma ter mais liberdade e investimento para desenvolver projetos de bem-estar e acompanhamento psicológico. Esses locais geralmente criam campanhas internas, programas de apoio e ações voltadas à saúde emocional (Apêndices C.1 e C.2). Um exemplo é o Programa “Gestão das Emoções”, citado no Apêndice C2, que oferece terapia gratuita, palestras sobre autocuidado e pesquisas internas sobre o clima emocional do ambiente de trabalho.

Apesar disso, o setor público ainda tem um controle mais organizado, pois há estabilidade nos cargos e integração com outros órgãos de saúde. No entanto, nos hospitais privados, mesmo com menos padronização, há mais inovação e rapidez nas

ações, o que faz com que os resultados apareçam de forma mais visível (Apêndices A, B e C.2).

Os relatos apresentados nos apêndices mostram claramente essa diferença: nos hospitais públicos, os profissionais sentem falta de apoio e de canais de escuta, enquanto nos privados há mais acolhimento e valorização do funcionário. Essa diferença está ligada, principalmente, à falta de políticas públicas de valorização profissional e à carência de equipes completas no sistema público de saúde.

De acordo com Sanches (2025, gov.br), os transtornos mentais entre profissionais da saúde pública têm aumentado, levando a afastamentos, trocas constantes de pessoal e queda na qualidade do atendimento. Esses dados mostram a necessidade de fortalecer o papel do RH no acompanhamento emocional e nas ações de prevenção dentro de todos os tipos de hospitais.

Assim, é possível concluir que os hospitais públicos se destacam pelo controle e registro mais estruturado, mesmo com poucos recursos, enquanto os hospitais privados se sobressaem pela inovação e pela eficácia das práticas preventivas. Ambos, porém, precisam caminhar juntos para criar uma cultura organizacional que valorize a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores da área da saúde.

7.9 Integração entre cultura organizacional, saúde mental, ansiedade e depressão no contexto hospitalar

A cultura organizacional refere-se aos valores, crenças e moralidades que constroem a identidade de uma empresa/organização. Já o clima organizacional é direcionado à percepção dos colaboradores em relação ao ambiente e atmosfera de trabalho. Assim, nota-se como tais fatores interferem diretamente na produtividade, satisfação e desempenho dos trabalhadores de uma organização. Sendo assim, torna-se relevante o foco na área da saúde, na qual os profissionais desempenham um papel vital na sociedade e a qualidade do clima e da cultura organizacional interferem em grande escala em sua atuação.

Os profissionais da saúde, sejam eles médicos(as), enfermeiros(as), cirurgiões(ãs) e etc, estão frequentemente sobre pressão e estresse emocional. Logo, o estudo da cultura e do clima de uma organização é ideal em áreas hospitalares, podendo prever e colaborar para a prevenção de doenças neurológicas, em especial, a depressão e a ansiedade. Tais distúrbios são constantemente diagnosticados em profissionais da área da saúde, devido às grandes demandas, questões éticas complexas e principalmente, ao mal suporte do ambiente de trabalho. Dessa forma, o ambiente hospitalar é caracterizado por uma rotina intensa, decisões de alto impacto e contato frequente com situações de sofrimento humano. Essa dinâmica torna o hospital um espaço organizacional complexo, com sua rotina intensa e emocionalmente exigente, reforçando a influência direta que a cultura e o clima organizacional exercem sobre o bem-estar psicológico dos trabalhadores.

Em adição, nota-se como o setor de RH da área hospitalar exerce o papel crucial na construção e disseminação da cultura e do clima organizacional. Portanto, a análise comportamental e a observação direta dos profissionais tornam-se um meio de assegurar a qualidade da saúde mental dos trabalhadores mais importantes de uma nação.

Nesse contexto, a integração entre a cultura organizacional e a saúde mental ocorre à medida que os valores e práticas institucionais moldam o comportamento e o bem-estar psicológico dos profissionais. Quando a cultura organizacional estimula o apoio mútuo, o diálogo e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, há uma redução significativa dos riscos de ansiedade e depressão. Por outro lado, culturas baseadas em cobranças excessivas e ausência de reconhecimento reforçam o estresse e o adoecimento emocional.

Por consequência, se os fatores organizacionais forem positivos, caracterizados pela adoção de programas, campanhas e benefícios (encontrados no apêndice C.2), como campanhas de acolhimento, caminhada verde e reuniões com psicólogos; podem fortalecer a capacidade profissional dos trabalhadores e prevenir a depressão e a ansiedade entre eles.

No entanto, se a cultura e o clima organizacional forem negativos, é notório o aumento de número de casos de esgotamento emocional e altos índices de absenteísmo. Além disso, o risco de casos de ansiedade e depressão - doenças causadas pela preocupação, estresse, pressão e perda de interesse – se torna maior. Ademais, o setor da saúde é a área que possui maior probabilidade de os profissionais sucumbirem às características que designam a ansiedade e depressão.

Portanto, uma boa estrutura de ambiente de trabalho construída pelo Recursos Humanos, focada no apoio e atenção aos profissionais se torna necessário para a obtenção de maior desempenho e bem-estar dos trabalhadores da área da saúde. Dessa maneira, o RH deve focar na conquista de uma cultura e clima organizacional de qualidade, a fim de prevenir casos de abalos na saúde mental – em foco na ansiedade e depressão - dos colaboradores de unidades hospitalares.

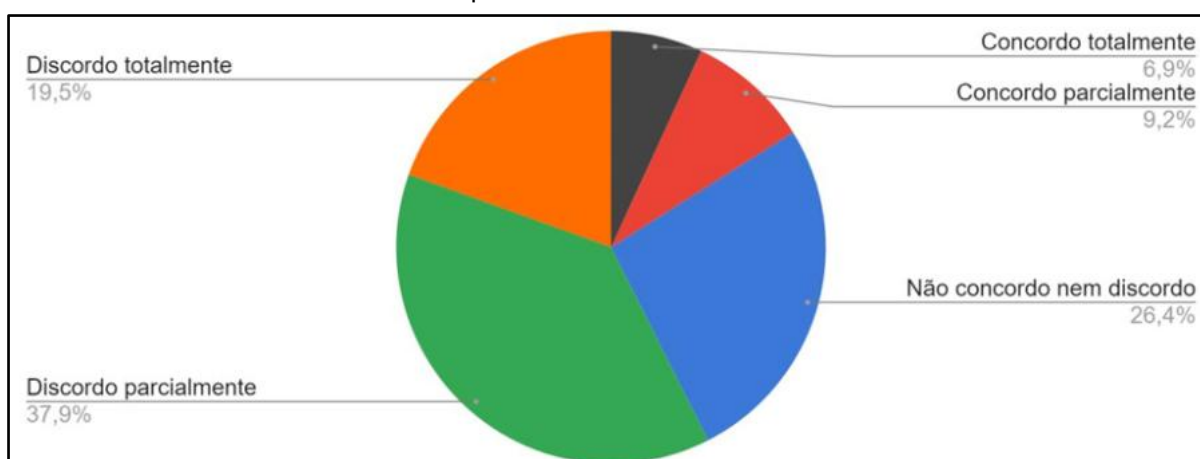
Entretanto, constata-se a disparidade de atributos positivos determinados pelo RH entre hospitais públicos e privados. Nos apêndices A e B é possível comparar como o(a) funcionário(a) da área da saúde de um hospital privado possui mais atenção e cuidado vindo do RH (verificado no apêndice A, mas também apresentado no apêndice C1 e C2 pelo funcionário(a) do setor de Recursos Humanos), na qual é mostrado diversos programas em pró à saúde mental dos profissionais. Enquanto no hospital público, verificado no apêndice B, o(a) colaborador(a) cita sua indignação à falta de apoio e serviços de ouvidoria. Logo, a discrepância entre os dois tipos de hospitais representa a falta de ação governamental e desempenho do Recursos Humanos.

A saúde dos profissionais da saúde é tema de constante investigação em decorrência da insuficiência e das fragilidades do sistema e das políticas públicas direcionadas a esses trabalhadores. [...] Os transtornos mentais comuns (TMC) aumentam significativamente a probabilidade de profissionais da saúde terem duas ou mais morbidades diagnosticadas. O impacto atinge os adoecidos e o próprio atendimento do sistema de saúde, pois reduz a força de trabalho, aumenta a rotatividade de empregos, as aposentadorias precoces e compromete os salários. (SANCHES, 2025, gov.br).

Através da citação do artigo que se refere aos adoecimentos de profissionais do sistema de saúde pública e aos apêndices A, C1 e C2, constata-se que o cuidado central aos profissionais da saúde de hospitais privados é maior quando comparado a atenção nos trabalhadores de hospitais públicos.

Em 2024, foram realizadas pesquisas por diferentes grupos universitários com o objetivo de analisar a influência do clima e da cultura organizacional sobre a saúde mental de profissionais da saúde. Ao todo, 87 colaboradores participaram dos estudos. O gráfico a seguir mostra o resultado de uma das pesquisas.

Gráfico 2 - Você acredita que a cultura institucional valoriza o autocuidado e a saúde mental dos profissionais da saúde?



Fonte: (ANAMÉLIA et al., 2024)

Observa-se que a maioria dos profissionais da saúde não percebe que a cultura institucional valoriza completamente o autocuidado e a saúde mental. A maior parte das respostas indicou discordância parcial ou total com essa afirmação. Isso sugere que muitos profissionais sentem que a instituição não prioriza adequadamente o autocuidado e a saúde mental de seus colaboradores. A quantidade significativa de respostas que discordam parcialmente ou totalmente pode refletir uma percepção de falta de suporte institucional, o que pode ser prejudicial para o bem-estar emocional e psicológico dos profissionais da saúde. Essa falta de valorização pode contribuir para altos níveis de estresse, exaustão emocional e outros problemas de saúde mental. [...]. (MACÊDO et al., 2024, p. 5).

Dessa forma, o fortalecimento da atuação do RH e a valorização do clima e da cultura organizacional representam os principais caminhos para a prevenção efetiva da ansiedade e da depressão entre os trabalhadores da área da saúde. Porém, faz-se necessário a expansão dos mesmos benefícios dos hospitais privados nos hospitais públicos. Assim, com a finalidade de garantir o bem-estar e diminuir os índices de doenças psicológicas de todos os profissionais responsáveis pela assistência médica.

8. PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO DO RH

Em um cenário corporativo, o setor de Recursos Humanos a base para o crescimento de uma organização. Entretanto, os ambientes de trabalhos são caracterizados pela urgência de produção e grande pressão. Portanto o RH entra como alicerce à promoção de um ambiente saudável e colaborativo de trabalho.

Com a atualização da NR-1 e sua implementação de medidas pró a questões psicossociais, o RH expandiu suas funções. Ademais, tal setor passou a assegurar que a empresa seja segura e saudável para todos, prevenindo quaisquer riscos sejam físicos ou emocionais, a fim de prevenir fatores como estresse, ansiedade e depressão na equipe.

Os resultados da pesquisa revelam que quase 30% dos entrevistados têm duas ou mais morbididades diagnosticadas, sendo sobrepeso, hipertensão e depressão / estresse as mais prevalentes. [...]. Melhores condições de trabalho desses profissionais têm consequência direta na melhoria da qualidade e na sustentabilidade dos serviços de saúde prestados à população. Entre as recomendações, a pesquisa pontua a necessidade de implementar estratégias de prevenção e monitoramento de adoecimentos entre os profissionais da saúde. Reforça também a importância de políticas que promovam um ambiente de trabalho saudável e que ofereça apoio e acolhimento aos trabalhadores. (SANCHES, 2025, gov.br).

Portanto, a implementação de programas institucionais de prevenção à ansiedade e depressão são essenciais dentro de um ambiente de trabalho, em específico na área da saúde, devido seus altos índices de pressão psicológica.

De acordo com a Redação Mundo RH, os setores de Recursos Humanos que almejam aprimorar a saúde mental de seus colaboradores devem fundamentar suas práticas em três eixos centrais: conscientização, prevenção e apoio contínuo.

Conscientização: Observa-se que diversos profissionais ainda demonstram resistência em abordar suas dificuldades emocionais, seja por receio de estigmatização ou de possíveis repercussões no ambiente laboral. Nesse sentido, o primeiro passo do RH consiste em promover a conscientização organizacional acerca da temática, por meio da realização de palestras, workshops e campanhas institucionais que estimulem o diálogo aberto e a desmistificação da saúde mental. A criação de espaços de escuta e acolhimento, aliados à divulgação de mensagens claras sobre a relevância do bem-estar psicológico, constitui medida essencial para a quebra de paradigmas e o fortalecimento de uma cultura organizacional mais empática.

Estratégias Preventivas: A gestão de pessoas deve pautar-se em uma abordagem proativa, priorizando políticas e programas voltados à prevenção do adoecimento mental. Entre as medidas preventivas recomendadas, destacam-se a implementação de programas de apoio psicológico, a concessão de dias de descanso voltados à saúde mental, a adoção de regimes de trabalho flexíveis e o estímulo a práticas de autocuidado. Ademais, a incorporação de atividades como a meditação, o mindfulness e a prática regular de exercícios físicos revela-se eficaz na redução dos níveis de estresse e na promoção do equilíbrio emocional no ambiente corporativo.

Apoio Contínuo: A promoção da saúde mental deve ser compreendida como um processo permanente e sistemático. Assim, cabe ao RH assegurar a existência de uma rede de apoio contínua, composta por profissionais especializados e canais de atendimento psicológico acessíveis. O oferecimento de acompanhamento terapêutico e o monitoramento periódico dos colaboradores permitem a detecção precoce de sinais de sofrimento psíquico, favorecendo intervenções oportunas. Dessa forma, o suporte constante contribui não apenas para a mitigação de transtornos mentais, mas

também para o fortalecimento de um ambiente de trabalho saudável, equilibrado e produtivo.

Esses recursos colaborativos são citados no apêndice C2 (p. 93-95), apresentando que tais práticas do RH, como a criação de espaços de escuta (grupos de apoio, rodas de conversa, canais de acolhimento), campanhas permanentes de conscientização sobre saúde mental, treinamento de lideranças para identificar sinais precoces de adoecimento emocional e estímulo a uma cultura organizacional de empatia e respeito realmente corroboram com a produtividade e desempenho dos profissionais da saúde.

Portanto, fica evidente que o setor de Recursos Humanos exerce papel essencial na construção de um ambiente de trabalho saudável, seguro e sustentável. Ao priorizar a saúde mental dos colaboradores, especialmente em setores de alta pressão como o da saúde, o RH não apenas contribui para o bem-estar individual, mas também fortalece o desempenho organizacional e a qualidade dos serviços prestados. A atenção a essas questões revela-se, assim, uma estratégia indispensável para organizações que buscam crescimento, desempenho e produtividade saudável dos colaboradores, através de uma boa cultura e clima organizacional impostas pelo RH.

9. PRODUTO DO TCC: CAPACITAÇÃO PARA O SETOR DE RECURSOS HUMANOS EM CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

O presente produto consiste em um treinamento estruturado para capacitar os profissionais do setor de Recursos Humanos, com o objetivo de aprimorar suas competências na promoção da saúde mental e na gestão de programas voltados aos problemas psicossociais dos colaboradores, especialmente na área da saúde. O treinamento é desenvolvido em etapas sequenciais, garantindo aplicação prática e efetividade das ações:

- a. **Diagnóstico Organizacional:** O primeiro passo consiste em avaliar o clima e a cultura organizacional, identificando pontos críticos relacionados à saúde mental e fatores de risco psicossociais. Ferramentas como pesquisas internas, entrevistas e observações são utilizadas para obter um panorama detalhado do ambiente de trabalho. Tendo como exemplo, questionários de clima e cultura organizacional.
- b. **Conscientização e Sensibilização do RH:** Nesta etapa, os profissionais do RH recebem capacitação sobre temas de saúde mental, estigmas e comunicação empática, garantindo que compreendam a importância do bem-estar emocional dos colaboradores e estejam preparados para atuar de maneira consciente e acolhedora.
- c. **Planejamento de Ações Preventivas:** Com base no diagnóstico, o RH passa a elaborar políticas e programas preventivos, incluindo práticas de autocuidado, flexibilidade de horários e dias de descanso voltados à saúde mental, além da definição de protocolos para situações de risco ou sinais precoces de sofrimento psicológico.
- d. **Implementação de programas de suporte:** Nesta fase, os profissionais do RH aplicam as ações planejadas, disponibilizando recursos de apoio psicológico, canais de escuta, grupos de acolhimento e acompanhamento terapêutico, garantindo suporte contínuo aos colaboradores.

Ademais, como é citado no apêndice C2, o hospital privado apresenta uma ampla variedade de programas promovidos pelo setor de Recursos Humanos, com foco em sustentabilidade, desenvolvimento profissional, saúde mental e valorização dos colaboradores. No âmbito sustentável, são realizadas ações para reduzir o uso de descartáveis e incentivar práticas ecológicas. O desenvolvimento dos colaboradores é estimulado pela Academia Rede D'Or, uma plataforma online que oferece cursos e trilhas de aprendizagem voltadas à liderança, comportamento, saúde e competências técnicas. Além disso, há programas de plano de sucessão, trainee e avaliação de competências, que identificam talentos e orientam o crescimento na carreira por meio de Planos de Desenvolvimento Individual (PDI).

O hospital também promove a integração por meio do Programa Embaixador, que acolhe novos funcionários e facilita sua adaptação. Entre os benefícios oferecidos estão planos de saúde e odontológico, refeitório, sala de descanso, atenção privada à saúde (APS) para atendimentos gratuitos, e o Clube de Parcerias, que garante descontos em academias, faculdades, serviços de lazer e acesso gratuito ao SESC. No cuidado com a saúde mental e o bem-estar, destacam-se o atendimento psicológico, ginástica laboral, massagens e campanhas como o setembro Amarelo, além de bate-papos com psicólogos e ações voltadas ao equilíbrio entre corpo e mente.

Para fortalecer o engajamento, são realizadas pesquisas internas ("Fala Rede"), comemorações mensais de aniversariantes e eventos especiais em datas comemorativas, como dia das mães, dos pais, páscoa e semana do profissional. Essas iniciativas refletem o compromisso do hospital em promover um ambiente de trabalho acolhedor, saudável e motivador, onde o colaborador é reconhecido, valorizado e incentivado a crescer dentro da instituição.

Sendo assim, diversos desses programas não necessitam de altas colaborações financeiras, como o Embaixador, as avaliações de competência, as trilhas de aprendizagem, as campanhas de engajamento e principalmente, as

conversas com psicólogos - desde que o hospital já conte com profissionais de psicologia em seu quadro.

- e. Monitoramento e avaliação: O RH realiza acompanhamento constante dos programas, utilizando indicadores de clima organizacional, satisfação e saúde mental. Essa etapa permite identificar a eficácia das ações e detectar áreas que demandam atenção adicional.
- f. Ajustes e melhoria contínua: Por fim, com base nos resultados obtidos, o RH realiza revisões periódicas e adaptações das estratégias, promovendo aprimoramento contínuo dos programas e assegurando um ambiente de trabalho saudável, equilibrado e produtivo.

Este modelo passo a passo garante que o RH esteja capacitado para criar uma cultura organizacional positiva e um clima de trabalho favorável, contribuindo diretamente para o bem-estar e a satisfação dos profissionais da área da saúde, além de promover a diminuição de casos de ansiedade e depressão no ambiente hospitalar.

9.1 Viabilidade do produto

9.1.1 Econômica

O treinamento situado ao Recursos Humanos possui custo relativo, tendo em vista a quantidade de pessoas necessitadas de capacitação e a quantidade de horas designadas ao projeto.

Segundo a Pesquisa Panorama do Treinamento 2024-2025, houve um aumento de 14% no investimento anual em Treinamento e Desenvolvimento por colaborador em relação ao ano anterior, com um valor médio de R\$ 1.222 por colaborador no Brasil. (PAZETTO, 2024)

Ademais, a implementação do treinamento proposto demanda custos relativamente moderados, visto que parte das ações podem ser desenvolvidas com os recursos já disponíveis no hospital, como a infraestrutura física e a equipe de psicologia.

A fase de diagnóstico organizacional apresenta custos direcionados a avaliações e ferramentas de pesquisa, como formulários online, entrevistas e consultoria. Tais recursos podem ser constituintes do ambiente interno hospitalar, assim tendo certa redução de custos e investimentos.

Na fase de planejamento das ações preventivas, os custos concentram-se no tempo de trabalho da equipe interna e, eventualmente, na contratação de consultores, além da implementação de políticas de prevenção.

A fase de implementação dos programas de suporte demanda valores que abrangem campanhas de saúde mental, ginástica laboral, grupos de acolhimento e a criação de canais de escuta para os colaboradores.

O monitoramento e a avaliação dos resultados requerem investimentos menores, referentes à aplicação de indicadores de clima organizacional e à elaboração de relatórios de acompanhamento. Por fim, a etapa de ajustes e melhoria contínua envolve custos pontuais com reuniões de revisão e atualização de materiais.

9.1.2 Social

O treinamento proposto gera impactos significativos tanto no âmbito social quanto ético, especialmente por abordar a promoção da saúde mental e o enfrentamento de problemas psicossociais em um ambiente hospitalar. Ao capacitar os profissionais do setor de Recursos Humanos para atuarem de forma sensível, técnica e empática diante das demandas emocionais dos colaboradores, o projeto contribui diretamente para a construção de um ambiente de trabalho mais humano, saudável e inclusivo.

Do ponto de vista social, o treinamento favorece o bem-estar coletivo e o fortalecimento das relações interpessoais dentro da instituição. A criação de espaços de escuta, o incentivo ao autocuidado e a oferta de apoio psicológico reduzem o estigma em torno dos transtornos mentais e promovem uma cultura organizacional mais acolhedora. Além disso, ao prevenir casos de adoecimento emocional, principalmente ansiedade e depressão, entre profissionais da saúde, o projeto impacta

positivamente a qualidade do atendimento prestado aos pacientes, refletindo-se em benefícios para toda a comunidade atendida pelo hospital.

Sob a perspectiva ética, a iniciativa reforça princípios fundamentais de respeito, dignidade e valorização da pessoa humana. A capacitação do RH para lidar com situações de sofrimento psicológico contribui para o cumprimento dos deveres éticos institucionais, como a confidencialidade, o sigilo e a empatia no trato com os colaboradores. O treinamento também promove a equidade no ambiente de trabalho, garantindo que todos os profissionais tenham acesso a condições adequadas de saúde mental e suporte emocional, independentemente do cargo ou função exercida.

Portanto, o produto proposto não apenas cumpre uma função estratégica dentro da gestão de pessoas, mas também reafirma o compromisso da instituição com a responsabilidade social e ética, alinhando-se aos princípios de sustentabilidade humana, valorização do trabalhador e promoção de uma cultura de cuidado no contexto hospitalar.

9.1.3 Recursos

A proposta de intervenção fundamenta-se na utilização dos recursos humanos, materiais e tecnologias já existentes na estrutura hospitalar, assegurando sua viabilidade prática e econômica. Para a execução do treinamento, será utilizada a equipe interna de Recursos Humanos, que ficará responsável pela condução das etapas e pelo acompanhamento das ações preventivas. Também serão convidados profissionais especializados, como psicólogos, terapeutas ocupacionais e consultores em comportamento organizacional, que ministrarão palestras e oficinas temáticas voltadas à saúde mental e à melhoria do clima organizacional.

A infraestrutura hospitalar, composta por salas de reunião que serão utilizadas para a realização das atividades propostas, evitando custos adicionais. Serão empregados materiais de apoio, como apostilas, slides, formulários e questionários diagnósticos, além de vídeos educativos que auxiliem nas campanhas propostas para os colaboradores. A avaliação dos resultados será feita por meio de pesquisas de clima organizacional, indicadores de satisfação e relatórios de acompanhamento

sobre a saúde mental dos profissionais. Além disso, plataformas digitais, como a internet institucional ou sistemas da própria rede hospitalar, serão utilizadas para garantir a continuidade do treinamento e a divulgação de campanhas internas sobre prevenção da ansiedade e da depressão.

Dessa forma, os recursos adotados permitirão que a proposta seja aplicada de maneira acessível e eficiente, promovendo um ambiente de trabalho mais humanizado, colaborativo e saudável, com impactos positivos na qualidade de vida e na produtividade dos profissionais da área da saúde.

9.1.4 Operacional

A execução da proposta ocorrerá de forma gradual, em seis etapas que garantem o desenvolvimento contínuo das competências do setor de Recursos Humanos e a efetividade das ações voltadas à prevenção de transtornos mentais no ambiente de trabalho.

Na primeira etapa, denominada diagnóstico organizacional, será realizada a aplicação de entrevistas e questionários para identificar fatores de risco, demandas e percepções dos colaboradores sobre o clima organizacional. Essa fase terá duração aproximada de duas semanas e resultará no levantamento e análise dos dados sobre o ambiente de trabalho.

A segunda etapa, chamada sensibilização e conscientização do RH, consistirá em palestras e oficinas voltadas à saúde mental, empatia, comunicação assertiva e liderança humanizada. Prevê-se a duração de uma semana, e o principal resultado será o preparo do RH para lidar com questões emocionais e comportamentais.

A terceira etapa, planejamento de ações preventivas, compreenderá a elaboração de políticas internas e programas de apoio psicológico voltados à prevenção da ansiedade e da depressão. Essa fase terá duração de aproximadamente duas semanas e resultará em um plano estratégico validado pela gestão institucional.

Na quarta etapa, implementação das ações, ocorrerá a execução efetiva das atividades planejadas, incluindo campanhas internas, grupos de escuta, rodas de conversa e ações de integração. Essa fase terá duração de um mês e consolidará as ações preventivas dentro da rotina hospitalar.

A quinta etapa, monitoramento e avaliação, será voltada ao acompanhamento dos resultados obtidos, com o uso de indicadores de bem-estar e clima organizacional. Essa fase será contínua, com duração inicial de um mês, e possibilitará a coleta de feedbacks e a avaliação da eficácia das ações.

Por fim, a sexta etapa, ajustes e melhoria contínua, ocorrerá de forma permanente, visando à revisão, atualização e aprimoramento das práticas implementadas, assegurando a sustentabilidade e o fortalecimento da cultura organizacional voltada ao cuidado com a saúde mental.

O tempo total estimado para a obtenção de resultados iniciais é de três a quatro meses, com expectativas de melhoria perceptível no bem-estar psicológico, na satisfação e no engajamento dos profissionais da área da saúde.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal analisar a influência da cultura e do clima organizacional na saúde mental dos trabalhadores da área da saúde, com ênfase no papel do setor de Recursos Humanos na prevenção de doenças mentais. Por meio de uma investigação realizada em hospitais, com foco em enfermeiros e profissionais de RH, buscou-se responder à seguinte questão: de que forma o setor de Recursos Humanos, por meio da cultura e do clima organizacional, pode colaborar para a prevenção do Transtorno Depressivo e de Ansiedade nos profissionais da saúde?

A partir das entrevistas realizadas com funcionários de hospitais públicos, constatou-se que, embora o ambiente hospitalar apresente boas condições físicas e estruturas funcionais adequadas, ainda há falhas significativas na gestão de pessoas e na promoção da saúde mental. Os entrevistados (Apêndice A e B) relataram sentir-se desvalorizados, incompreendidos e sobrecarregados em seu ambiente de trabalho, o que contribui para o desgaste emocional.

Em contrapartida, os colaboradores de hospitais particulares demonstraram perceber políticas mais estruturadas voltadas à promoção da saúde mental, valorização profissional e reconhecimento dos colaboradores. No entanto, ainda persistem desafios relacionados à sobrecarga de trabalho e à necessidade de maior equilíbrio entre demandas organizacionais e bem-estar emocional.

Diante das análises realizadas, foi possível compreender de que forma o setor de Recursos Humanos pode atuar, na prevenção de transtornos mentais. O RH pode colaborar de maneira efetiva ao implementar práticas que promovam um ambiente de trabalho saudável, com comunicação transparente, valorização profissional, reconhecimento e apoio psicológico contínuo.

Como solução, haverá um treinamento estruturado para capacitar os profissionais do setor de Recursos Humanos, com o objetivo de aprimorar suas competências na promoção da saúde mental e na gestão de programas voltados aos problemas psicossociais dos colaboradores, especialmente na área da saúde. Essa

medida busca fortalecer o papel do RH na criação de uma cultura organizacional mais acolhedora, contribuindo para a redução de casos de ansiedade e depressão e para a construção de um ambiente de trabalho mais saudável e equilibrado.

Pensando nisso, como estudo futuro pode ser realizado uma avaliação do impacto de treinamento em saúde mental no setor de RH, investigado por meio de estudos longitudinais. Avaliando, assim, se o treinamento estruturado para os profissionais de Recursos Humanos realmente reduz a incidência de ansiedade e depressão entre trabalhadores da saúde. Comparando também as diferenças entre hospitais públicos e privados, realizando estudos mais amplos para identificar quais as práticas de cultura e clima organizacional utilizadas nos hospitais.

REFERÊNCIAS

ASSIS, BB; AZEVEDO, C; MOURA, CC; MENDES, PG; ROCHA, LI; RONCALLI, AA. Factors associated with stress, anxiety and depression in nursing professionals in the hospital context. *Rev Bras Enferm*, 2022. 02 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS – SECCIONAL RIO DE JANEIRO. Gestão de conflitos como competência. Rio de Janeiro, 2024. Disponível em: <https://www.abrhrj.org.br/post/gestao-conflitos-como-competencia>. Acesso em: 28 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. Saúde Mental. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/saude-mental>. Acesso em: 26 out. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Governo Federal atualiza NR-01 para incluir riscos psicossociais e reconstitui Comissão do Benzeno. Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Setembro/governo-federal-atualiza-nr-01-para-incluir-riscos-psicossociais-e-reconstitui-comissao-do-benzeno>. Acesso em: 28 out. 2025.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES. NR-1: prevenção de adoecimento mental passará a ser de responsabilidade das empresas. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.cut.org.br/noticias/nr1-prevencao-de-adoecimento-mental-passara-a-ser-de-responsabilidade-de-empresa-b7cb>. Acesso em: 28 out. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO BRASIL. Saúde mental no trabalho: Nova NR-1 obriga empresas a avaliarem riscos psicossociais. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://www.ctb.org.br/2025/02/18/saude-mental-no-trabalho->

nova-nr-1-obriga-empresas-a-avaliarem-riscos-psicossociais/. Acesso em: 28 out. 2025.

CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM. Gerenciamento de riscos deve incluir a Saúde Mental do Trabalhador. Brasília, 2025. Disponível em: <https://www.cofen.gov.br/gerenciamento-de-riscos-deve-incluir-a-saude-mental-do-trabalhador/>. Acesso em: 28 out. 2025.

FESA GROUP. Saúde mental no trabalho. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://fesagroup.com/blog/saude-mental-no-trabalho/>. Acesso em: 28 out. 2025.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ – ENSP. *Covid-19: Estudo analisa depressão, ansiedade e estresse entre trabalhadores de unidades de saúde*. Informe ENSP, 2020. Disponível em: <https://informe.ensp.fiocruz.br/noticias/52850>. Acesso em: 28 out. 2025. Informe ENSP

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ (FIOCRUZ). Público x Privado. *PenseSUS*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2017. Disponível em: <https://pensesus.fiocruz.br/público-x-privado>. Acesso em: 26 out. 2025.

G1. Quando a ansiedade vira doença? Toda tristeza é depressão? G1 explica quais os sinais e os sintomas das doenças. 11 mar. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/saude/noticia/2025/03/11/quando-a-ansiedade-vira-doenca-toda-tristeza-e-depressao-g1-explica-quais-os-sinais-e-os-sintomas-das-doencas.ghtml>. Acesso em: 26 out. 2025.

GOMES, Ana Gélica Alves; CARVALHO, Carla Jesus de; SILVA, Débora Oliveira da. Cartilha “Acolhimento ao Sofrimento Psíquico”. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias (CCHSA), Núcleo de Assistência Estudantil (NAE), 2021. Disponível em: <https://www.ufpb.br/cchsa/contents/destaques/Destaque5/cartilha-acolhimento-ao-sofrimento-psiquico-ufpb.pdf>. Acesso em: 26 out. 2025.

GRACIETTI, Larissa . Edgar Schein: o que ele ensina sobre cultura organizacional?: Veja como Edgar Schein define cultura organizacional e aprenda a aplicar seus

conceitos no RH da sua empresa para fortalecer a cultura.. Feedz, 2025. Disponível em: https://www.feedz.com.br/blog/edgar-schein-e-cultura-organizacional/#Os_3_niveis_da_cultura_organizacional_segundo_Schein. Acesso em: 21 maio 2025.

JAMES, Lawrence R.; JONES, Allan P. Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, v. 81, n. 12, p. 1096–1112, 1974.

JÚLIO, R. S. de Souza; et al. *Prevalência de ansiedade e depressão em trabalhadores de atenção primária à saúde. Cadernos de Debates — Ciência, Tecnologia e Organização*, v. ..., 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cadbto/a/wwr3pFwyvssv5s5wNJvXKvw/?lang=pt>. Acesso em: 28 out. 2025.

JULIO, Rayara De Souza . Prevalência de ansiedade e depressão em trabalhadores da Atenção Primária à Saúde. *scielo*, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cadbto/a/wwr3pFwyvssv5s5wNJvXKvw/?lang=pt>. Acesso em: 26 out. 2025.

KAHN, William A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 4, p. 692–724, 1990.

KOTTER, John P. *Liderando Mudança: Como as empresas se transformam com sucesso*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

LEAL, Karla. Depressão e ansiedade: o que são, sintomas, como diferenciar e tratamento. *Tua Saúde*, 2024. Disponível em: <https://www.tuasaude.com/depressao-e-ansiedade/>. Acesso em: 22 out. 2025.

LOCKE, Edwin A. The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: DUNNETTE, Marvin D. (Org.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.

MACÊDO, A. D. de; LOURENÇO, A. G. dos S.; OLIVEIRA, L. V.; et al. *A influência da cultura e do clima organizacional sobre a saúde mental de profissionais da saúde*. IOSR Journal of Business and Management, v. 26, n. 8, 2024.

MARGIS, Regina. Relação entre estressores, estresse e ansiedade. scielo, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rprs/a/Jfqm4RbzipJhbxskLSCzmgb/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 26 out. 2025.

MENEZES, Aline Cristina de; PEREIRA, Andressa Cristina; REIS, Cíntia Leite dos; OLIVEIRA, Paula da Silva; OLIVEIRA, Regina Célia de. Ambiente de trabalho do enfermeiro: comparação entre hospitais privados e público. *Einstein (São Paulo)*, São Paulo, v. 19, eAO5963, 2021. Disponível em: <https://journal.einstein.br/pt-br/article/ambiente-de-trabalho-do-enfermeiro-comparacao-entre-hospitais-privados-e-publico/>. Acesso em: 26 out. 2025.

MORAN, E. T.; VOLKWEIN, J. F. *The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate*. Human Relations, v. 45, n. 1, p. 19-47, 1992.

PERES, Camila . Liderança e saúde mental: como cuidar do bem-estar?. gupy.io, 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/lideranca-saude-mental>. Acesso em: 26 out. 2025.

PREMIERE EMPREGOS. RH estratégico x RH tradicional: entenda as diferenças. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.premiereempregos.com.br/blog/dicas/rh-estrategico-rh-tradicional-entenda-as-diferencas/>. Acesso em: 28 out. 2025.

PROGRAMA SE CUIDA. *Incidência da depressão nos profissionais da saúde*. Blog, 2023. Disponível em: <https://programasecuida.com.br/blog/incidencia-da-depressao-nos-profissionais-da-saude>. Acesso em: 28 out. 2025.

REDAÇÃO MUNDO RH. *Práticas de RH e saúde mental corporativa*.

REDE D'OR SÃO LUIZ. *Ansiedade: o que é, sintomas, causas, tipos, diagnóstico, tratamento e como controlar*. Disponível em: <https://www.rededorsaoluiz.com.br/doencas/ansiedade>. Acesso em: 28 out. 2025.

REDE D'OR SÃO LUIZ. *Depressão: o que é, sintomas, tratamentos e causas*. Disponível em: <https://www.rededorsaoluiz.com.br/doencas/depressao>. Acesso em: 28 out. 2025.

REDE D'OR SÃO LUIZ. *Estresse: O que é, sintomas, tratamentos e causas*. Disponível em: <https://www.rededorsaoluiz.com.br/doencas/estresse>. Acesso em: 26 out. 2025.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson, 2005.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Comportamento Organizacional*. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SANCHES, M. (2025). *Saúde mental e condições de trabalho de profissionais da saúde no Brasil*.

SCHEIN, Edgar H. *Cultura Organizacional e Liderança*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SCHNEIDER, Benjamin; EHRHART, Mark G.; MACEY, William H. Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, v. 64, p. 361–388, 2013.

SPECTOR, Paul E. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks: Sage, 1997.

SUÁREZ, Jennifer. Dimensões que você pode medir no clima organizacional. *Qualylyfe*, 2023. Disponível em: https://blog.qualylyfe.com.br/dimensoes-que-voce-pode-medir-no-clima-organizacional/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 21 maio 2025.

VALE SAÚDE. Síndrome de Burnout — o que é, sintomas e tratamento. Disponível em: https://www.valesaude.com.br/doencas-e-sintomas/burnout/?gad_source=1&gad_campaignid=22396226870&gclid=CjwKCAjwjffHBhBuEiwAKMb8pOE8cF4ml043HSKU3smWjEpJoLxg7ExKO_ffz5MrPxjoeO-NQS1qMBoC4p4QAvD_BwE. Acesso em: 26 out. 2025.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ENTREVISTA DE FUNCIONÁRIO DE HOSPITAL PRIVADO

Alice: Somos alunas da Etec de Mauá e hoje viemos fazer uma pesquisa de satisfação relacionado a realidade da sua relação com seu ambiente de trabalho, visando a interferência da cultura organizacional, para assim recolhermos dados para utilizarmos em nosso trabalho de conclusão de curso, cujo tema é: A influência da cultura organizacional na saúde mental dos trabalhadores da área da saúde: O papel do RH na prevenção da ansiedade e depressão. Lembrando que essa entrevista será mantida em total sigilo, preservando a identidade do entrevistado. Para iniciarmos, nos informe os seguintes dados:

- **Nome do entrevistado:** I.G
- **Cargo/função:** Técnico de enfermagem
- **Tempo de atuação na instituição:** 26 anos

Perguntas:

Alice: Como você descreveria o ambiente de trabalho aqui no hospital?

I.G: Ambiente que exige muita atenção, responsabilidade, controle emocional, exige força física em praticamente metade do tempo em que se está no local de trabalho, saber lidar com o de repente de uma intercorrência, exige paciência.

Alice: A cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, normas, comportamentos e práticas compartilhados dentro de uma empresa. Ela define a "personalidade" da organização e influencia como os colaboradores interagem, tomam decisões e percebem o ambiente de trabalho, moldando a identidade da empresa e seu modo de operação.

Na sua opinião, a cultura organizacional incentiva a colaboração, diálogo e apoio entre colegas?

I.G: Tem várias situações que colabora pra que acha um bom diálogo, qdo a necessidade de intervenção sobre as condições não muito favores ao colaborador, tipo

escala diminuída por ausência de funcionário ou por falta ou por atestado médico, traz um desconforto e muita murmuração entre a equipe, nesse momento entra o bom diálogo e contato direto com a chefia que atua aceitando as opiniões e mantendo assim um dia de trabalho na rotina e cumprimento de todas as etapas de cuidados.

Alice: *Você sente que existe abertura para conversar sobre dificuldades emocionais ou problemas relacionados ao trabalho?*

I.G: *Sim tem várias aberturas, tem vários momentos em que se recebe palestras, tem apoio em medicina do trabalho, tem apoio pela ouvidoria, tem acesso aberto para se comunicar com a divisão da enfermagem.*

Alice: *Você sentiu sintomas de esgotamento, ansiedade ou depressão relacionados ao trabalho? Se sim, como foi lidar com isso?*

I.G: *Período único vivido por todos o mais difícil foi lidar com o desconhecido vírus de COVID, esse fez trabalhar com muita tensão, ansiedade e medo, por mais que se trabalhava com todos os recursos de EPis não se conseguia ter certeza se era o suficiente pra se manter sem risco, tive que lidar com muita busca de força, tive que manter um controle emocional que confesso muitas vezes me fazia forte a vontade de desistir, resumo esse momento como o mais triste, que influenciava e muito em todo meu corpo e mente. Como venci me apoiando aos colegas de trabalho fazendo verdadeiramente se cumprir o chamado equipe.*

Alice: *Você acredita que o hospital ou o RH oferecem suporte adequado nesses casos?*

I.G: *Sim o hospital tem todo o suporte pra dar resposta e soluções aos seus colaboradores.*

Alice: *Já utilizou algum serviço de apoio psicológico ou participou de ações voltadas para saúde mental dentro do hospital? Qual foi sua experiência?*

I.G: *Não fiz uso desse serviço, mas sei que existe e que nas maiores dos casos tem sido de progresso, tem sim palestras específicas pra saúde mental, (cuidando de quem cuida, inclui exercícios físicos em ambiente tranquilo e horário flexível).*

Alice: Você se sente ouvido e valorizado pelo setor de RH e/ou superior imediato?

I.G: O RH é muito organizado, sempre com portas abertas ao colaborador, com pessoas preparadas pra ouvir e trazer as respostas, apoio e dado a qualquer situação, o superior imediato sempre se dispõe a ouvir e se dispõe sempre a trazer soluções.

Alice: O RH comunica claramente as ações, campanhas ou benefícios voltados ao bem-estar dos funcionários?

I.G: O RH disponibiliza de canais de comunicação, traz a todos campanhas, traz informações e conteúdos valorosos a qualquer que colaborador que tenha interesse.

Alice: O que você acha que poderia ser feito para melhorar a prevenção de ansiedade e depressão entre os trabalhadores?

I.G: Manter boa comunicação, ser flexível na escala ao pedido de alguma folga, não fazer mudanças de horário do colaborador qdo esse já tiver comunicado que não pode mudar, não tratar o funcionário que faz uso do recurso de cuidados da psicologia ou até mesmo com cuidados da psiquiatria como se ele fosse um problema mas saber que se ele foi mantido em seu ambiente de trabalho é pq está sim bem .

Alice: E para finalizar, você gostaria de deixar algum relato ou sugestão sobre sua experiência?

I.G: Minha experiência com a saúde mental é pouca, mas convivo com pessoas que fazem uso de cuidados desse tipo, e vejo que elas estão muito bem assistidas, as que se afastaram tiveram retorno e da pra perceber que elas estão muito bem e que voltar foi uma grande chance pra vencer todas as questões que as levaram ao uso do tratamento, elas hj estão bem.

Alice: Com isso, encerramos nossa entrevista e agradecemos a sua participação, por compartilhar sua experiência e por nos ceder um tempo para colaborar com essa pesquisa. Os resultados serão utilizados para a criação, análise e aprimoramento de

serviços relacionados à saúde mental. (desejamos que com isso nós possamos ajudá-lo(a) a ter uma relação melhor com seu ambiente de trabalho).

APÊNDICE B – ENTREVISTA DE FUNCIONÁRIO DE HOSPITAL PÚBLICO

Raissa: Somos alunas da Etec de Mauá e hoje viemos fazer uma pesquisa de satisfação relacionado a realidade da sua relação com seu ambiente de trabalho, visando a interferência da cultura organizacional, para assim recolhermos dados para utilizarmos em nosso trabalho de conclusão de curso, cujo tema é: A influência da cultura organizacional na saúde mental dos trabalhadores da área da saúde: O papel do RH na prevenção da ansiedade e depressão. Lembrando que essa entrevista será mantida em total sigilo, preservando a identidade do entrevistado. Para iniciarmos, nos informe os seguintes dados:

- **Nome do entrevistado:** E.B.D
- **Cargo/função:** Enfermagem
- **Tempo de atuação na instituição:** 1 ano e sete meses

Perguntas:

Raissa: Como você descreveria o ambiente de trabalho aqui no hospital?

E.B.D: Estrutura : por ser sus considero uma estrutura boa , ambiente limpo iluminado e com recursos (temos em média 120 leitos de internação , 01 centro obstétrico e um centro cirúrgico)

Atendemos gestantes e todos os tipos de doenças relacionadas a saúde da mulher.

Lembrando que somos referencia em violências seja elas física emocional ou sexual

Equipe : Quando falamos de equipe já é um pouco mais complexo , temos auxiliares técnicos enfermeiro supervisor e gerente de enfermagem

Mas como todo lugar ainda temos um grande problema com atestado e faltas sem justificativa gerando um enorme desgaste físico e mental dos presentes

Raissa: A cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, normas, comportamentos e práticas compartilhados dentro de uma empresa. Ela define a

"personalidade" da organização e influencia como os colaboradores interagem, tomam decisões e percebem o ambiente de trabalho, moldando a identidade da empresa e seu modo de operação.

Na sua opinião, a cultura organizacional incentiva a colaboração, diálogo e apoio entre colegas?

E.B.D: Sim , influencia ! Uma vez que vc se sente acolhido e percebe que sua opiniões é respeitada tudo flui de uma maneira mais leve

Raissa: Você sente que existe abertura para conversar sobre dificuldades emocionais ou problemas relacionados ao trabalho?

E.B.D: Você tem até o direito de expor suas dificuldades mas na maioria das vezes vc não é escutado

Raissa: Você sentiu sintomas de esgotamento, ansiedade ou depressão relacionados ao trabalho? Se sim, como foi lidar com isso?

E.B.D: Sim , esgotamento ! Ser da área da saúde exige que vc se doe mto.

Não existe natal ano novo aniversário ,dia das mãe ou pais , é uma vida constante de plantões eternos,de pessoas mal agradecidas ao seu redor reclamando o tempo todo de situações que não está ao seu alcance .

o público geral esquece que somos apenas profissionais fazendo nosso trabalho tentando dar nosso melhor mediante a situações que temos e vivemos

Raissa: Você acredita que o hospital ou o RH oferecem suporte adequado nesses casos?

E.B.D: Na minha opinião não ! Somos apenas números , nmgm sabe que é a E.B.D Sabem que eu sou apenas um número de matrícula substituível

Raissa: Já utilizou algum serviço de apoio psicológico ou participou de ações voltadas para saúde mental dentro do hospital? Qual foi sua experiência?

E.B.D: Nunca participei

Raissa: Você se sente ouvido e valorizado pelo setor de RH e/ou superior imediato?

E.B.D: Em relação ao setor de RH, eu acredito que é um setor que eles não conhecem o colaborador, né. Hoje em dia, a demanda de contratação e demissão, ainda mais na área hospitalar, é muito grande. Você contrata um colaborador, ele passa pelo processo ali da experiência que eles denominam, né, e seriam os 90 dias, e depois disso, se você se adequar ou você for o perfil que a empresa busca, ok.

E se não, não. Então, não tem essa questão de valorização do colaborador mediante o RH. O RH só te enxerga apenas como um número, né.

O colaborador, ele é um número que ele é substituível. Então, hoje, atualmente, eu sou a matrícula 3089, e aí daqui pode ser que daqui três meses, por algum motivo, eu não seja mais. Então, não existe essa valorização, né.

Raissa: O RH comunica claramente as ações, campanhas ou benefícios voltados ao bem-estar dos funcionários?

E.B.D: O nosso RH aqui, eles não entram com nenhum tipo de informação, né, visando a saúde do colaborador. Na verdade, até é difícil você ter um acesso ao RH, quando você precisa de algum serviço, né, agora ainda mais para a qualidade do colaborador, né, qualidade de vida. Eu vejo vários colegas desenvolvendo burnout e assim, a supervisão imediata ciente, vendo a situação, a sobrecarga, o desgaste físico e emocional da pessoa e mesmo assim eles não se importam.

Então, quando a gente fala de RH, eu só consigo enxergar o RH como um departamento de contratação e demissões, né, no caso, ou por algum motivo que você precise de um documento ou algo assim. Quando a gente fala de prevenção, eles não põem em prática, né, eles têm algumas orientações no momento da integração, que é logo quando você entra na empresa, você passa um dia lá no RH, eles te passam as normas e rotinas do hospital que você vai, ou, sei lá, unidade que você vai trabalhar, mas é apenas isso. Não existe um trabalho de prevenção do que que tá acontecendo, o que que a gente pode melhorar, onde a gente pode evoluir, entendeu?

Raissa: O que você acha que poderia ser feito para melhorar a prevenção de ansiedade e depressão entre os trabalhadores?

E.B.D: Hoje, quando a gente fala de depressão e ansiedade, todas essas causas de doenças desenvolvidas no trabalho ou até mesmo na vida particular, é bem complexa, né, porque voltada para o tema que seja de trabalho, essas, digamos, essas doenças, elas começam justamente pela sobrecarga. Hoje, você pega uma unidade de internação com uma média de 30 pacientes para um enfermeiro e três, quatro técnicos. Então, ele tem uma sobrecarga gigantesca, porque principalmente na área hospitalar, somos profissionais que cuidam da vida do outro.

Então, não é permitido erros, né. Então, quando eu, por exemplo, que tenho um cargo de liderança, é muito complexo, eu não tenho uma visão ampla de tudo que eu preciso fazer, só que eu sou uma. Eu sou uma para 30 pacientes, para uma equipe, para 10 médicos, porque o tempo todo eles querem saber do enfermeiro o que tá fazendo, se o paciente fez, se não fez.

Porque ser enfermeiro é diferente, né. O médico, ele passa e te dá a conduta. O enfermeiro, ele desenvolve o plano de ação e de tratamento desse paciente.

Então, se eu tenho 30 pacientes, eu tenho 30 planos de ações. Então, eu tenho que saber que o do A, B e C tá bem, que do D aconteceu isso, que do F aconteceu aquilo, que aquele tomou medicação, que aquele não tomou, que aquele é alérgico, que ele não é. Então, assim, eu acho que a ansiedade e a depressão, ela vem, para mim, na minha perspectiva, é justamente pela sobrecarga de responsabilidades que você tem que ter ali no seu cargo de trabalho, né.

Raissa: O que você acha que poderia ser feito para melhorar a prevenção de ansiedade e depressão entre os trabalhadores?

E.B.D: Então, pra apresentar uma melhora disso, eu acho que é um conjunto de melhora de estrutura, de equipe, de salário, de qualidade de vida. Porque se eu tenho uma equipe boa, com uma estrutura boa, com um salário bom,

consequentemente as pessoas conseguem ter uma qualidade de vida melhor. Então, começa lá.

Eu saio da minha casa muito bem pra ir trabalhar, porque chegando no meu ambiente de trabalho, eu sei que eu tenho uma equipe apta pra exercer o que ela precisa fazer. E aí, eu sou bem remunerada, então, eu sendo bem remunerada, eu não preciso ter dois empregos, entendeu? Consequentemente, eu reduzo risco, danos de risco ao paciente ou qualquer pessoa que esteja ao meu redor. Agora, eu tendo uma boa equipe, um bom salário e uma boa estrutura física de trabalho, acho que é um conjunto pra você conseguir desenvolver bem, não ter essas crises de ansiedade.

Porque muitas vezes você tá sentado aqui, mas você tá pensando em 355 mil coisas que você precisa fazer, porque você precisa dar conta, entendeu? Porque não tem o que fazer, porque o próximo colega ele vai dar continuidade, sim. Mas existe a cobrança e tem coisas que são pertinentes a você fazer, entendeu?

Raissa: *E para finalizar, você gostaria de deixar algum relato ou sugestão sobre sua experiência?*

E.B.D: *Bom, na minha opinião, assim, o único relato que eu tenho que fazer é, eu acho que as pessoas que trabalham na área da saúde precisam ser vistas, precisam serem lembradas, valorizadas, porque hoje a gente vê o cara que joga bola, não estou desmerecendo a qualidade dele, que somos um país do futebol, né, mas eu salvo vidas, entendeu? É diferente, eu não tenho o valor que um Neymar tem, entendeu? E o Neymar só chuta uma bola, então as pessoas precisam ser vistas, elas precisam ser lembradas, elas precisam ser reconhecidas e entender que o hospital não é o médico apenas, o hospital é a enfermagem, é o cara da higiene, é o cara da recepção, é o cara da farmácia, porque é um conjunto de profissionais que estão ali tentando salvar vidas, tentando salvar o amor da vida de alguém. Eu acho que é isso, né, é enxergar quem realmente faz por onde, né, que faz acontecer, que faz o mundo virar, girar, né, no caso, somos nós que trazemos as pessoas ao mundo e somos nós que tiramos, tiramos assim, quando eu digo tiramos, é acompanhamos elas até o último momento, né. Vemos nascer, vemos morrer e tudo isso é um conjunto de*

situações que nem todo ser humano está pronto para passar, então quem está ali tem que ser muito bem valorizado, porque realmente não é fácil você ver uma pessoa nascer e também não é fácil você ver uma pessoa morrer.

São dois extremos muito, tipo, diferentes, mas ao mesmo tempo iguais, né. Então vamos valorizar os nossos profissionais da saúde, porque cada vez que passa, tá cada dia pior, né. Não existe mais a empatia, o respeito, o trabalho em equipe, tá bem difícil, né.

Na verdade, os valores e os princípios do mundo estão invertidos, então com tudo isso a gente tem perdido todo o contexto denominado, sei lá, vida, não sei, de repente podemos denominar assim, né, tudo que era, que tinha valores não tem mais.

Raissa: *Com isso, encerramos nossa entrevista e agradecemos a sua participação, por compartilhar sua experiência e por nos ceder um tempo para colaborar com essa pesquisa. Os resultados serão utilizados para a criação, análise e aprimoramento de serviços relacionados à saúde mental. (desejamos que com isso nós possamos ajudá-lo(a) a ter uma relação melhor com seu ambiente de trabalho).*

APÊNDICE C.1 – ENTREVISTA DE FUNCIONÁRIO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DE HOSPITAL PRIVADO

Alice: *Eu vou iniciar aqui, e eu vou começar a fazer uma apresentação básica pra a gente colocar lá no nosso negócio. A gente é aluna da Etec de Mauá, e hoje a gente vai fazer a pesquisa de satisfação relacionada à realidade do seu trabalho com o seu ambiente de trabalho. Então, com o lugar que você trabalha e tudo mais, e qual é a sua relação com as pessoas que atuam aqui no hospital. Para a gente iniciar, você pode me falar o seu nome?*

C.F.A: *C. F. A*

Alice: *A sua função?*

C.F.A: *Eu sou consultora de treinamento.*

Alice: *E o seu tempo de atuação aqui no RH?*

C.F.A: *20 anos, no hospital, 3 anos. Eu trabalho com RH desde 2005.*

Alice: *Bom, eu vou explicar para você um pouquinho sobre o que é a cultura organizacional. Eu acho que você já deve saber, né? Bom, a cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, normas, comportamentos e práticas que são compartilhadas dentro de uma empresa. Então, ela vai definir a personalidade da organização e ela vai influenciar como os colaboradores vão interagir entre si. Eles tomam decisões e percebem o ambiente de trabalho, certo? E assim vai mudar a identidade da empresa, certo? Então, como você descreveria a cultura organizacional deste hospital?*

C.F.A: *Nós presamos muito pela ética, né? Respeito ao paciente, comprometimento, conhecimento técnico. Mas nós temos a cultura de rede Do'r também. Isso eu posso te falar mais pra frente.*

Alice: *Tá bom. Existe alguma prática formal ou prática cotidiana que busque promover um ambiente de trabalho saudável e colaborativo?*

C.F.A: *Se a gente falar sobre esses papéis aqui hoje nós temos muitas práticas. Nós temos um programa específico chamado gestão das emoções, que é exatamente*

o objetivo de fazer uma descompressão, com algumas ações que a gente realiza. Fora ações de clima que a gente tem ao longo do ano, que eu também vou trazer pra vocês.

Alice: *Então é muito legal, vocês têm bastante programas assim? Existem ações específicas voltadas à prevenção de ansiedade, depressão entre os trabalhadores? e se sim quais?*

C.F.A: *Nós temos campanhas, por exemplo, setembro amarelo. Nós vamos fazer a segunda feira, uma roda de conversa com a psicóloga. Toda unidade da rede d' or, tem uma psicóloga de exposição ligada à área de SSO, que é Saúde e Segurança Ocupacional. O colaborador tem o direito de fazer psicoterapia gratuitamente dentro do seu horário de trabalho. Então ele vai até a Medicina do Trabalho, faz a sua inscrição e aí é agendado dentro do seu horário de trabalho um momento para ele fazer essa psicoterapia. Então ele passa pelo diagnóstico, da psicóloga, clínica, que não é uma colaboradora da rede, mas é uma pessoa da equipe multiprofissional que a gente chama. Justamente porque não tem nenhum viés, com nenhuma gestão, e aí ele tem essa possibilidade de fazer um acompanhamento psicológico, isso daí é para todos os colaboradores, em sessões de 50 minutos, a depender da Diagnóstica Psicóloga, o tratamento prolongado ou psicoterapia breve.*

Alice: *Nossa, legal! E é tudo feito em sigilo?*

C.F.A: *Total sigilo, justamente por isso, porque essa psicóloga não tem um vínculo com os colaboradores, ela é de uma empresa contratada, de uma equipe de psicólogos. É uma equipe que tem também os psicólogos clínicos, que vão nesse apoio e suportem para o paciente, mas tem uma especificamente que voltava para o atendimento do colaborador.*

Pollyana: *Então vocês têm bastante parceria com empresas de fora, justamente pra tratar os funcionários?*

C.F.A: *Empresas de fora não, a gente tem esta empresa que disponibiliza uma psicóloga por unidade, e aí esse colaborador tem acesso a essa possibilidade. E aí é um serviço muito utilizado, e aí ao longo do ano a gente realiza outras ações da*

psicóloga, por exemplo, o que vai acontecer na segunda-feira. Então, devido ao setembro amarelo, a gente faz a campanha, participa de uma roda de conversa, e aí a gente faz alguns bate-papos, com a orientação da psicóloga, promovendo aí então a saúde mental com o colaborador, fora outros programas que a gente tem que mostrar para vocês já, já.

Isabela: *Ah, então tudo bem completo. Bom você já respondeu a nossa quarta pergunta, né? Se o RH possui programas ou parcerias para oferecer apoio psicológico ou psiquiátrico? Então sim.*

Alice: *Qual é a periodicidade e o formato dessas ações? Então, tipo, campanhas.*

C.F.A: *Campanhas mensais, a gente usa muito o calendário, né? Outubro rosa, novembro azul, setembro amarelo. Campanhas mensais é, a gente tem ações motivadoras para o colaborador mais elogiado também, que já é um outro setor que cuida que é a periodicidade percebida, né? A periodicidade percebida para a área da saúde é extremamente importante. A gente trabalha muito para falar para isso.*

Então, aquele colaborador que ele é elogiado, ele recebe ali uma gratificação, não financeira, mas ele é evidenciado como colaborador mais elogiado, ele participa das ações a gente convida para participar de ações mensais ou bimestrais, de colaboradores mais elogiados, a gente tem um príncipe prestigiado pelo gestor, pela diretoria da empresa. Então, cada unidade da rede trabalha de uma forma. Mas são programas institucionais. A ideia vem do corporativo, e cada unidade trabalha de sua forma, fazemos o seu cronograma. Então, por exemplo, eu estou na unidade da Assunção há quatro meses, mas eu era de uma outra unidade que a gente tinha um cronograma de ações. Então, essas eram bimestrais, onde essas, por exemplo, os colaboradores mais elogiados dentro do período de três meses, quando ele tinha muitos elogios, ele tem um maior número de elogios, ele é convidado a almoçar com a diretoria da empresa, na verdade, a gente almoça com a diretoria geral, e traz um convidado, que pode ser um colega de trabalho ali que foi importante para ele naquela jornada que ele teve. Então, a gente promoveu um almoço para o colaborador. Uma

delas trouxe o marido, a outra trouxe uma colega de trabalho, outro eu trouxe o pai para ser prestigiado nesse almoço, e ali a gente fala um pouco sobre como que é essa jornada no dia a dia. Como que ele pode impactar outros colegas para que também seja elogiado, ele ouve muitos elogios da própria gestão, a gente lê os elogios que ele recebe. Então esse tipo de ação ela é bimestral, aí depende de cada unidade.

O que eu vou fazer para vocês hoje é mostrar os projetos corporativos de algumas unidades em geral, falando rede d'or, não é especificamente a unidade de Assunção. Mas a gente tem isso muito ligado na área de recursos humanos e saúde e segurança ocupacional, a gente trabalha muito em parceria quando a gente fala do colaborador.

Alice: *É a gente vê muito, a gente tem a matéria que é a administração de recursos humanos, e a gente vê como o reconhecimento de quem trabalha aqui é muito importante, reconhecer o trabalho dele e reforçar isso e oferecer crescimento.*

C.F.A: *Então a gente tem vários programas, vou contar tudo pra vocês. Mas assim um programa importante que a gente tem é um jornal interno, onde tudo isso que aconteceu que eu falei com vocês a gente coloca no mural, a gente faz um jornalzinho digital, divulga ai para o gestor, o gestor coloca nos seus grupos de Whatsapp. O grupo de Whatsapp não é formal, mas ele é um meio de comunicação, então a gente tem o jornal trimestral também, então a gente coloca tudo que aconteceu. E fora isso, naturalmente o colaborador que é elogiado ele é um colaborador muito pronto para ser promovido, a gente realizando muitas promoções internas. Então a gente tem um programa que se chama Movimenta a Rede, que você se inscreve e concorre vaga na unidade que você quiser, nós estamos em 14 estados do país. Né? Além disso, você também tem a possibilidade de crescer dentro da unidade que você está, então se é mais próximo da sua casa, ou porque você gosta muito dali, ou você ta ali na região, né?*

Então, aí você participa de um processo estrutural, com prova, um processo de competência, com teste de aptidão, você precisa comprovar que você tem aquela qualificação, se você quer se tornar um auxiliar de enfermagem, você quer se tornar

um técnico, um enfermeiro, você precisa estar qualificado, porque a gente tem por trás disso toda uma norma, a gente tem hoje aqui, por exemplo, na Assunção, nós somos a JCI, que é a maior notificadora de saúde do mundo, Ela diz para a gente que o Assunção atende em um padrão internacional. Então, da forma que você for vendo aqui, você vai ser atendido em hospitais que estiverem na JCI, igualmente. Então, a gente tem o caso de um amigo que estava na China, ele comeu melão, ele era alérgico a melão e quase morreu, e ele foi atendido para o hospital que tinha a JCI.

E foi feito exatamente os mesmos protocolos. E aí, então, na área da saúde, é uma área que é muito pautada em qualidade, em controle de documentos. Você tem que seguir muito as normas, né? Então, por isso que é um colaborador para participar de um processo seletivo, ele realmente tem que ter todas os requisitos necessários da vaga.

A área da saúde trabalha muito com essa questão de normas, de procedimentos, de protocolos, isso é bastante forte.

Pollyana: *Vocês seguem bem à risca os protocolos né?*

C.F.A: *Sim, é passivo de denúncias, né? Se for enfermeiro no COREN, se for médico no... Como é que chama o médico? Esqueci agora. Me deu branco aqui, mas enfim...*

Isabela: *Mas acredito que vocês realmente seguem bem à risca por lidar também com pessoas, com a saúde das pessoas, então é muito importante, né, seguir tudo certinho.*

Pollyana: *Voltando aqui um pouquinho pro que você falou, que vocês promovem uma reunião ali com a diretoria, um almoço ali com a diretoria, vocês promovem bastante essa competição saudável entre os funcionários e esse reconhecimento pra aquele que se destacou, fazendo ali também com que cada funcionário sempre tente o seu melhor ali.*

C.F.A: *Isso, em algumas ações a gente abre inscrição, por exemplo, a gente tem o café com a diretoria, a gente tem uma ação bimestral também, a gente*

estabelece uma data e gera um QR code, então a gente tem um painel de comunicação, em todo hospital, uma data pra que ele se inscreva. E aí a gente valida isso, o gestor é importante, porque a gente sempre vai querer promover ações de aproximação com colaboradores que a gente chama de promotores, a gente trabalha muito com esse termo dentro do hospital, promotores e detratores, então se há um colaborador detrator e a gente vai passar por aquele crivo, a gente vai pra próxima inscrição.

Mas se há um colaborador promotor, a gente faz questão que esteja com a gente na mesa da diretoria, eu mesmo já promovi vários cafés como esse, a gente faz uma mediação, os colaboradores chegam, contam suas histórias, são histórias muito emocionantes, às vezes de uma trajetória dentro do hospital, a gente traz ali a própria diretora, ela traz a história dela de vida, como ela começou. Então assim, é uma única oportunidade que um colaborador da ponta tem de estar com alta gestão. E é exatamente isso, aí a gente evidencia, a gente coloca os murais, que é pra gerar essa competição aí positiva, exatamente o que você falou. Esse trabalho que a gente faz com os elogiados, ele tem vários nomes em cada unidade, mas a gente evidencia por isso, porque a gente quer que essa competição seja sempre muito positiva, seja sempre uma competição saudável.

Isabela: *E essa relação do setor desde a gerência até os funcionários também é muito importante, para eles se sentirem próximos daqueles que estão “mandando” neles*

C.F.A: *A gente tem, de fato, essa facilidade. Eu já trabalhei em vários segmentos né? Eu tenho 45 anos, comecei a trabalhar com 14, 13 anos, e aí eu passei por várias empresas de vários setores. E na área da saúde, especialmente na rede, eu percebi que essa questão da hierarquia é muito respeitada, a gente tem os níveis de gestão, a gente tem o líder, a gente tem os supervisores, a gente tem o diretor. Mas a gente tem esse acesso muito livre. Então, eu, como não era a posição que estou hoje, eu já tinha acesso a diretoria. A gente tem essa liberdade. Então, essa*

humildade, ela aparece muito entre a gente. Isso é um fato. É bem bacana essa cultura rede d'or

Alice: *Até porque a qualidade de vida que parece, tipo, a qualidade de vida do trabalho, que aumenta com essa relação.*

C.F.A: *É a área da saúde em si é uma área que abala bastante emocional. Isso a gente não pode negar. A gente fala que o profissional que escolhe trabalhar na rede da saúde, principalmente da assistência, que a gente divide o hospital em assistência e em operação.*

Então, a assistência, toda a área que dá apoio e assistência ao qual o paciente. Então, a assistência é enfermeiro, é técnico auxiliar, médico. Essas são as assistenciais. Operacionais é quem dá o apoio para a coisa acontecer. Então, por exemplo, eu sou psicóloga, de formação, trabalho em RH, sou da área operacional. Nutrição operacional, farmácia operacional. Almoxarifado operacional, é quem tá ali na base pra que o negócio aconteça. Quem trabalha, quem opta por ser da área de assistência, já tem isso muito forte dentro de si. Essa coisa de ajudar, de ser bem. Então, a pessoa, ela se doa muito. E, muitas vezes, sobra um plantão. Então, a gente tem plantão de 6 horas, mas trabalha de segunda a sábado. O profissional da saúde, ele trabalha 24 horas por dia. Ele roda turno, ele trabalha numa escala de 7 por 1, que a gente fala. Muitas vezes em jornada dupla. Muitos deles trabalham na saúde pública e na saúde privada. A gente tem vários colegas nossos que trabalham nos outros hospitais da região.

Então, por si só, já é muito cansativo. A saúde mental é levada muito a sério. Com diversos programas que a gente vai mostrar pra vocês.

Alice: *Exatamente por isso que a gente escolheu a área da saúde. Porque a gente pesquisou tudo pra escolher o nosso tema e a gente viu que é tipo... Indicador mais alto até na área da saúde. É, porque tem uma carga horária muito elevada e você tem uma pressão muito grande em tentar salvar uma vida e tudo mais. E aí a gente resolveu estudar isso e ver como que o RH colabora mesmo.*

C.F.A: *E assim, eu falo por experiência própria. O centro foi muito operacional.*

Eu trabalhei muito com a base mesmo, né? Com o RH. Já trabalhei em diversos segmentos, serviços e tudo mais. Mas a área da saúde foi o que mais me ganhou.

É impressionante como o bichinho que pica a gente, ele deixa ali o veneninho dele e a gente não consegue se desligar mais. É uma coisa incrível. E você trabalha na área da saúde, com todo esse impacto que tem na saúde mental do colaborador.

Tem uma outra questão que é os colaboradores, eles trabalham muito em parceria. Um precisa muito do outro. A área da saúde, ela se conversa muito. Um setor com o outro. Então a gente sente realmente esse ambiente, esse clima de amizade. É uma coisa diferente de você trabalhar num banco, de você trabalhar numa indústria.

As pessoas que trabalham na área da saúde elas são mais afetivas, né? Então você tem uma relação muito diferente. É muito gostoso. A experiência própria de todos os segmentos que eu já trabalhei é o que mais me encantou até hoje

Pollyana: *Nossa, sério. É muito bom. Diferente, né? É porque querendo ou não, também o mental, ele tá ali talvez indiretamente ligado com o físico, né? Então quanto mais apoio tiver, quanto mais essa parceria tiver, acho que é melhor. Porque aí, tanto eu quanto você, por exemplo, a gente consegue juntos exercer o nosso trabalho melhor. Se tiver essa parceria. De uma forma mais leve. Simpatia um com o outro ali, né? Fica mais saudável.*

C.F.A: *Claro que quando a gente tá naquela, né? Quando tem uma JCI, tem uma recertificação de uma... Na JCI, por exemplo. Isso abala muito a gente. A gente tem que trabalhar três, quatro vezes mais. A gente agora vai fazer a entrega da torre nova e é gigante, né? Isso aí demanda muito do nosso psicológico e tudo mais. Mas ainda assim vale a pena, né? Às vezes você discute ali com o teu colega, você acaba perdendo paciência ali com a situação. Mas a gente concorda, todo mundo se entende, todo mundo sabe que a gente tá aqui pra se ajudar, né? Sim. E é engraçado que aqui no Assunção, a rede chegou há 15 anos. Mas ele é um hospital com mais*

de 60 anos. E a gente tem muitos colaboradores aqui que tem 20, 25 anos, 27 anos, 29 anos, 35 anos. Outro dia eu fiz um treinamento com uma colaboradora no público, inclusive eu encontrei hoje de manhã que ela tem 35 anos de Assunção, ela trabalha na pediatria. Essa paixão dela, né? E enfim, imagina você trabalhar há 35 anos. Tem que ter alguma coisa ali que valha a pena, né? Que te estimule ali, né?

Alice: Seguindo nisso, a gente quer saber quais são os principais desafios que são enfrentados pelo RH na promoção da saúde mental no ambiente hospitalar.

C.F.A: É você conseguir promover uma carga, uma carga horária de trabalho, além do que o segmento já tá acostumado, né? Porque, por exemplo, você trabalhar na rede, ele é bastante exigente, a rede é bastante exigente, né? Então, pra você promover uma saúde mental, você precisa, de outras formas de descompressão. Então, é um desafio muito grande. Um desafio muito grande que a gente tem também é a questão de entradas e saídas de pessoas, né? é as pessoas, elas...O mercado de trabalho é muito aquecido na área da saúde, e, às vezes, a pessoa sai com 50 reais. Por mais que você promova o melhor ambiente de trabalho, às vezes, isso da pessoa não faz a diferença. Então, também é um grande desafio que a gente tem.

Mas, falando de saúde mental, a pessoa precisa realmente ter uma boa inteligência emocional. Porque é um segmento, já por si só, bem desafiador. E aí, a gente tem alguns padrões que eu vou mostrar pra vocês.

Pollyana: Já aconteceu de um programa não dá certo com algum funcionário específico? De vocês terem que adequar algum programa a eles?

C.F.A: A gente faz tudo muito voltado pro coletivo, né? Pra você administrar a inserção, é muito complicado. A gente fala, por exemplo, do Hospital Assunção, ele é um hospital menor. Hoje ele já tá com 1 mil e 500 funcionários, ele chega a 2 mil até o final da entrega da obra.

Então, é muito difícil você administrar a inserção. Você vai mesmo, você acaba fazendo projetos e tentando atender a demanda mais coletiva, né? Mas, sim, tem colaborador que não se identifica com o programa, com o horário, com o setor. Com

o que ele faz ali naquele momento. E aí, a gente tem uma oportunidade de movimentar, e é movimentar desde que esse programa de apartamento interno, se ele gosta da rede, se ele quer ficar, ele pode se inscrever pra um outro trabalho, pra um outro lugar pra ele concorrer e ter essa oportunidade.

Alice: *Muito legal. Sobre as campanhas que você tava falando e tudo mais, existe alguma limitação de recurso ou apoio institucional pra poder ampliar essa ação?*

C.F.A: *Não. A gente trabalha com orçamento pra algumas ações e são orçamentos que são, como eu posso dizer, suficientes pra gente poder fazer as coisas acontecerem. O que precisa, de fato, é a pessoa colocando a mão na massa e realiza, porque projetos, ideias, a gente é uma rede com 79 hospitais.*

Então, por exemplo, hoje de manhã eu tava conhecendo outras coisas, de uma unidade de São Paulo. Eu estive lá apoiando por duas semanas, eu ouvi na integração emocional de um projeto que me interessou bastante. Então, eu já tenho algumas ideias. A gente tabula isso, valida com a diretoria, valida com os gestores. E aí é chegar e fazer, colocar a mão na massa.

Então, dá pra fazer muita coisa custo zero. É isso que eu quero dizer. Programas, ideias, oportunidades, a gente tem. A gente tem espaço físico, a gente tem outros recursos, né? A gente traz pra sala de aula, a gente tem bons profissionais pra fazer isso, a gente tem equipes multi.

Então, assim, o recurso que a gente tem, ele é possível de ser bem administrado pra gente poder promover essas ações.

Alice: *Sim. Ah, então, ótimo, né? Perfeito. Há espaço pra sugestão dos colaboradores e participação desses profissionais na construção de um ambiente de trabalho mais saudável?*

C.F.A: *Ah, a gente tem uma pesquisa de clima todo ano, chama Fala rede, lá tem questões sobre tudo. E aí, ele pode responder anonimamente. E através dessas respostas, a gente, quando recebe, né? O leitor faz um compilado, apresenta pra*

gestão, e aí, a gente chama esses gestores pra gente ter um plano de ação pro próximo ano daquilo que eles transferem.

Muitas coisas a gente consegue colocar em prática, né? Que é um esforço coletivo. Outras, infelizmente, não. E aí, eu tô sendo bem realista. Mas é uma pesquisa que traz muito sobre pra onde a gente tem que caminhar. Então, eu vou contar pra vocês de um projeto que iniciou agora, em agosto, baseado no leitor de pesquisa de clima.

Alice: Eu acho muito bom essa parte de sigilo, né? De ser anônimo, porque eu acho que, normalmente, os colaboradores, eles têm receio de entrar em contato. Justamente por achar que vão se prejudicar em alguma coisa, em alguma forma. E buscar, tipo, ajuda ou apoio. Eu acho que é difícil por causa disso, às vezes.

C.F.A: E aí, a gente também tem canais de denúncia, né? Por questão de assédio sexual ou qualquer outra coisa relacionada ao complexo, né? Que são aquelas ações e atitudes que fogem dos códigos de conduta. Tá bem estruturadinho vocês vão entender.

Alice: Nossa, tá bom. A gente já tá finalizando e a gente vai pra penúltima pergunta. Então, na sua percepção, o hospital poderia fazer algo a mais ou diferente pra prevenir esses casos de ansiedade e depressão?

C.F.A: A gente tem recursos pra isso. A gente acompanha o mapeamento de entrega de atestado pelo CID. Hoje, o CID-F, se vocês pesquisarem e quiserem marcar, o CID-F é um código de doença voltado pra saúde mental, que é por depressão, por pressão psicológica. A gente faz o monitoramento disso e, através disso, esse programa de gestão das emoções promove as ações de contingência nos hospitais.

Então, a gente já realiza, mas a gente sempre pode fazer mais. A gente sempre quer melhorar e inovar. A rede é muito inconformada, né? Então, ela tá sempre inovando, buscando práticas no mercado, como que a gente tá atuando, né? Então, por exemplo, agora a gente tá rolando um questionário, ele fica na tela do computador,

que eu vou mostrar pra vocês. E, também, todos os painéis têm um QR Code, que é um questionário psicossocial, onde você vai falar em que momento como que você se sente fisicamente, psicologicamente. Então, eles levantam essas informações pra poder ter ações sobre isso.

Alice: *A decorrência disso tudo é baixo, né? O índice desses casos.*

C.F.A: *Não, não é. O CDF não é baixo. Ele vem aumentando a cada dia. Não sei se vocês sabem, mas a INR1 ela veio aí justamente pra impor que as empresas cuidem da saúde mental do colaborador. É legal vocês estudarem isso.*

Alice: *É essa é uma das nossas perguntas também, se vocês já implementaram a INR1.*

C.F.A: *Sim, sim, a gente tem. O psicólogo mesmo ele é um retorno da INR1, esse questionário psicossocial também, ele é uma ferramenta para analisar a INR1 como forma de prevenção.*

Então, hoje a INR1, eu fico super orgulhosa porque eu sou psicóloga e eu acho que a profissão tá supervalorizada. Então, quem fala pra mim “ah eu quero fazer psicologia”, vai, vai, hoje em dia tem mercado de trabalho. Quando eu comecei era bem mais difícil, porque você tinha que alugar uma clínica, você tinha um custo ali pra ser atendido. Após a pandemia, foi visto muito essa questão da necessidade, as pessoas precisam ser ouvidas, elas precisam de orientação. O mundo hoje, né, tá voltado todo pra internet, a gente sabe quantos casos de suicídio a gente tem. Então, isso é levado muito a sério na rede.

Pollyana: *Uma pergunta que surgiu pra mim também. Vocês têm alguns funcionários que trabalham em casa?*

C.F.A: *No hospital, na unidade hospitalar, é difícil a prática do Home Office. Porque a gente realmente precisa estar em contato, né? A gente trabalha muito ali em parceria mesmo, mas no escritório corporativo, eles praticam o Home Office, a equipe de seleção também pratica o Home Office. Na pandemia, alguns setores foram pra*

Home Office. Mas foi assim 20% de 80, a maioria trabalha em campo mesmo. No hospital é complicado você ter Home Office.

Pollyana: *E vocês têm uma dificuldade maior de alcançar esses funcionários na questão da saúde mental, saúde física deles?*

C.F.A: *Questão de Home Office? Eu não entendi a pergunta.*

Pollyana: *Os funcionários que trabalham de Home Office, vocês têm uma maior dificuldade em alcançar essa proximidade com eles?*

C.F.A: *Não. Não tem, porque tem programas também que são interativos, né? A gente tem treinamentos, a gente tem palestras online. Muitos projetos, eles são online no nível nacional. E a gente tem o TotalPass, onde o colaborador também pode praticar esporte, né? Ter essa parceria. O plano mais em conta quando você adere o TotalPass é 59,90.*

Então, tem várias práticas aí que vocês já vão conhecer.

Alice: *Bom, então a gente vai finalizar. E aí eu queria saber se você gostaria de acrescentar alguma coisa que você considera importante. Tipo, sobre o papel da RH aqui dentro e no Brasil.*

C.F.A: *Eu quero sim, a gente precisa cada vez mais de profissionais qualificados na RH para acolher, amparar e fazer essa ponte, ser esse mediador entre a empresa que busca lucro e o colaborador que precisa de apoio. Então, quanto mais profissionais que a RH tiver, né, dispostos a colaborar nisso, melhor vai ser.*

Eu sou uma profissional que trabalha há 20 anos no RH. E eu amo a minha profissão, eu nunca quis migrar para a área de clínica, sempre trabalhei com isso e a área da saúde me fez querer ainda mais permanecer. Então, eu era uma RH generalista que trabalhava com tudo, atendendo, né? A gente chama de inclusão esparta, não sei se vocês já ouviram falar esse termo. O FPP é uma vida inteira trabalhando com a liderança, atendendo tudo o que eles precisavam relacionado ao colaborador. E agora, depois de 20 anos de carreira, eu me liguei para uma área mais, que a gente chama de especialista, né? Então, hoje eu estou voltada para

treinamento, mas como eu trabalhei 20 anos de generalista eu consegui enxergar muito essas demandas, né? Eu não fico só focada no treinamento de sala de aula. eu enxergo muito mais além disso.

Então, eu vejo que o profissional de RH, ele precisa sim buscar essa humanização, cada vez mais.

O profissional de RH, ele precisa estar ligado nas oportunidades que a gente tem com o IA, que também são muito valiosas, né? A gente fez um treinamento semana passada, também de seleção, que a gente usou o IA e foi muito legal, é interessantíssimo, é muito legal.

Alice: *Que legal! Então é isso, muito obrigada pela atenção.*

C.F.A: *Magina eu que agradeço.*

APÊNDICE C.2 – ENTREVISTA DE FUNCIONÁRIO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DE HOSPITAL PRIVADO

C.F.A: eu sou uma profissional que é desde dois mil e cinco eu to no RH eu me formei em psicologia e já entrei na área desde que eu trabalhava pedia oportunidade pra trabalhar pro financeiro ai entrei no primeiro ano de psicologia eu fui la bati no RH e falei olha “vocês podem me contratar como estagiária eu peço a conta pra ser estagiária porque eu estou fazendo psicologia. Eu acho que a área da empresa que mais está próxima do RH, do lugar de psicologia, é o RH. E aí eu saí de férias quando eu voltei, eu já voltei já coloquei a efetiva mesmo para RH. E aí eu construí toda essa trajetória. Aí há três meses eu estou como especialista de THO. Eu acabei aí nessa trajetória, comecei a me envolver em gestão de pessoas, fiz uma especialização pela PUC, consultoria interna, que é essa gestão mais estratégica, né? E agora, recentemente, fiz uma extensão em gestão hospitalar pelo SENAC. E aí, como eu entendo que o meu propósito de vida é impulsionar as pessoas, eu me abriguei para a área de treinamento. Que é realmente apoiar os movimentos das pessoas, sair com a cultura prática, né? Para trabalhar mais com essa questão do comportamento saúdo.

Alice: A Isabela, ela quer continuar na área de administração e tudo mais. E o foco dela está na FGV, inclusive.

C.F.A: Ah, legal! Muito bom! Agora, depois que eu fiz a FGV, também fiz a especialização na... na PUC. A PUC ali da Vila Mariana. É sensacional. Eu gostei mais da PUC do que da FGV... Na FGV, é muito assim os professores são muito nariz em pé, sabe? Então, não curti, não. Agora, na PUC, eles são maravilhosos. Os livros, eles são mais didáticos, mais diretos, mais sintetizados, sabe? Você realmente aprende com maior facilidade. A FGV, eu acho que é muito... muito profissional. Mas, como é que eu posso falar? Tem que marketing. Caríssimo, né? Então, todo mundo que me pede pergunta porque eu falo: PUC. Porque tem muita coisa legal lá

Isabela: Que legal.

C.F.A: *Vamos lá. Vocês não querem beber uma água, meninas? Um cafézinho?*

Isabela: *Eu aceito. Obrigada.*

Pollyana: *Eu também*

C.F.A: *Fiquem a vontade. Agora, a gente já continua.*

Isabela: *Tá bom.*

C.F.A: *Ficou claro mesmo que vocês queriam saber?*

Alice, Isabela e Pollyana: *Sim!*

C.F.A: *Vocês pretendem fazer faculdade de que?*

Alice: *Eu quero fazer...*

Isabela: *De Administração.*

Alice: *Eu quero fazer Engenharia Ambiental.*

C.F.A: *Hmm muito legal também.*

Pollyana: *Eu quero fazer direito e psicologia.*

C.F.A: *Legal. Aí dá pra você entrar na Psicologia Forense.*

Pollyana: *Sim. Eu quero entrar nessa parte de Forense.*

C.F.A: *Ó, se eu estiver falando muito rápido, vocês me interrompam. Fica a vontade de perguntar o que vocês quiserem, tá bom? Pra agregar o trabalho de vocês, tá?*

Isabela: *Muito obrigada.*

C.F.A: *Começando um pouquinho da rede. Então, ó. Ela iniciou lá em 77. Na Fundação...Via fundação Cardiolab. Que é o primeiro laboratório instalado no Rio de Janeiro. Lá no Rio de Janeiro tinham várias casinhas. Várias...salas de atendimento. Até que entendeu-se que precisava juntar tudo isso. E aí, em 98, inaugurou o primeiro hospital. Chamado Barrador. Ia ser... Barrador era um hotel que ia ser tombado. Ia ser*

inutilizado. Mas vira um bom espaço pra criar um hospital. Então... O Barrador e a rede Dor a base deram no Rio de Janeiro. Em 2010, eles se associaram a uma rede São Luiz. Que tem um nome muito forte na área de saúde. Especialmente em São Paulo. E aí, alguns hospitais passaram a ser São Luiz. Por exemplo, o Hospital Assunção. Ele é o Hospital Assunção hoje. Mas ele vai, após a inauguração dele. Aquele lugar gigante ali embaixo. Ele vai passar a se chamar São Luiz São Bernardo. Em 2023, ela foi eleita a maior empresa de saúde hospitalar da América Latina. Depois disso, ela não saiu mais um ano. Em 2024, no mesmo ano, eles inauguraram seis hospitais. O Memorial Iscara. O São Luiz Guarulhos. O São Luiz da Alphaville. O Aliança Iscara. E o Macaia Dor. Na rede Dor em números, ela tem 79 hospitais. Sendo 76 próprios. E 13 administrados pela rede. A gente fala de administrados, porque eles têm um espaço físico. Mas, os colaboradores são deles. Mas, é...eles estão dentro de um local público. Por exemplo, agora, ele inventou se no meio do Pará. E um hospital infantil de público também no Rio de Janeiro. São 61 clínicas oncológicas. 11 laboratórios. Um deles é aquele que está aqui embaixo. Quatro clínicas de vacinação. A gente chama de leitos operacionais. Aquele leito que pode atender um paciente. O mapa é de 1857. Está em 13 estados nesse Distrito Federal. 5 milhões com 883.046 mil atendimentos de emergência por ano. 5 milhões com 63. Eles programam milhões de atendimentos oncológicos por ano. São mais de 2,8 milhões de pacientes por dia. Que frequentam os hospitais da rede, que procuram a rede. 498.529 cirurgias por ano. São mais de 42.891 mil partos por ano. Esse número vem caindo. De dois anos para cá, a gente já bateu 45 mil partos. Mas, a gente percebe né? Que o brasileiro não quer mais ter filhos. Está sob o direito de pets.

Alice: Acho que o índice está de 1.6.

C.F.A: É? Então, você deu essa informação que eu não sabia. A cada seis pessoas, que quer ter filho?

Alice: Na verdade, é... é tipo um índice de natalidade. Então, seria um filho por pessoa, por casal. E esses seis é tipo uma taxa de variação.

C.F.A: 73.880 mil pessoas colaboradoras até o agosto desse ano tá? Então, nós somos, na rede dor, quase 74 mil pessoas. 128 mil médicos cadastrados, credenciados. Que optam por trazer o paciente para a nossa mesa de cirurgia ou tratamento. Dentro dos hospitais da rede dor. Então, todo o corpo clínico que a gente chama, os médicos, eles são PJs. Prestadores de serviço. E alguns médicos, não. São colaboradores do hospital porque é o gerente médico, é o coordenador médico né? Mas a maioria deles são credenciados. E aí, o que realmente envolve esse número de 74 mil. São enfermeiros, supervisores de enfermagem. Técnicos de enfermagem, de maioria. Auxiliares. Então, o que a gente mais tem é técnico de enfermagem. Porque toda parte é assistencial. Que é um plano para o hospital funcionar tá bom? Então, 73.870 mil colaboradores. São mais de 128 mil médicos cadastrados. Com 9.857 leitos operacionais. A gente está em 79 estados. Somos 79 dos hospitais do Brasil e 14 estados. O maior número de hospitais está em São Paulo, tá? 28 contra 23 no Rio.

Alice: E vocês querem expandir para os outros estados também?

C.F.A: Sim. A gente tem algumas bandeiras, né? O número de estrelas. É como se fosse um hotel, sabe? Aí, a gente tem a bandeira Star. A bandeira Star é seis estrelas. São hospitais muito luxuosos. Com serviços totalmente diferenciados. Parecem realmente hotéis. Você entra, parece que está em um hospital. Parece que está em um hotel. E todo o serviço por trás disso também é de hotelaria. Então, você não recebe a comida no seu leito. Você escolhe o que você vai comer. E leva aquilo que está na sua dieta. O paciente ou uma acompanhante pode pedir até uma bebida. Um vinho. O que ele quiser. Então, são hospitais diferenciados. E aí, a gente tem essas bandeiras. Essa bandeira Star. Hotel Star. Maternidade de São Luiz Star. Hospital de Distrito Federal Star. Que foi onde o Bolsonaro, passou esses dias aí. Que apareceu bastante na TV. Cobb Star. Que apareceu no hotel mesmo. E esse Memorial em Recife. Então, são hospitais mesmo que têm um atendimento mais voltado para a hotelaria.

Alice: São bem bonitos.

C.F.A: São focados em uma experiência urbanizada. Porém, mais voltado para a hotelaria. Gastronomia. A gastronomia é produzida por chefes renomados. Tudo bastante luxuoso. Mas a gente costuma dizer que nada disso estaria aí. Que teria tanto sucesso se não fossem as pessoas por trás né? As pessoas que passam por treinamentos. Que fazem o seu melhor. Que aceitam trabalhar no mercado de luxo. Então, o sucesso disso vem dessas pessoas. Aí, a gente tem também uma parceria com a Atlântica. Com a Bradesco Seguros. Começou ano passado. Então, hoje a Bradesco. Ele se juntou a RedeDor e construiu hospitais. Aí, ele construiu o Hospital Guarulhos. Hospital Alphaville. Vamos lá com o Arno Macaé. E Campinas também. Hospital Campinas também. Da Atlântica. E está construindo o Hospital Ribeirão Preto. Que vai ser inaugurado aí no ano que vem. A gente tem um vice-presidente. Um japonês menor que eu. Que circula entre nós. Como paciente oculto. E deles saem muitas melhorias. Principalmente voltado a pessoas. Ele é um funcionário muito forte. Ele é o Flávio Sakai. Ele é o otorrinolaringologista. Da Claudia Raia. Então, ele está bastante na página dela. Imagina o Flávio Sakai para dar entrevista. Se já estava com algum problema. Então, que não conseguiu se apresentar numa festa. Para a temporada. E aí, ela chamou ele para explicar. O problema que ela tinha. E aí, o Flávio é poderosíssimo. Abaixo dele, a gente tem o Diretor Regional. Que então é responsável por esses hospitais. Que das seis unidades do ABC. Que a gente chama de Regional ABC. O Brasil Malar. Hospital de Maternidade Ribeirão Pires. Hospital Badim em São André. Hospital de Maternidade do Brasil em São André. Hospital Infora em São Bernardo. Hospital Assunção em São Bernardo. Aí, abaixo do Flávio, a gente tem também a Let. Esses 5 hospitais. Osasco, Vila Lobos até São José dos Campos. São Caetano. Onde eu trabalhava. E aí, diversos hospitais. Quando a gente pega regionais do Dr. Flávio ABC. Atlântica e Leste. A gente fala de 7.345 colaboradores tá? A maioria tem idade entre 15 e 24 anos. E o nosso público feminino, ele é 80%. Então, o público que eu falo são colaboradores, né? Porque a enfermagem ainda é bastante feminina. Então, é um segmento que emprega bastante mulher.

Isabela: E eu vi ali, né? A taxa de idade entre 15. Vocês também contatam agências?

C.F.A: *A gente também tem esse padrão associado. A gente tem uma cota com a unidade. Então, por exemplo. A nossa unidade é entre 16 a 7 aprendizes. É muito legal. Porque a gente tem uma menina hoje no RH. Ela está com 13 anos no RH. E ela foi aprendiz. A gente tem hoje uma diretora de relacionamento médico nacional. Foi menor, mas foi jovem aprendiz. Lá no Hospital Brasil. E tem umas vidas lindas. Linda, linda, linda. Hoje a gerente de qualidade corporativa. Começou como aprendiz na rede também.*

Isabela: *Que legal. E eles atuam no setor de administração?*

C.F.A: *Tudo! Porque até o setor assistencial. O centro cirúrgico, maternidade. Precisa de administrativo. A gente tem os controles. Então, eles atuam em tudo. A gente tem aprendiz. Na farmácia. No RH. No centro cirúrgico. Na UPS. A gente tem os mensageiros também. E uma coisa muito legal que eu vi na rede. Depois que eu entrei. Foi a alta gestão. A diretoria. A maioria da diretoria nos hospitais da rede são mulheres. Então, é vice-presidente. A gente tem uma diretora regional. Que é mulher também. Ela começou como médica de IPS. A gente tem gerentes médicas. A diretora do Assunção. A Claudilene. É mulher. Então, é um segmento muito legal. Nesses sentidos. A mulher está na decisão. Abaixo do artério.*

Alice: *A gente viu isso muito. Porque a gente foi fazer uma pesquisa né? E buscar alguém que entrasse em contato com a gente. E todas eram mulheres. A minha família também. Todas as mulheres trabalham como enfermeira em um hospital. Uma trabalha aqui na Vila Mariana.*

C.F.A: *Então, na alta gestão. Isso que é muito legal. A gente tem essa mulher que realmente manda. Bem orgulhosa disso. Bom, aí a gente tem o que a gente fala de o que nos move. Isso aí é muito forte. Essa cultura na rede. Que é um modelo de gestão. É um conjunto de estratégias. Definidas pelo conceito de gerenciamento. De negócios. E trazer resultados positivos. Isso não chega a ser só missão, visão e valores. Mas ele é o que a gente chama de tripé. Ele se divide em três pilares. Onde tem o triângulo. O equilátero. Com o paciente no centro. No cuidado. Então, a gente preza pela qualidade técnica. Que é a boa formação. E a entrega técnica. Dos nossos*

colaboradores. Pra ter uma boa qualidade percebida. Que é o que? Atinge a satisfação do paciente. Pra que ele indique o hospital pra alguém. Pra que ele retorne. Sem sair aqui. Pra que seja a primeira escolha dele. E isso vai trazer resultado financeiro pra gente. Então, a rede olhamos muito em cima. No tripé. A qualidade técnica. Qualidade percebida. E resultados financeiros. E ao redor de tudo isso. Estão as pessoas colaboradoras. Porque sem as pessoas nada acontece. Ainda o que nos move. É a nossa missão. Nossa visão. Nossos valores. Nossos princípios. A nossa missão é prestar atendimento médico hospitalar de alta eficácia. Com equipe qualificada e motivada. Respeitando a ética. E o indivíduo no seu contexto socioambiental. A nossa visão é ser referência. Em gestão hospitalar. E na prestação de serviços médicos. Com básicos mais elevados. Campanhas técnicas. E de responsabilidade socioambiental. Os nossos valores. É a competência, credibilidade. O desenvolvimento sustentável. Organização, integridade e respeito. E aí, o nosso princípio. Principal de tudo. É manter o paciente vivo. Na hora que ele pisa aqui. Ele a hora dele ir embora. Então, tudo que a gente faz. É o que a gente trás pro paciente. Então, eu te respondo. Missão, visão e valores.

Isabela: *Eu vi ali nos valores. Sobre desenvolvimento sustentável. Quais práticas vocês realizam?*

C.F.A: *Eu não trouxe muitas para vocês. Porque eu voltei mais. Por questão colaboradora. Mas a gente tem várias práticas. A gente pratica aqui vários programas também. A gente tem, por exemplo. Na cozinha. É o elemento que volta. O colaborador retorna. A gente transforma ele em energia. A gente tem um programa bem legal. Na unidade São Caetano. Também de sustentabilidade. A gente trabalha bastante. Com materiais, por exemplo. O copo descartável. A gente vem trocando por um copinho se tiver garrafinha. E no próprio refeitório. A gente deixa de usar o copo descartável. Para usar o copo de plástico mesmo, retornável. Então a gente tem algumas práticas. De desenvolvimento sustentável. Bem fortes. Falando um pouquinho para vocês agora. Desenvolvimento de colaboradores. Está muito alinhado a saúde mental. De como a gente pode promover. O que é mais importante. Que é a satisfação da pessoa estar aqui. Trabalhar aqui. A razão de ser dela estar aqui? Por*

que eu trabalho na rede? O que tem de bom lá que me segura? O salário do mercado. Para quando terminar a função. No segmento é melhor. O banco paga-se muito bem. Mas e a saúde mental? Se você for fazer uma pesquisa. O banco é o segmento. Que tem mais assédio moral. Mais problemas de afastamento. Por assédio moral. Metas agressivas e tudo mais. Então quando a gente fala. Desenvolvimento de colaboradores. A gente foca em programas. Que fortaleçam o colaborador. Sentir que ele está se desenvolvendo. Que ele está crescendo. Que ele está mudando de vida. Que ele está ganhando mais. Que ele está sendo reconhecido. Para isso a gente tem os treinamentos. A gente tem uma academia colaborativa. Que é um site. Chamado Academia RedeDor. Então o colaborador. Quando ele é admitido. Ele recebe ao longo do processo. E aí tem treinamentos de tudo. Tudo o que vocês imaginam. Onde você se inscreve para fazer. E aí ele é online. Você faz de onde você estiver. Como se fosse uma Netflix. Você começa. Para. Pode continuar. Desses treinamentos. Você emite o certificado. Que muitos usam para horas né? De estágio. De teste. Então esses treinamentos. Eles são voltados para a cultura, comportamento e sustentabilidade. Para a liderança, saúde, segurança e bem-estar. Técnicos. O pilar educacional. Ele é. Dividido dessas quatro formas. Tudo para desenvolver competências. Organizacionais dos colaboradores. Aí eu vou trazer para vocês um exemplo. De um programa que tem nessa plataforma. Que é o... Trilhas de aprendizagem. Do programa de desenvolvimento de liderança. São vários módulos. Para cada trilha de carga. Então a gente tem desde a trilha executiva. Que é o EAD. Para a diretoria médica. Operacional. Tem a trilha da gerência. Tem a trilha da suposição de recomendação. A trilha do colaborador referência. Que é voltado pela líder do calendário, enfermeiro. Referência também pode ser uma pessoa. Que não é um líder. Mas que ele é uma referência do setor. E fora isso. Vários outros. Eu vou mostrar aqui para vocês a plataforma. Que é muito legal. A Academia RedeDor. Bem legal. Bom. Voltando lá. A gente também tem o ciclo de sucessão. Para promover as pessoas. A pessoa passa pelo plano de desenvolvimento individual. Que a gente chama. E aí ele vai perante todo o ano. Então pessoas em potencial. Mas que ficam nessa linha de sucessão. Para ir crescendo de cargo. Como que a gente retém os

nossos talentos? Além do programa de sucessão. A gente tem o programa de Treinee também. A gente tem o movimento AED. A gente faz a divisão de tabelas salariais. Muda a escala de trabalho. Por exemplo. A escala que era 6 por 1. Então a gente transforma pra 2 por 6. Através do pedido dos colaboradores. As pessoas que fazem essa virada. Aqui a gente não está praticando isso ainda. Mas a gente também vai fazer. A gente tem um grupo de parcerias. Um grupo de vantagens. E as ações de engajamento que a gente pratica. Que eu vou mostrar para vocês agora. Bom. A gente tem também a avaliação de competência. Todo colaborador que tiver mais de 4 meses. Na rede. Passa por essa avaliação todo ano. No mês X. Normalmente em maio. Abre-se essa avaliação de competência. Onde o colaborador é que vai ser avaliado. Pela identificação com a organização. Liderança engajadora. Orientação para o cliente. Comunicação e emocionamento pessoal. Identificação de resultados. Iniciativa de engajamento. Cooperação. E a área assistencial. Técnico e enfermeiro. Também são avaliados em 4 competências técnicas. Então, todo ano. É... Ali no mês de maio, que eu falei. A avaliação de competência. Ela acontece em abril, maio e junho. Como que é? Também é uma plataforma que todo colaborador tem acesso. Então, a gente põe o colaborador lá. Responde várias questões. Baseadas em cada competência. E ele vai tomar nota final. Depois que encerra esse ciclo. A gente chama o colaborador. Para dar uma devolutiva para ele. Uma orientação. Faz com ele. Um PDI. Plano de desenvolvimento individual. Onde fala de pontos positivos e melhorar. Ou visão de carreira que ele tenha. E essa nota também vai servir para ele. Participar dos processos criativos. Nota boa. Passa direto. Nota ruim. Então, isso também vai balizar. E ele sabe por onde ir. É um programa também bem bacana. E aqui a gente tem fala rede. Que eu contei para vocês. Que é uma pesquisa de engajamento. Onde o colaborador também tem mais de 3 meses. Porque ele precisa ter uma visão. Então, ele responde um monte de coisas. Sobre local de trabalho. Cliente. Tratamento de liderança. Benefícios. Ele vai falar tudo o que ele pensa. De forma... Agora eu nunca lembro. Como eu estou contando para vocês. A gente criou um programa de acolhimento. Chamado Embaixador. O Programa dos Embaixadores. É um programa. O colaborador entrou. Fica meio perdido. Só que vai ter lá na área. Um embaixador

que vai receber ele. Nesses 3 primeiros meses. Que vai mostrar para ele onde é o banheiro. Onde é o refeitório. Para ele não se sentir largado. Em um meio a uma imensidão que é o hospital. Então, esse programa vem para acolher. Esse colaborador que está chegando. Abrir um sistema com ele. E os privilégios dele. Para dar os primeiros passos dentro da empresa. É um programa de acolhimento. Sobre os benefícios. Tem plano de saúde, hematológico, alimentação. Refeitório. Sala de descanso. Ao entrar no hospital. O que a gente chama de conforto do colaborador. Trabalhamos também. Com o Conselho de Empregos. Tem parcerias com a faculdade. Escolas. Conselho de Segurança de Vida e Residência. SESC. A gente ama o SESC aqui no hospital. As pessoas fazem seu credenciamento. Gratuitamente. Que é vinculado ao Centro Mediático. E aí pode usar qualquer SESC do Brasil. Temos as campanhas de vacinação. Atendimento. Com o time de psicologia. Ginástica laboral. Na semana do profissional. A gente coloca umas cadeiras de massagem. Porque na semana do pessoal. O profissional de enfermagem é em maio. Aí a gente tem as campanhas. Setembro Amarelo. Aqui são os programas. Clube de parceria. Clube de parceria com faculdade. Espaço laser. Quando uma pessoa trabalhar. Ele também acessa

esse clube bem. Que chama. Ele aplica o cupom. E ele consegue fazer tudo isso. Pode usar a faculdade. A gente tem a APS. O que é isso? É uma atenção privada à saúde. Que são atendimentos básicos. Que não são cobrados pro colaborador. Porque quando ele entra. Ele pode ter uma taxa. Mas se ele tem, por exemplo, um exame médico para fazer. Que ele não está passando bem. Ele pode passar gratuitamente. Não é em todo hospital que tem a APS. Mas a gente tem no Hospital Brasil. Você vai lá. Passa pelo médico da família. E ele te direciona. Só para conter algum problema. Que você tenha. Esse clube de parceria. Tem direito a TotalPass. Ele tem um desconto de 5 reais só de pagamento. E esse programa. Ele escuta as emoções. Como é. Corpo, Mente, Para uma vida saudável. Esse mês. A semana retrasada. Teve a caminhada. A caminhada verde. No parque. Café ao Azul. Que a gente também promove com os colaboradores. E agora na segunda. A gente tem um bate-papo com a psicóloga. O colaborador vai ter duas opções de horário. A gente

sempre trabalha com vários horários. Para atender todos os turmos. A gente tem de manhã e a tarde. Uma aula de conversa com a psicóloga. É muito legal. É bem imersivo. Estou finalizando já. A gente tem aqui várias sessões de engajamento. Como você me perguntou. Credenciamento do SESC. Todo mês a gente tem bolo. Brigadeiro. Salgadinhos. Para os aniversariantes do mês. A gente está no começo do ano. Com uma lista. Na última sexta-feira do mês. Eles vão lá na refetório. A gente conta para eles. O ano passado. No mês da mulher. Eu levei uma delegada. Para ensinar as mulheres. Como abrir uma denúncia. Se sentir. Pode ser uma violência verbal ou física. A gente fez um livro a mulher. Tivemos encontros com os aprendizes. Para contar um pouco da trajetória de colaboradores. Empatia e jornada do paciente. Treinamento e gestão das emoções. Sessões de páscoa. A gente dá para o colaborador. Brincos. Dia dos pais ele ganha. Dia das mães. Dia das crianças. Sessões de Páscoa, que tem chocolate. Dia das Profissões, então ali foi Profissionais da Ouvidoria, Almoços que eu contei pra vocês. Café com as Mães. Isso aqui foi assim, era só chorar, a gente passou duas horas e meia chorando pra convencer o filho, né. Porque você imagina, o colaborador ia levar a mãe pra ser prestigiada, pra prestigiar. Foi a emoção mais linda que eu já tive na vida.

Alice: Bem bonita.

C.F.A: Treinamento de conversas não violentas, a gente também pratica bastante. Tem que se comunicar, pra que você não tenha uma comunicação violenta, porque a gente falou sobre isso hoje, né. Sobre a questão da diversidade, você tem que respeitar as diferenças, a gente faz muito esse bate-papo também. Ali a gente tá colaborando na trilha de liderança, que foi uma sequência de treinamentos que teve. E um encontro que a gente teve com a gerente da Galonidade também, que foi bastante produtivo, né. Pegou o pessoal que trabalhou com ela, da assistência, né. E bateu um papo, deu um filtro, um pouco, é maravilhoso.

Alice: Tudo isso é o RH mesmo, que proporciona pros colaboradores.

C.F.A: RH em parceria com a área de segurança do trabalho, que a gente chama de SSO, SESMIT, né.

Alice: Sim.

C.F.A: *Algum local da Galonidade, aqui é SESMIT, que é a parceria, a programação de mentadores e psicólogos, a gente trabalha em parceria, né. Com o próprio colaborador. E aqui a gente tem o que é muito importante, que é o canal de denúncias, né. O código de conduta, tá. Então, o combate à violência sexual, ele tem esse treinamento no EAD também. E a comunicação violenta também é um treinamento que tem. Mas se ele sentir alguma questão, ou se sentir que não está sendo, se ele está sendo assediado moralmente e tudo mais, ele liga aqui na 0800, anonimamente também. E aí a gente faz a apuração da situação, pra tentar resolver, né. Basicamente isso que eu tenho pra mostrar pra vocês, são muitas práticas, né. É tudo muito trabalhoso, não é fácil.*

Isabela: Imagino.

C.F.A: *Mas a gente tenta, de todas as maneiras, encontrar a melhor saúde mental para os colaboradores.*