



**ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM DO PORTO**  
Curso de Mestrado em Direção e Chefia de Serviços de  
Enfermagem

**CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO COM  
ENFERMEIROS EM CONTEXTO HOSPITALAR**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Camila Sabença Omil

Porto, 2021



**ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM DO PORTO**  
Curso de Mestrado em Direção e Chefia de Serviços de Enfermagem

---

**CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO  
COM ENFERMEIROS EM CONTEXTO  
HOSPITALAR**

**ORGANIZATIONAL CLIMATE AND CULTURE: A STUDY  
WITH NURSES IN A HOSPITAL CONTEXT**

Dissertação orientada pela Prof.<sup>a</sup> Doutora Elisabete  
Maria das Neves Borges e coorientada pela Prof.<sup>a</sup>  
Doutora Maria Margarida Silva Vieira Ferreira

Camila Sabença Omil

Porto, 2021



“Há um livro dentro de cada um de nós.”

Clarice Lispector



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter fortalecido minha fé neste percurso, por sempre me abençoar e por cuidar de mim.

Agradeço a mim mesma por ter conseguido concluir este percurso mesmo em meio a dificuldades, preconceitos e falta de receptividade. Ao fim de tudo foi um aprendizado e uma descoberta da minha força e resiliência.

Aos meus pais, Clélia e Salvador. Em especial ao meu amado pai, que me salva todos os dias somente por ser quem é e por contribuir para que eu me tornasse a mulher que sou hoje.

À minha tia Sônia, que mesmo na Espanha está sempre presente, obrigada por ser minha segunda mãe.

À minha prima Elisabete, ao meu primo Nelson e à minha Tia Corina, por serem meu apoio em Portugal.

Ao meu noivo, futuro marido, companheiro de todas as horas, David Costa. O meu muito obrigada pela paciência, pela parceria, pela nossa história, pelo nosso amor.

Aos meus antigos e novos amigos, Glaucy, Ana Luísa, Gisela e Rui, obrigada por todo o apoio e por estarem sempre ao meu lado.

À todos que participaram deste estudo, que deram seu contributo e o tornaram possível.

À Professora Doutora Elisabete Borges, pelo apoio, compreensão, disponibilidade, dedicação, perfeccionismo e profissionalismo durante um percurso pouco facilitador. Pelos conhecimentos que me transmitiu, a minha eterna gratidão.

À Professora Doutora Margarida Ferreira, pelo apoio, por ter estado sempre presente, pela compreensão, pela doçura e por toda a ajuda, o meu muito obrigada.



## RESUMO

**Título:** Clima e Cultura Organizacional: estudo com enfermeiros em contexto hospitalar

O clima organizacional é um construto de múltiplas dimensões que possuem a capacidade de caracterizar uma realidade organizacional. Já a cultura pode ser definida como uma componente de um sistema social que se manifesta no modo de perceber, atuar e partilhar significados dentro de uma organização.

O presente estudo de cariz qualitativo, do tipo exploratório e descritivo teve por finalidade contribuir para a promoção de ambientes de trabalho saudáveis, através do conhecimento resultante da perceção dos enfermeiros em contexto hospitalar sobre o clima e a cultura organizacional. Os objetivos envolveram descrever a perceção dos enfermeiros em relação ao conceito de clima e cultura, se estes podem influenciar os processos de trabalho e a gestão de ambientes de trabalho saudáveis, e conhecer se o clima e a cultura potenciaram o desempenho profissional dos enfermeiros durante a pandemia por COVID-19.

Participaram no estudo 16 enfermeiros, seleccionados através de uma amostra em bola de neve, com um mínimo de um ano na instituição onde exerciam funções. Como técnica de recolha de informação optou-se pela entrevista semiestruturada e para a análise dos dados, a análise de conteúdo do tipo temática, segundo Bardin (2016).

Da análise da informação obtida emergiram as categorias: conceito de clima e de cultura organizacional onde cada participante demonstrou algum conhecimento acerca dos temas, o clima e a cultura organizacional e os processos de trabalho onde foram identificados fatores determinantes como oportunidades de desenvolvimento, satisfação e apoio; clima e cultura organizacional e gestão de ambientes de trabalho saudáveis sendo estes dois domínios considerados como influentes nas atividades exercidas pelo Enfermeiro gestor; e clima e cultura organizacional no desempenho profissional durante a pandemia por COVID-19, com a evidência de processos que facilitaram e dificultaram este contexto.

Assim, ficou evidente a necessidade de consciencializar os enfermeiros com os conceitos de clima e cultura organizacional, além de refletir como as competências do Enfermeiro gestor podem contribuir para um clima saudável, uma cultura sólida e para a promoção de ambientes de trabalho saudáveis.

**Palavras-chave:** Clima, Cultura Organizacional, Enfermeiro gestor, Gestão de pessoas, Pandemia por COVID-19.



## ABSTRACT

**Title:** Organizational Climate and Culture: a study with nurses in a hospital context

The organizational climate is a multidimensional construct that has the ability to characterize an organizational reality. Culture, on the other hand, can be defined as a component of a social system that manifests itself in the way of perceiving, acting and sharing meanings within an organization.

This qualitative, exploratory and descriptive study aimed to contribute to the promotion of healthy work environments, through knowledge resulting from the perception of nurses in the hospital context about the organizational climate and culture. The objectives involved describing the nurses' perception regarding the concept of climate and culture, whether these can influence work processes and the management of healthy work environments, and knowing whether climate and culture enhanced the professional performance of nurses during the pandemic by COVID-19.

Sixteen nurses participated in the study, selected through a snowball sample, with a minimum of one year in the institution where they exercised functions. As a technique for collecting information, semi-structured interviews were chosen, and for data analysis, thematic content analysis, according to Bardin (2016).

From the analysis of the information obtained, the following categories emerged: concept of organizational climate and culture, where each participant demonstrated some knowledge about the themes of organizational climate and culture and work processes, where determining factors such as opportunities for development, satisfaction and support were identified; organizational climate and culture and management of healthy work environments, these two domains being considered influential in the activities performed by the nurse manager; and organizational climate and culture in professional performance during the COVID-19 pandemic, with evidence of processes that facilitated and hindered this context.

Thus, the need to make nurses aware of the concepts of organizational climate and culture was evident, in addition to reflecting on how the manager nurse's skills can contribute to a healthy climate, a solid culture and the promotion of healthy work environments.

**Keywords:** Climate, Organizational Culture, Nurse manager, People management, COVID-19 pandemic.



## SIGLAS E ABREVIATURAS

APA – Associação Americana de Psicologia

CINTESIS – Centro de Investigação em Tecnologias e Serviços de Saúde

COVID – *Coronavirus Disease*

DGS – Direção Geral de Saúde

ESEP – Escola Superior de Enfermagem do Porto

EU-OSHA – *European Agency for Safety and Health at Work*

OMS – Organização Mundial de Saúde

PNSOC – Programa Nacional de Saúde Ocupacional

INT-SO – Internacional – Saúde Ocupacional

OE – Ordem dos Enfermeiros

WHO – *World Health Organization*

cit. – citado

et al. – e outros

p. – página

n.º - número



## ÍNDICE GERAL

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>19</b>
<b>1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
1.1. Clima e cultura organizacional.....	25
1.2. Fatores que influenciam o clima e a cultura nas organizações.....	29
1.3. Gestão em enfermagem e o papel do Enfermeiro gestor .....	34
<b>2. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....</b>	<b>39</b>
2.1. Questões de investigação e objetivos do estudo .....	39
2.2. Tipo de estudo.....	42
2.3. Participantes.....	42
2.4. Técnica de recolha de informação.....	43
2.5. Procedimentos e considerações éticas.....	45
2.6. Tratamento da informação.....	46
<b>3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DA INFORMAÇÃO .....</b>	<b>49</b>
3.1. Conceito de clima organizacional .....	50
3.2. Clima organizacional e processos de trabalho.....	54
3.3. Clima organizacional e gestão de ambientes de trabalho saudáveis.....	59
3.4. Conceito de cultura organizacional .....	67
3.5. Cultura organizacional e os processos de trabalho .....	70
3.6. Cultura organizacional e gestão de ambientes de trabalho .....	74
3.7. Clima e cultura organizacional no desempenho profissional durante a pandemia por COVID-19 .....	79
<b>4. CONCLUSÃO .....</b>	<b>85</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>89</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Diferença entre clima organizacional e cultura organizacional (Adaptado de Almeida, 2017; Souza & Nascimento, 2016). .....	28
FIGURA 2: Fatores que constituem e influenciam o clima organizacional (Adaptado de Barros & Melo, 2016). .....	31
FIGURA 3: Fatores que compõem e influenciam a cultura organizacional (Adaptado de Fonseca et al., 2018). .....	33
FIGURA 4: Esquema elucidativo da finalidade, questão e objetivos do estudo. ....	41



## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1: Matriz categorial .....	49
TABELA 2: Subcategorias e <i>scores</i> da categoria Conceito de Clima Organizacional .....	50
TABELA 3: Subcategorias e <i>scores</i> da categoria Clima Organizacional e Processos de Trabalho .....	55
TABELA 4: Subcategorias e <i>scores</i> da categoria Clima Organizacional e Gestão de Ambientes de Trabalho Saudáveis .....	60
TABELA 5: Subcategorias e <i>scores</i> da categoria Conceito de Cultura Organizacional .....	67
TABELA 6: Subcategorias e <i>scores</i> da categoria Cultura Organizacional e os Processos de Trabalho .....	71
TABELA 7: Subcategorias e <i>scores</i> da categoria Cultura Organizacional e Gestão de Ambientes de Trabalho .....	74
TABELA 8: Subcategorias e <i>scores</i> da categoria Clima e Cultura Organizacional no Desempenho Profissional Durante a Pandemia por COVID-19 .....	80



## INTRODUÇÃO

O clima organizacional é entendido como um construto complexo de múltiplas dimensões que possuem a capacidade de caracterizar uma realidade organizacional e definir cenários multidimensionais e complexos (Llanos & Díaz, 2019). Por ser um construto complexo, relaciona-se com a cultura organizacional, enquanto faz referência a um sistema de significados e a um padrão de crenças e expectativas compartilhadas pelos trabalhadores, os quais normatizam e regulam as condutas individuais ou coletivas em uma organização (Bustamante-Ubilla & Álvarez, 2019).

Já a cultura é comumente definida como um conceito mais profundo que o clima. Enquanto a cultura de uma organização se refere aos valores e às práticas que norteiam o comportamento dos trabalhadores, concedendo-lhe uma identidade própria, o clima é a atmosfera do ambiente de trabalho percebida diariamente e está intimamente ligada ao comportamento dos gestores e às ações recompensadas por estes (Souza et al., 2018).

Ainda neste contexto, os fatores associados à saúde ocupacional na área hospitalar são passíveis de serem investigados e conhecidos, bem como o conhecimento da relação dos fatores sociodemográficos, profissionais e laborais torna possível o desenho de planos e estratégias de intervenção (Santana et al., 2016). Através da análise dos resultados de estudos feitos nesta área, podem-se propor a adoção de medidas práticas para gerar condições de trabalho que favoreçam o clima organizacional e a satisfação laboral dos trabalhadores (Fiorense & Martinez, 2016; Llanos & Díaz, 2019). Assim, é imperativo conhecer os enfermeiros e as organizações, para que se possam reorganizar estruturas e modelos de gestão organizacional e investir em programas assertivos e direcionados de promoção da saúde (Patrício, 2018).

A promoção de ambientes de trabalho saudáveis nos serviços de enfermagem é uma das competências acrescidas do Enfermeiro gestor (Decreto-Lei nº 71/2019, de 27 de maio), estando a saúde ocupacional e a gestão em enfermagem intimamente ligadas à promoção da qualidade dos cuidados, à melhoria das condições de trabalho e à maior satisfação dos membros da equipa.

A motivação para a realização da presente investigação emergiu dos contextos experienciados na prática de enfermagem em contexto hospitalar, com a necessidade constante de entender como a perceção do clima e da cultura das organizações pelos

profissionais de saúde pode impactar nos processos de trabalho. Não menos importante, na constatação verbal por parte destes profissionais, da dificuldade inerente ao exercício profissional tendo em conta as exigências da profissão, os desafios que se apresentam diariamente e a importância de se evidenciar uma realidade que, uma vez operacionalizada e conhecida, permite aos responsáveis pela gestão dos diversos níveis de uma instituição, intervir de modo mais eficaz e com maior propriedade sobre o presente e o futuro das instituições que dirigem.

Tendo por base estas premissas, percebe-se que os estudos que envolvem a investigação do clima e da cultura das organizações constituem-se como uma ferramenta para entender a dinâmica de uma organização e seus componentes. Possuem ainda, grande importância para compreender o contexto atual de uma instituição, e assim, atuar nos aspetos a serem melhorados, analisar modelos de gestão e contribuir para o aumento da qualidade e da satisfação. Optou-se portanto, por desenvolver o estudo “Clima e cultura organizacional: estudo com enfermeiros em contexto hospitalar”, no âmbito do Mestrado em Direção e Chefia de Serviços de Enfermagem, da Escola Superior de Enfermagem do Porto (ESEP).

Este estudo, integra o projeto multicêntrico “INT-SO: Dos contextos de trabalho à saúde ocupacional dos profissionais de enfermagem, um estudo comparativo entre Portugal, Brasil e Espanha”, da Escola Superior de Enfermagem do Porto/Centro de Investigação e Tecnologias em Serviços de Saúde (CINTESIS).

Face ao exposto, e com a finalidade de contribuir para a promoção de ambientes de trabalho saudáveis através do conhecimento resultante da perceção dos enfermeiros em contexto hospitalar, sobre o clima e a cultura organizacional, optámos pela realização de um estudo qualitativo, descritivo e exploratório, tendo por base as questões de investigação: “Qual a perceção relacionada ao conceito de clima e cultura organizacional de enfermeiros que trabalham em contexto hospitalar? Como o clima e a cultura organizacional podem influenciar os processos de trabalho, na perceção dos enfermeiros que trabalham em contexto hospitalar? Como o clima e a cultura de uma organização podem influenciar a gestão de ambientes de trabalho saudáveis, na perceção de enfermeiros que trabalham em contexto hospitalar? O clima e a cultura organizacional potenciaram o desempenho profissional dos enfermeiros associado à pandemia por COVID-19?”, das quais emergiram os seguintes objetivos:

1. Descrever a perceção relacionada ao conceito de clima e cultura organizacional de enfermeiros que trabalham em contexto hospitalar;

2. Identificar, segundo a percepção dos enfermeiros que trabalham em contexto hospitalar, como o clima e a cultura organizacional podem influenciar os processos de trabalho;
3. Identificar, segundo a percepção dos enfermeiros que trabalham em contexto hospitalar, como o clima e a cultura de uma organização podem influenciar a gestão de ambientes de trabalho saudáveis;
4. Conhecer, segundo a percepção dos enfermeiros que trabalham em contexto hospitalar, se o clima e a cultura organizacional potenciaram o desempenho profissional dos enfermeiros durante a pandemia por COVID-19.

Face aos objetivos definidos, elegemos estratégias científicas estruturadas e adequadas, cumprindo-se todos os preceitos formais e éticos inerentes à natureza do estudo, tendo como fonte de informação diversas fontes bibliográficas no âmbito das temáticas abordadas, e um instrumento de recolha de informações do qual consta a caracterização sociodemográfica e profissional dos enfermeiros, e um guião de entrevista com questões relacionadas à percepção do clima e da cultura organizacional, como estes dois conceitos influenciam os processos de trabalho e a gestão de ambientes de trabalho mais saudáveis, além de conhecer se estes construtos potenciaram o desempenho profissional durante a pandemia por COVID-19.

O presente documento está organizado em quatro capítulos. No primeiro capítulo delimitamos as problemáticas em estudo e realizamos uma revisão da literatura sobre o clima e a cultura organizacional, as suas dimensões, fatores que os influenciam nas instituições, bem como a gestão em enfermagem e o papel do Enfermeiro gestor. No segundo capítulo, descrevemos o percurso metodológico, nomeadamente, a questão de investigação, os seus objetivos e a finalidade, o tipo de estudo, os participantes, a técnica de recolha da informação e o instrumento utilizado para a obtenção da mesma, os procedimentos formais e éticos e a forma de tratamento da informação. Em seguida, apresentamos a análise e a discussão da informação obtida tendo por base os objetivos definidos.

No final, apresentamos as considerações finais do presente estudo, assim como as limitações e sugestões para futuras investigações.



## 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

As pesquisas sobre clima em organizações ganharam uma maior popularidade dentro da área de Administração a partir da década de 1950, nos Estados Unidos. Na origem da definição do conceito de clima organizacional estão noções intuitivas e analógicas que povoam o dia a dia dos trabalhadores, as quais são usadas para transmitir a impressão que se tem de um ambiente organizacional e para exprimir a crença na existência de fatores organizacionais a influenciarem o desempenho e a motivação dos indivíduos e dos grupos (Neves, 2000).

O clima organizacional pode ser definido como um conjunto de características que, distinguem uma organização de outras organizações; são relativamente duradouras ao longo do tempo e influenciam os comportamentos dos trabalhadores (Rebelo, 2015).

Mais especificamente nas organizações de saúde, com o passar dos anos e com as reformas realizadas, houve a implementação de uma nova cultura de trabalho, através de novos modelos de gestão, contrariando práticas centralizadoras de administração dos serviços (Enes, 2019). Os valores partilhados de uma cultura organizacional forte que asseguram o alinhamento estratégico nas instituições, evidenciaram o trabalho em equipa, reduziram a formalização e forneceram mais autonomia aos seus trabalhadores (Souza & Fenili, 2016).

Ainda em conformidade com os autores supra citados, os estudos sobre cultura organizacional ganharam mais força no início da década de 1980, quando os estudiosos das organizações começaram a reconhecer a importância do conceito de cultura (Neves, 2000). Assim, a cultura organizacional resulta das crenças e valores que orientam as ações dos trabalhadores em todos os níveis da estrutura organizacional, indicando o caminho a ser seguido frente às diferentes alternativas de ação (Vegro et al., 2016).

De acordo com Anjos & Oliveira (2016), a valorização dos contratos descritos acima, focados na melhoria dos processos, em conjunto com novos modelos de gestão, influencia positivamente as organizações e potencia a melhoria dos serviços de enfermagem e dos cuidados prestados.

Também é importante dizer que a intensificação do ritmo de trabalho, a globalização e as constantes mudanças e exigências do mercado de trabalho tem como consequência novos riscos psicossociais, que comprometem o bem-estar e a produtividade dos trabalhadores,

em especial os trabalhadores que compõem as equipas de enfermagem (Borges, 2018).

Tendo em conta que a melhoria contínua da Saúde e Segurança do Trabalho é um pilar crucial para a competitividade e inovação de qualquer organização, para a garantia da qualidade e sustentabilidade do emprego no âmbito nacional, bem como para o incremento da qualidade de vida, da saúde e bem-estar dos trabalhadores, das suas famílias e da sociedade em geral, o Programa Nacional de Saúde Ocupacional (PNSOC) (Ministério da Saúde & Direção-Geral de Saúde, 2018) assume particular relevância. O principal compromisso deste programa é assegurar a proteção e a promoção da saúde de todos os trabalhadores, através de ambientes de trabalho saudáveis e da cobertura e qualidade dos Serviços de Saúde Ocupacional (Ministério da Saúde & Direção-Geral de Saúde, 2018).

Tendo como base a preocupação com a qualidade de vida no trabalho, a motivação dos trabalhadores e a criação de um ambiente saudável, entende-se que, avaliar o clima e entender a cultura de uma organização permite um mapeamento dos problemas a serem abordados quotidianamente na área da gestão de pessoas, procurando a correção de pontos negativos percebidos pelos trabalhadores, assim como a manutenção de aspetos positivos percebidos neste meio. O entendimento dos fatores que afetam os trabalhadores, assim como as ações que minimizem os efeitos nocivos, podem resultar em melhorias relacionadas à saúde e ao desempenho em âmbito laboral (Takahashi et al., 2018).

Mais especificamente, o estudo dos fatores relacionados à gestão de ambientes de trabalho saudáveis, a gestão de pessoas e a gestão em enfermagem são necessários para subsidiar o seu processo de desenvolvimento e aprimoramento. Desta maneira, o desenvolvimento de novos modelos de gestão tem sido relacionado com: o prazer com o emprego e o clima laboral, a segurança dos utentes e a satisfação dos mesmos com o cuidado prestado pela equipa de enfermagem (Balsanelli et al., 2018).

Em meados do século XX avançaram projetos de investigação sobre a gestão, e recentemente esta é entendida como um processo para influenciar outros indivíduos, resultando em melhor desempenho e maior produtividade e qualidade, bem como no estabelecimento de ambientes de trabalho com elevado senso de trabalho em equipa e comprometimento (Mondini et al., 2019).

Diante da finalidade de organizar a assistência para favorecer o processo “cuidar”, individual e coletivo, a transformação operada no processo de trabalho de gestão incide, prioritariamente, sobre os trabalhadores, enquanto objeto do trabalho. Os meios e os

instrumentos de que utiliza a gestão nesse processo são as instituições de saúde, os agentes do trabalho, os saberes administrativos e as suas ferramentas, tais como o planeamento, a coordenação, o controlo e a direção, entre outros mais específicos. Cabe destacar que as atividades, próprias do trabalho do gestor, são organizadas de maneira em que estão presentes a rotinização e a normatização; a hierarquia, o controlo e a autoridade; a divisão do trabalho por categorias de trabalhadores, por turnos, por atividades .... (Baptista et al., 2016).

Como citado anteriormente e tendo em conta que a promoção de ambientes de trabalho saudáveis nos serviços de enfermagem é uma das competências acrescidas do Enfermeiro gestor (Decreto-Lei nº 71/2019, de 27 de maio), cabe a este profissional desenvolver e articular as suas habilidades inerentes à sua posição e estar atento a todos os componentes que promovam os processos laborais.

### **1.1. Clima e cultura organizacional**

O conceito de clima organizacional é frequentemente utilizado como a forma de descrever a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a organização e seus trabalhadores. Diz respeito à percepção das pessoas em relação ao ambiente da organização em determinado momento (Costa, 2018). Melo & Barros (2016, p. 3) referem ainda que:

O clima organizacional reflete o modo como os trabalhadores interagem uns com os outros, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que os cerca. O clima pode ser agradável, recetivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

O clima organizacional é definido como as percepções coletivas dos trabalhadores a respeito de aspetos organizacionais, tais como políticas, práticas e procedimentos (Lee & Dalal, 2016). Nos dizeres de Aarbelaez et al. (2018, p. 157): “Talvez seja esse o maior desafio em relação ao conceito de clima organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da organização.” Em suma, o clima organizacional é uma medida da percepção que os trabalhadores têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam.

No que diz respeito à essência do conceito de clima organizacional, observam-se como

principais determinantes os seguintes fatores: as características organizacionais expressas sob a forma de medidas objetivas, as características organizacionais percebidas, as representações psicológicas e as interpretações cognitivas individuais (Neves, 2000).

O estudo deste construto têm-se mostrado muito importante para a compreensão de como o contexto de trabalho pode afetar o comportamento dos trabalhadores, a qualidade de vida e o seu desempenho nas organizações (Schneider et al., 2017). O crescente interesse pela investigação do clima organizacional tem sido observado nos últimos anos com a globalização e com o crescimento exponencial da competitividade entre as organizações (Trus et al., 2018).

As organizações, através da implementação de novos sistemas de gestão e de gestão da qualidade, percebem o clima como um dos elementos básicos para a deteção oportuna de aspetos chave que podem impactar de maneira relevante o ambiente laboral e, desta forma, conceber atividades de melhoria contínua mediante a gestão e desenvolvimento de novas alternativas que permitam o alcance dos objetivos institucionais, a motivação mútua, o alto desempenho e o compromisso dos trabalhadores com o seu trabalho, como premissas para elevar a qualidade e produtividade (Piñera et al., 2016).

Pesquisas utilizando o termo “clima organizacional” trouxeram consigo a noção de clima organizacional ligado à cultura organizacional, dificultando uma definição consensual. O construto estaria vinculado a diferentes variáveis e níveis de análise; portanto, avaliar o clima organizacional significaria “investigar fatores individuais associados diretamente aos valores, às necessidades e aos tipos de personalidade dos indivíduos, bem como em analisar políticas, normas e códigos que representam a cultura da organização” (Almeida, 2017, p. 26).

Para Whitcombe et al. (2016), o clima denota os aspetos tangíveis da vida quotidiana, como estruturas hierárquicas, regulamentação do trabalho, dinâmica de grupo e características do trabalho. As percepções do clima são um determinante crítico do comportamento no local de trabalho e incorporam as percepções compartilhadas dos trabalhadores sobre “como é trabalhar aqui” em termos de políticas, práticas, procedimentos, rotinas e comportamentos esperados. Ainda, segundo Trus et al. (2018), o clima é o ambiente social no qual o enfermeiro exerce a sua profissão, interagindo e adaptando-se aos desafios organizacionais de acordo com os atributos culturais “esperados”.

Paralelamente e de forma geral, a cultura pode ser definida como uma componente de um sistema social que se manifesta no modo de vida e nos artefactos, um todo complexo que

inclui a crença, os costumes, os hábitos, .... É vista quer como um sistema de padrões cognitivos aprendidos que auxiliam os trabalhadores nos processos de perceber, sentir e atuar, quer como um sistema partilhado de símbolos e de significados, patente nos pensamentos e nas noções partilhadas pelos trabalhadores de uma organização ou sociedade. O interesse pelo estudo da cultura organizacional tem origem na percepção de que os seus fatores influenciam as práticas de gestão e, a crença no facto da cultura organizacional constituir um fator que diferencia as organizações bem sucedidas das menos bem sucedidas (Neves, 2000).

Diversos estudos contribuíram para a diferenciação entre clima organizacional e cultura organizacional (Almeida, 2017; Souza & Nascimento, 2016). No entanto, cultura e clima interrelacionam-se e oferecem perspectivas sobrepostas para a compreensão das experiências dos trabalhadores em relação à configuração do trabalho e da organização, visto que as práticas e os valores normativos vigentes na empresa influenciarão na concepção de ambiente apreendida pelos trabalhadores (Schneider et al., 2017).

As organizações compostas por estes trabalhadores, são organismos dotados de uma “fisiologia cultural”, algo que não é externo e que se confunde com o funcionamento do organismo. A organização tem uma cultura como uma pessoa pode ter uma casa ou uma ferramenta, portanto, distinguem-se duas dimensões: a cultura material e a cultura formal (Almeida, 2017).

A primeira refere-se aos produtos da organização e aos seus pertences. A segunda abrange a linguagem, os valores, os rituais, a ideologia, o clima, .... É evidente que, no contexto da abordagem que não dissocia a organização da cultura, esta não pode ser considerada como algo externo, independente do próprio funcionamento da organização e que poderia influenciar o comportamento em geral. Na abordagem que considera a cultura uma entidade objetiva possuída pela organização, ela pode ser percecionada e relacionada com outros aspetos da vida organizacional, tais como: a satisfação, o desempenho, os processos laborais, a gestão (Almeida, 2017; Souza & Nascimento, 2016).

Considerando que dentro de uma cultura existem subculturas, com as suas próprias normas, valores e crenças perpetuadas ao longo do tempo, a interação entre a cultura organizacional e estas subculturas ou microculturas de cada serviço também pode ter um impacto significativo na gestão e no sucesso organizacional geral (Whitcombe et al., 2016).

A cultura é um dos principais impulsionadores do comportamento do trabalhador que influencia o comportamento e as interações sociais. Onde uma cultura organizacional

valoriza o “trabalho ocupado” e não reconhece os aspetos cognitivos da carga de trabalho, então o comportamento dos enfermeiros irá refletir essa expectativa cultural (Acar & Acar, 2014).

Segundo Souza & Fenili (2016), a cultura define as regras do jogo e por definição é sutil, intangível, implícita e sempre presente. As organizações desenvolvem um conjunto básico de premissas, convicções e regras implícitas que governam o comportamento no dia-a-dia. Somente quando trabalhadores recém-admitidos aprendem as regras, eles são considerados membros plenos, vivenciando uma relação harmoniosa. Trata-se de um sistema de reciprocidade, no qual ambos buscam atingir metas pré-estabelecidas e colaboram entre si para alcançarem os seus objetivos.

Enquanto que o clima organizacional procura avaliar o grau em que as características organizacionais são percebidas pelos trabalhadores como contributo para o seu bem-estar, resultando na expressão dos valores individuais; a cultura avalia a expressão dos valores e normas da unidade formal de referência (grupo, departamento, organização), as quais exprimem o que é desejado como benéfico para o funcionamento ou sobrevivência da unidade de referência. Por isso, o clima é um conceito mais de cariz individual e a cultura é um conceito mais de cariz geral (Neves, 2000). Na Figura 1, apresentam-se as características mais relevantes relacionadas a cada conceito de forma a uma melhor compreensão.



**Figura 1:** Diferença entre clima organizacional e cultura organizacional (Adaptado de Almeida, 2017; Souza & Nascimento, 2016).

Apesar das sobreposições conceituais entre os temas, é praticamente consensual que cultura e clima organizacional se inter-relacionam. Enquanto que o clima organizacional é uma condição temporária, formada pelos significados construídos pelos trabalhadores, que guiam as suas decisões e ações no ambiente organizacional, a cultura organizacional cumpre um papel mais normativo, voltado ao compartilhamento de valores que fornecem uma identidade à organização e conseqüentemente, favorecem uma maior capacidade adaptativa e de autodesenvolvimento interno e externo (Bernardes et al., 2018).

Assim, pode-se dizer que os conceitos de clima e cultura organizacional apresentam uma grande abrangência e podem ser analisados de diversas formas nos contextos de trabalho, tornando-se muito útil nos processos de gestão. Neste sentido, Santos et al. (2019), referem que é importante avaliar e conhecer o clima e a cultura de uma organização, uma vez que essa avaliação abrangente permite aos gestores analisar características de fenômenos psicossociais complexos, como liderança, interações humanas, políticas de trabalho existentes, bem como desenvolver programas na área da saúde ocupacional e disponibilizar recursos e serviços de apoio essenciais para a promoção de ambientes de trabalho saudáveis.

## **1.2. Fatores que influenciam o clima e a cultura nas organizações**

Com o objetivo de aprofundar a compreensão do clima organizacional, duas abordagens têm recebido atenção substancial: a abordagem do compartilhamento cognitivo e a abordagem da percepção compartilhada. A abordagem do compartilhamento cognitivo conceitua o clima como representações construtivas de trabalhadores, ou, como os seus esquemas cognitivos se relacionam num ambiente de trabalho em que estão inseridos. Nesta abordagem, a preocupação concentra-se em apreender a percepção do sentido que os trabalhadores atribuem ao ambiente. Este enfoque presta-se a estudos profundos de clima e cultura organizacional pela possibilidade de imersão para captação da realidade a partir de percepções diretas de comportamentos ou da interpretação de histórias individuais, e as inter-relacionando em determinado contexto. Já a abordagem da percepção compartilhada tem como fundamento a percepção compartilhada e consciente quanto ao modo das coisas se apresentarem no ambiente do trabalhador (Santos et al., 2019).

Entre as possibilidades de mensuração e determinantes do clima organizacional destacam-

se aspetos como autonomia, confiança, coesão, suporte gerencial, reconhecimento, inovação, equidade, estrutura, sistemas de comunicação, responsabilidade, remuneração, segurança, consideração, cordialidade, entre outras (Bustamante-Ubilla et al., 2015).

A avaliação do clima organizacional deve ser realizada periodicamente (Santos et al., 2019). Constitui um instrumento de grande relevância para as organizações, pois deve fazer parte da missão de cada organização proporcionar um clima organizacional favorável. Esse objetivo de tornar a mão de obra satisfeita ou “motivada” está contido na literatura quanto ao quotidiano da gestão de pessoas (Orellana & Portalanza, 2014; Tavares, 2018). Logo, se “motivar” ou pelo menos tornar satisfeitos os trabalhadores é parte da missão da gestão de pessoas, então ela deve diagnosticar, periodicamente, o clima da organização com o objetivo de saber se está de facto a cumprir a sua missão (Barros & Melo, 2016). Para Mondini et al. (2019), quando o gestor compreende o conceito de clima organizacional, pode promover a motivação de seus trabalhadores, aumentando a eficiência de sua equipa.

De acordo com Bustamante-Ubilla et al. (2015), embora o clima seja de facto abstrato, ele se materializa nas instituições sinalizando sobre a sua real qualidade por meio de alguns indicadores:

- *Turnover*: conhecido como a rotatividade de pessoal e, quando elevado, pode demonstrar falta de comprometimento por parte dos trabalhadores e ser um sinal de que a instituição não satisfaz adequadamente os seus trabalhadores;
- Absentismo: faltas frequentes dos trabalhadores, pode também ser ocasionado por insatisfação com o ambiente de trabalho;
- Avaliação de desempenho: o baixo desempenho de determinados trabalhadores decorre de seu estado de ânimo, de sua apatia em relação à instituição, ou até mesmo por problemas pessoais. Ressalta-se a importância dos gestores em ouvir os seus trabalhadores e traçarem planos de ação que tenham como referência os fatores pontuados pelos trabalhadores e que dificultam a realização da sua atividade laboral, para que estes problemas possam ser solucionados ou minimizados;
- Greves: embora as greves estejam mais vinculadas ao descumprimento de obrigações legais por parte das instituições, a adesão por parte dos trabalhadores pode revelar uma reação ao seu descontentamento com a instituição;

- Conflitos interpessoais e interdepartamentais: é a forma mais aparente do clima de uma organização, a intensidade dos conflitos é o que vai determinar, muitas vezes, se o clima é tenso ou agradável;
- Desperdício de material: forma velada do trabalhador se rebelar contra as condições de trabalho a que está sujeito;
- Queixas no serviço de saúde no trabalho: alguns trabalhadores fazem uso deste serviço para partilhar sobre as suas angústias em relação ao trabalho, como: sobrecarga, humilhações, constrangimentos, exposição a situações humilhantes, discriminações, .... Muitos desses problemas transformam-se em distúrbios emocionais, que podem causar doenças e influenciar negativamente a qualidade de vida dos trabalhadores (Barros & Melo, 2016).

A seguir, na Figura 2, estão os principais fatores e subfatores que constituem e influenciam o clima organizacional.



**Figura 2:** Fatores que constituem e influenciam o clima organizacional (Adaptado de Barros & Melo, 2016).

Para Tavares (2018) existem três razões porque a cultura deve ser melhor entendida: 1) a cultura organizacional é real e impacta na vida das pessoas; 2) a performance individual e

da organização não pode ser entendida sem se considerar a cultura; 3) o conceito de cultura organizacional tem sido confundido com outros conceitos, tais como clima, ideologia, filosofia e estilo de gestão.

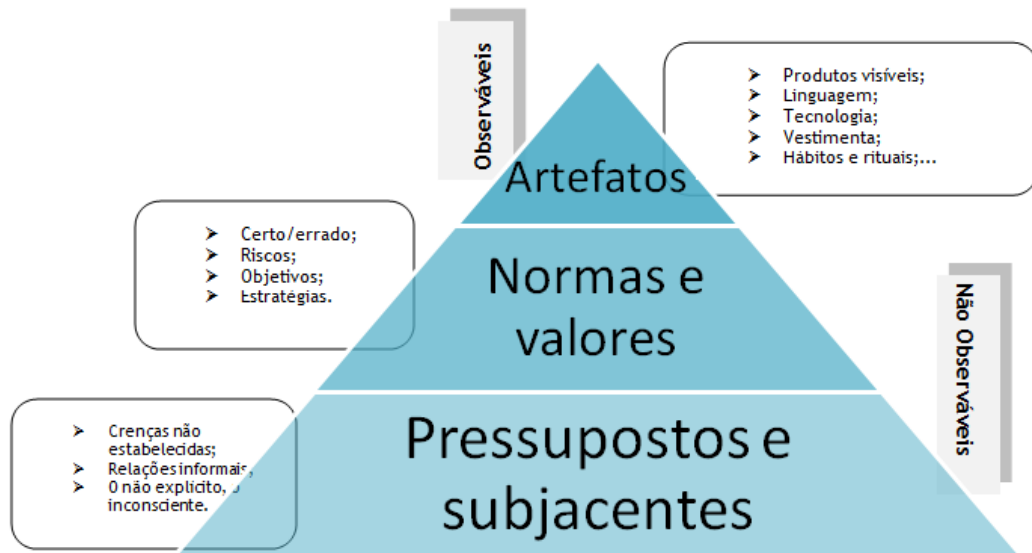
Atendendo a que a cultura organizacional possui uma natureza heterogênea, por meio da dinâmica e da interação social, grupos de trabalhadores descobrem aspetos em comum, como formas de pensar, agir, trabalhar e viver; identificam-se e criam-se vínculos que levam à realização de tarefas em conjunto, resultando na criação de regras, valores e práticas próprias, gerando microculturas, geralmente presentes em subunidades, tais como departamentos, níveis hierárquicos, categorias profissionais e equipas diferentes. Assim, as organizações apresentam culturas dominantes resultantes da integração das suas microculturas e não apenas um único tipo cultural (Vegro et al., 2016).

Portanto, ao analisar a cultura organizacional, pode-se tanto focar na cultura dominante, como nas suas microculturas, identificando os traços comuns dominantes da cultura das subunidades e agrupá-los, o que também possibilita uma aproximação da cultura global da organização.

De acordo com Tavares (2018), existem fatores que influenciam e compõe a cultura organizacional e podem ser agrupados em três níveis:

- Os artefatos: estão visíveis na cultura, sendo os fatores mais visíveis na organização, mas geralmente indecifráveis – são inclusos, por exemplo, missão, *slogans*, as instalações da empresa, mobília e até mesmo o modo como os colaboradores se vestem;
- As normas e os valores expostos: as normas variam de uma cultura para outra, são regras não escritas que permitem membros de uma cultura saber o que é esperado deles em uma vasta variedade de situações – os valores especificam o que é importante para os membros de uma cultura, as normas estabelecem que tipos de comportamento eles podem esperar um do outro, podendo ser descritos como as estratégias, objetivos e metas compartilhados por um grupo;
- As suposições básicas: são os costumes e percepções que as pessoas assumem para si no desenvolvimento do seu trabalho. Este nível forma o cerne da cultura de uma organização.

Na Figura 3 estão sob a forma de esquema em pirâmide, os fatores e subfatores que compõem e que influenciam a cultura nas organizações.



**Figura 3:** Fatores que compõem e influenciam a cultura organizacional (Adaptado de Fonseca et al., 2018).

Os pressupostos, constituem o terceiro nível da cultura organizacional, existem além da consciência, são elementos invisíveis e dificilmente identificados nas interações entre os trabalhadores de uma empresa. Geralmente são crenças consideradas na instituição como regras “tácitas”, que muitas vezes existem sem o conhecimento consciente dos trabalhadores. Os pressupostos representam também o que os membros acreditam ser a realidade, influenciando o que eles sentem e pensam nos aspetos da cultura (Whitcombe et al., 2016).

A cultura cumpre numa organização o papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e outra, proporciona um senso de identidade aos membros, facilita o comprometimento com algo que se sobrepõe aos interesses individuais, estimula a estabilidade do sistema social e atua como um sinalizador de sentido e mecanismo de controlo a fim de orientar e dar forma às atitudes e comportamentos dos trabalhadores (Tavares, 2018). Neste contexto, qualquer desequilíbrio nestes aspetos, influencia o clima/cultura numa instituição.

De certa forma os fatores supracitados estão inseridos numa relação mútua entre a cultura e o clima das organizações. O clima é o reflexo da cultura da organização, ou melhor, o

reflexo dos efeitos da cultura na organização como um todo, sendo o resultado dos aspetos positivos e negativos que constituem a cultura de uma organização (Melo & Barros, 2016).

### **1.3. Gestão em enfermagem e o papel do Enfermeiro gestor**

O ambiente laboral nas organizações sofre impacto das mudanças tecnológicas e da competitividade do mercado de trabalho (Balsanelli et al., 2018). O Enfermeiro, como gestor da equipa de enfermagem desempenha múltiplas atividades, entre elas a de líder. É responsável pela manutenção e desenvolvimento dos processos de trabalho e do cuidar, na busca pela qualidade e segurança dos trabalhadores e dos utentes, além da satisfação nos atendimentos (Mondini et al., 2019).

O processo de gestão em enfermagem tem por finalidade a organização do trabalho e dos recursos humanos e, portanto, o planeamento, a gestão e a seleção de pessoas, educação contínua e avaliação de desempenho são instrumentos deste processo; além dos recursos físicos e ambientais do local de trabalho (Silva, 2016).

A dinâmica do trabalho de enfermagem envolve a relação de interação social intensa à medida que lida com vida e morte, sofrimento e prazer. As ações são sempre conjuntas e multiprofissionais, necessitando de organização por meio da articulação do trabalho em equipa com saberes específicos e hierarquizados (Silva, 2016).

Nesse sentido, a gestão não está voltada apenas para a organização e o controlo dos processos de trabalho, mas também para a apreensão e satisfação das necessidades de saúde da população, o que requer tomar em consideração a democratização das instituições de saúde e a ampliação da autonomia dos sujeitos envolvidos nos processos de cuidado – utentes e trabalhadores (Santana et al., 2016).

A gestão dos serviços de saúde, em vez de fator principal necessário à consecução do objetivo único, será definida como subordinada à política predominante em um determinado período (Kurcgant, 2016).

O processo de gestão segundo Freitas & Odelius (2018, p.38) é definido:

... como instrumento necessário, mas não suficiente, à implementação de políticas elaboradas, por sua vez, a partir dos interesses diversos e dos recursos do setor da saúde, ou às interessadas na manutenção e reprodução do modelo económico e político vigente, ou aos utentes do sistema de saúde.

Assim, se a gestão é um instrumento importante para a efetivação de políticas, é, ao mesmo tempo, “condicionante do” e “condicionada pelo” modo como se organiza a produção de serviços de saúde. É, ao mesmo tempo, produto de um determinado contexto e criador deste mesmo contexto, tornando o processo de gestão permeável à influência dos diferentes sujeitos sociais interessados em diversas políticas de saúde (Silva, 2016).

Neste contexto, a gestão em saúde é uma atividade cuja ação central está posta na articulação e na integração, que, ao mesmo tempo, possibilita a transformação do processo de trabalho e implica a sua transformação mediante as determinações presentes no quotidiano das organizações. A gestão, desta forma, configura-se como ferramenta do processo “cuidar” e pode ser apreendida como um processo de trabalho específico e decomposta em seus elementos constituintes (Balsanelli et al., 2018).

O processo de “cuidar” e do trabalho de gestão apreendido da perspetiva das práticas de saúde socialmente estruturadas tem um papel fundamental na construção de um modo de fazer saúde voltado para a necessidade de saúde (Kurcgant, 2016). No exercício deste papel e pautadas na articulação e integração, quatro dimensões são inerentes à atividade do gestor, segundo Silva (2016): técnica, política, comunicacional e de desenvolvimento da cidadania.

A dimensão técnica refere-se aos aspetos mais gerais e instrumentais do próprio trabalho, tais como planeamento, coordenação, supervisão, controlo e avaliação, tanto no que diz respeito aos recursos humanos, como aos recursos materiais e físicos (equipamentos e instalações) (Mondini et al., 2019). Segundo Mondini et al. (2019, p. 4), “... a dimensão técnica, calcada na racionalidade instrumental, diz respeito aos conhecimentos e habilidades necessários à consecução dos objetivos colocados pelo projeto que se almeja atingir...”.

A dimensão política é aquela que articula o trabalho de gestão ao projeto que se tem a empreender. Neste movimento, estão presentes as determinações de carácter político-ideológicas, económicas, assim como as marcadas pelas organizações corporativas e pelos distintos tipos de utentes dos serviços de saúde. Implica a articulação das determinações externas ao momento mais interno do processo de trabalho, que dizem respeito às políticas

sociais e de saúde em específico, e às contradições presentes na sociedade para a sua efetivação. Está implicada nesta dimensão a distribuição dos diferentes tipos de poderes (técnico, administrativo e político) existentes no setor “saúde” (Silva, 2016).

A dimensão comunicacional diz respeito ao caráter de negociação presente no lidar com as relações de trabalho na equipa de saúde e nas relações da unidade com a comunidade. Esta dimensão está intimamente ligada ao conceito de ação comunicacional, explicitado por Kurcgant (2016, p. 136):

...a ação comunicacional se dá quando duas ou mais pessoas procuram expressamente chegar a um acordo voluntário de modo a poder cooperar. Embora pessoas que estejam inter-relacionadas em outros tipos de ação possam comunicar-se para coordenar seus esforços, não é necessário que o façam com o objetivo expresso de chegar livremente a um acordo (...) a ação comunicacional (diferentemente) envolve um esforço explícito e concentrado de alcançar acordo sobre o espectro de reivindicações de validade (...) é sempre uma possibilidade imanente.

A dimensão de desenvolvimento da cidadania implica compreender a gestão como uma atividade que contém uma e, está contida numa perspetiva de emancipação dos sujeitos sociais, quer sejam eles os agentes presentes no processo de trabalho, ou os utentes que utilizam os serviços de saúde (Balsanelli et al., 2018).

Assim, a ênfase nas organizações ou nas necessidades de saúde orienta formas distintas de gestão operadas em enfermagem, implicando formas também diversas de organização desses trabalhos, que são determinantes do cuidado de enfermagem prestado à população, bem como da sua qualidade. Por outro lado, faz-se necessário destacar que a opção por uma forma ou outra de organização do trabalho não é isoladamente uma escolha individual ou institucional, mas está determinada por condicionantes históricos e as suas múltiplas mediações, tais como as políticas sociais e de saúde, os modelos de cuidados, as condições de trabalho e outros (Mondini et al., 2019).

Dentro destas perspetivas e atividades de gestão, Kurcgant (2016) sugere ainda, estratégias para a gestão da saúde do trabalhador, apontando a necessidade de implantação de ações de intervenção, com vista à melhoria da qualidade de vida no trabalho. Por isso, a autora sugere a reorganização do processo de trabalho em enfermagem, com base nas dimensões de gestão técnica, política, administrativa e de desenvolvimento da cidadania. Aponta ainda estratégias direcionadas para investimentos nas relações interpessoais e que incentivem os trabalhadores a cuidar da própria saúde através de hábitos de vida saudáveis, ao mesmo tempo em que também são assistidos pela instituição.

Segundo Freitas & Odelius (2018), um estudo da saúde do trabalhador de enfermagem e do ambiente em que este está inserido, sob a ótica da gestão, além da reorganização do processo de trabalho, torna-se necessário um investimento para evoluir o conhecimento em gestão sobre os aspectos conceituais e instrumentais na saúde do trabalhador, para a promoção da sua capacidade para o trabalho. Este investimento deve estar combinado com a melhoria das relações de trabalho numa instituição de saúde.

Agregar valores e aprimorar o conhecimento estimula a criação de potencial de emancipação dos trabalhadores e garantem relações mais saudáveis no ambiente laboral. Essas ações conduzem a gestão para os paradigmas das políticas de gestão educativa, podendo alcançar os trabalhadores com postura de agentes de mudanças e de transformação das condições de trabalho (Balsanelli et al., 2018).

O enfermeiro que lidera uma equipa deve ter em conta as atividades supra descritas e ainda possuir características como: atuar de acordo com seus valores, convicções, ética e moral; demonstrar credibilidade e confiança nos liderados; conhecer a si próprio e aos seus subordinados, valorizando-os; preocupar-se com o bem-estar de todos e manter o clima organizacional harmonioso com o desenvolvimento de capacidades positivas, otimismo e resiliência (Carvalho et al., 2016).

Relacionado ao que foi supra citado e de maneira a reforçar as palavras de Carvalho et al., (2016), ressalta-se o Regulamento do perfil de competências do Enfermeiro gestor n.º 101/2015, do Estatuto da Ordem dos Enfermeiros (OE), um dos domínios da competência acrescida do domínio da gestão, sendo a unidade de competência A1.1 – Garante o respeito pelos valores, ética profissional e prática legal, onde deve promover uma cultura organizacional com base no respeito pelas regras deontológicas e práticas legais; a unidade A2.2 – Gere o risco clínico e não clínico, promovendo ambientes seguros e gerindo situações imprevistas na gestão de pessoas e por último a unidade A3.1 – Gere recursos humanos, de maneira a promover, manter e desenvolver o espírito de equipa e um bom ambiente de trabalho (OE, 2015, p. 5949).

Também cabe ao Enfermeiro gestor, garantir o cumprimento dos padrões de qualidade dos cuidados de enfermagem, a organização dos cuidados de enfermagem, constituir-se num motor do desenvolvimento profissional, técnico-científico e relacional da sua equipa, bem como a construção de ambientes favoráveis à prática clínica e da qualidade do serviço prestado ao cidadão (OE, 2015).

Considerando que a aplicação da legislação é em primeiro lugar da responsabilidade da

gestão, torna-se fulcral a existência de um comprometimento por parte dos Enfermeiros gestores com a promoção e manutenção de ambientes de trabalho saudáveis, principalmente pela responsabilidade que estes têm em estabelecer programas de prevenção da Segurança e Saúde no Trabalho (SST) e de promover o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho (Gomes, 2020).

Assim, reconhecida a relevância da gestão de pessoas em enfermagem para transformar a realidade da saúde dos trabalhadores e do ambiente das instituições, evidencia-se a necessidade dos gestores serem sujeitos ativos na proposição de estratégias de intervenção, para a promoção da qualidade de vida destes trabalhadores, bem como para a promoção de ambientes de trabalho saudáveis (Mondini et al., 2019).

## **2. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO**

A metodologia consiste no planeamento do processo de investigação. O estudo do método como teoria explicativa, abarca o conjunto dos caminhos percorridos pelas ciências para a produção dos conhecimentos (Pádua, 2019). Freixo (2018) refere ainda que, na fase metodológica devem ser incluídos todos os elementos que possam definir o caminho da investigação.

Bandeira et al. (2017) identificam a investigação em enfermagem como a pesquisa ou estudo sistemático e aprofundado, que valida e aperfeiçoa o conhecimento já existente e promove o desenvolvimento de novos saberes, sendo essencial para o desenvolvimento da prática baseada na evidência. Pode compreender-se a investigação como um sistema de atividades intelectuais e práticas destinado à obtenção de informação e com a capacidade de resolução de problemas (Rauen, 2018).

A Ordem dos Enfermeiros (OE, 2019) corrobora com estes pressupostos, ao afirmar que a investigação em enfermagem, deve traduzir-se num processo sistemático e rigoroso que permita incrementar o conhecimento na área específica da enfermagem, descodificando, disseminando e levando a cabo pesquisa relevante e pertinente, que permita avançar e melhorar de forma contínua a prática e os cuidados de enfermagem.

No presente capítulo, serão descritos a questão de investigação e objetivos delineados, finalidade do estudo, tipo de estudo, participantes, técnica de recolha de informação, procedimentos, considerações éticas e tratamento da informação.

### **2.1. Questões de investigação e objetivos do estudo**

Os objetivos e as questões de investigação originam-se do problema de investigação e do seu enquadramento teórico, sendo a base das etapas seguintes do processo de pesquisa. Constituem-se como guias da investigação para obtenção de um método mais adequado com vistas a obter a informação desejada (Bandeira et al., 2017).

Neste sentido foi delineada a seguinte questão de investigação:

Qual a perceção relacionada ao conceito de clima e cultura organizacional de enfermeiros que trabalham em contexto hospitalar?

Para além da questão principal anteriormente mencionada, emergiram as seguintes questões específicas de investigação:

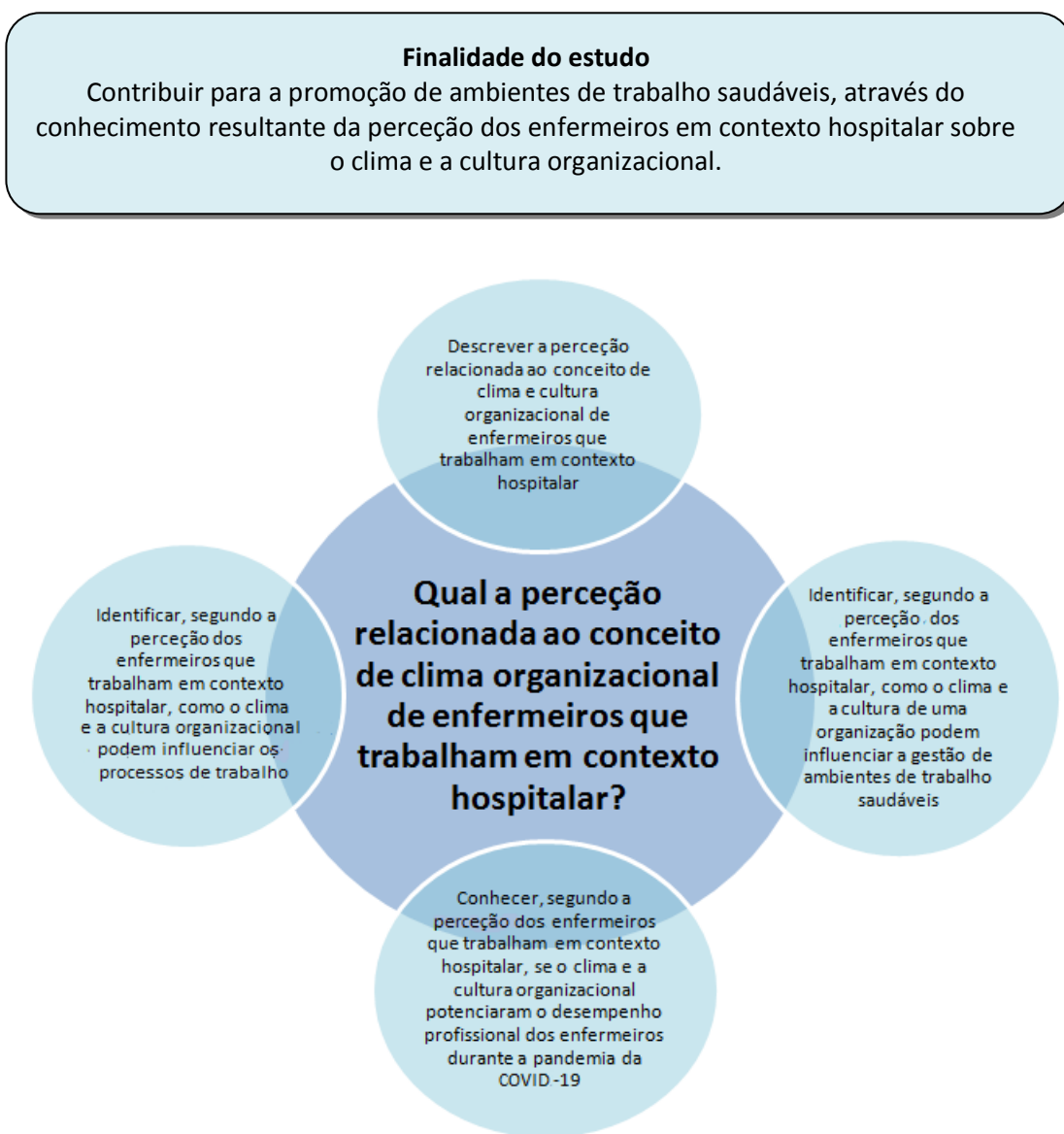
- Como o clima e a cultura organizacional podem influenciar os processos de trabalho, na perceção dos enfermeiros que trabalham em contexto hospitalar?
- Como o clima e a cultura de uma organização podem influenciar a gestão de ambientes de trabalho saudáveis, na perceção de enfermeiros que trabalham em contexto hospitalar?
- O clima e a cultura organizacional potenciaram o desempenho profissional dos enfermeiros durante a pandemia por COVID-19?

Face à problemática em estudo e à questão de investigação foram traçados os seguintes objetivos:

- Descrever a perceção relacionada ao conceito de clima e cultura organizacional de enfermeiros que trabalham em contexto hospitalar;
- Identificar, segundo a perceção dos enfermeiros que trabalham em contexto hospitalar, como o clima e a cultura organizacional podem influenciar os processos de trabalho;
- Identificar, segundo a perceção dos enfermeiros que trabalham em contexto hospitalar, como o clima e a cultura de uma organização podem influenciar a gestão de ambientes de trabalho saudáveis;
- Conhecer, segundo a perceção dos enfermeiros que trabalham em contexto hospitalar, se o clima e a cultura organizacional potenciaram o desempenho profissional dos enfermeiros durante a pandemia por COVID-19.

Pretende-se assim como finalidade do presente estudo contribuir para a promoção de ambientes de trabalho saudáveis, através do conhecimento resultante da perceção dos enfermeiros em contexto hospitalar sobre o clima e a cultura organizacional.

A Figura 4 traduz um esquema elucidativo da finalidade, questões de investigação e objetivos do estudo.



**Figura 4:** Esquema elucidativo da finalidade, questão e objetivos do estudo.

## **2.2. Tipo de estudo**

De acordo com o tema em estudo, a questão de investigação formulada e de forma a atingir os objetivos definidos para esta investigação, optou-se pela realização de um estudo qualitativo, exploratório e descritivo.

A pesquisa qualitativa originária das ciências humanas e sociais, ganhou nas últimas décadas, no seio das ciências da saúde, força e valor, através do reconhecimento da sua contribuição para uma mais profunda compreensão da complexidade do comportamento humano e da interação entre doença e sociedade, na investigação científica em saúde. Na verdade, esta abordagem metodológica, anteriormente posicionada nos lugares inferiores da hierarquia de produção de evidência científica, é, atualmente, cada vez mais considerada como parte importante dos processos de tomada de decisão, que direcionam o desenvolvimento de políticas e práticas de saúde (Campos & Siqueira, 2018).

O estudo é ainda do tipo exploratório-descritivo, uma vez que procura identificar e descrever as características de um fenómeno tal como ocorre, de maneira a obter uma visão geral de uma situação ou população, e, mais do que descrever o fenómeno, procuram-se entender os fatores relacionados com o mesmo (Botelho et al., 2011).

## **2.3. Participantes**

Os participantes foram enfermeiros que trabalham em contexto hospitalar, tendo sido efetuada uma seleção dos mesmos recorrendo a uma amostragem não probabilística, designada amostra “em bola de neve”, na qual os participantes recrutados inicialmente sugerem, a pedido do investigador, os nomes de outros indivíduos que lhes pareçam apropriados para participar no estudo (Costa, 2018).

Inicialmente, o pesquisador especifica as características que os membros da amostra deverão ter, depois identifica uma pessoa ou um grupo de pessoas congruentes aos dados necessários, na sequência, apresenta a proposta do estudo e, após obter tais informações, solicita que o participante da pesquisa indique outra(s) pessoa(s) pertencente(s) à mesma população-alvo.

Como critério de inclusão foi definido tempo de experiência profissional mínimo de um ano na instituição onde exercia funções, no sentido de possibilitar o contacto, a maturidade e a formulação de concepções face aos conceitos de clima e cultura organizacional. No total participaram no estudo 16 enfermeiros, sendo que este número foi condicionado pela saturação da informação.

De acordo com a caracterização dos participantes (n=16), 75% eram do sexo feminino, com média de idade de 34,7 anos, sendo a idade mínima de 25 anos e a máxima de 52 anos.

Relativamente ao nível de formação académica, 25% possuía Licenciatura em Enfermagem e 75% referiram ter formação Pós-Graduada (Especialização ou Mestrado).

Salienta-se que apenas um participante tinha formação específica no âmbito da Gestão.

Todos os participantes exerciam em contexto hospitalar; 50% tinham a categoria profissional de enfermeiro e 50% de enfermeiro especialista (contudo deste cinco exerciam funções de conteúdo funcional de enfermeiro). No que se refere ao tempo de experiência profissional verificou-se uma amplitude entre os quatro e os 29 anos, com a média de 12,6 anos. Já o tempo de serviço na instituição variou entre os um e 21 anos, com uma média de 8,2 anos.

#### **2.4. Técnica de recolha de informação**

A técnica de recolha de informação selecionada foi a entrevista, uma vez que esta é o principal método de colheita de informação nas investigações qualitativas, e foi do tipo semiestruturada, visto que esta é utilizada quando se pretende compreender o significado de um acontecimento ou de um fenómeno vivido pelos participantes e quando se deseja obter mais informação sobre um tema (Rauen, 2018).

De modo a recolher informação sobre a perspetiva dos participantes, foi realizada uma entrevista semiestruturada individual, com a formulação de questões previamente preparadas, cuja ordem poderia ser alterada, havendo espaço para que o entrevistado se pudesse exprimir da melhor maneira.

Como forma de orientação foi elaborado um guião da entrevista que englobou os seguintes blocos temáticos:

- Legitimação da Entrevista;
- Caracterização Sociodemográfica e Profissional do Participante;
- Perceções sobre os conceitos de Clima e Cultura Organizacional, sobre estes conceitos relacionados aos processos de trabalho, sobre o papel do Enfermeiro gestor na promoção de ambientes de trabalho saudáveis e em relação à pandemia por COVID-19.

O guião da entrevista incluiu assim as seguintes questões:

- Na sua perspetiva, o que é o clima organizacional?
- Considera que o clima organizacional pode influenciar os processos de trabalho dos enfermeiros? Se sim, consegue especificar?
- De que forma o clima organizacional pode influenciar a gestão de ambientes de trabalho saudáveis?
- Na sua perspetiva, o que é a cultura organizacional?
- Considera que a cultura organizacional pode influenciar os processos de trabalho dos enfermeiros? Se sim, consegue especificar?
- De que forma a cultura organizacional pode influenciar a gestão de ambientes de trabalho saudáveis?
- Considera que a cultura e clima organizacional potenciaram o desempenho profissional dos enfermeiros associado à pandemia por COVID-19?
- Na sua perspetiva, qual o papel da gestão intermédia de enfermagem na promoção de ambientes de trabalho saudáveis?

Foi realizado previamente um pré-teste para validação do guião de entrevista com participantes que cumpriam os critérios de participação definidos. Atendendo a que deste não emergiu necessidade de alteração os participantes foram integrados no estudo.

## 2.5. Procedimentos e considerações éticas

Os convites para a realização das entrevistas foram feitos pessoalmente ou via contacto telefónico. Antes da realização de cada entrevista, foi solicitado aos entrevistados o seu consentimento informado, livre e esclarecido, após ter sido proporcionada a completa informação do estudo.

As entrevistas foram agendadas de acordo com a aceitação e disponibilidade dos participantes. O local da sua realização foi escolhido por cada participante, tendo sempre em consideração a escolha de um local calmo e privado. Atendendo ao contexto atual da pandemia por COVID-19 optou-se pelo recurso à plataforma Colibri Zoom. O tempo de duração das entrevistas foi, em média, cerca de 30 minutos, e decorreram apenas com a presença do entrevistador e entrevistado. A informação fornecida durante a entrevista foi gravada, com a devida autorização do participante, e posteriormente transcrita para texto em computador (*Microsoft Office Word 2003*). As entrevistas foram codificadas com a atribuição da letra E, seguida de um número (de um ao número total de participantes que compôs a amostra), de acordo com a ordem em que cada entrevista foi realizada. A informação transcrita foi submetida a uma análise de conteúdo, tendo a opção incidido na análise categorial de Bardin (2016).

Os dados recolhidos ficaram guardados em computador de uso privado, protegido por palavra passe, tendo como elemento de segurança adicional a encriptação dos ficheiros de dados relativos à investigação. Salienta-se que todas as informações recolhidas, bem como as gravações das entrevistas serão destruídas aquando do término do presente estudo.

Em relação aos aspetos éticos, toda a investigação científica deve ter por base a consideração e o respeito à ética devido às características que lhe estão implícitas e mais especificamente as investigações realizadas em enfermagem por trabalharem diretamente com o ser humano. Deve-se considerar todos os princípios éticos que se possam aplicar, designadamente: o princípio da beneficência (isenção de danos e de exploração); o princípio da dignidade da pessoa humana (direito à autodeterminação e à revelação completa) e o princípio de justiça (direito ao anonimato, à confidencialidade e a um tratamento justo). Neste sentido, o presente estudo regeu-se pelo respeito de todos os princípios éticos supracitados inerentes a um trabalho de investigação.

O estudo foi submetido à Comissão de Ética da Escola Superior de Enfermagem do Porto

tendo obtido parecer favorável para a sua realização (ADHOC\_541/2021), foi obtido o consentimento informado de todos os participantes.

## **2.6. Tratamento da informação**

As entrevistas realizadas foram gravadas e transcritas literalmente pela entrevistadora a fim de serem submetidas a uma análise de conteúdo.

A estratégia de análise selecionada foi a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016). Esta caracteriza-se por ser um conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos de análise dos produtos comunicativos que permite inferir conhecimentos relativos às condições de produção/receção das mensagens (Bardin, 2016). De acordo com Bardin (2016) a análise de conteúdo constitui-se por três etapas: (1) pré-análise; (2) exploração do material; (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A pré-análise, na qual é efetuada uma leitura geral da informação, isto é, a leitura “flutuante”, a qual consiste em contactar com os documentos e conhecer o texto, deixando-se invadir por impressões e orientações, selecionando-se posteriormente os documentos que serão analisados, formulando-se as hipóteses e os objetivos e elaborando-se os indicadores que fundamentam a interpretação final (Bardin, 2016).

Segue a etapa de exploração do material, a qual se caracteriza pela aplicação sistemática das decisões tomadas na etapa anterior, consistindo essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração (Bardin, 2016). Por último, o tratamento dos resultados obtidos e interpretação consiste em tratar os dados de forma a que estes se tornem significativos e válidos, podendo, posteriormente, propor inferências e interpretações (Bardin, 2016).

Revela-se pertinente explorar um pouco mais a temática da codificação, correspondendo esta a uma transformação dos dados que permite a representação do conteúdo (Bardin, 2016). A codificação engloba, assim, a escolha das unidades, a enumeração e a escolha das categorias (Bardin, 2016).

A escolha das unidades de registo (que correspondem ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial) deve responder de forma pertinente face aos objetivos (Bardin, 2016). Por sua vez, a

enumeração corresponde à contabilização das unidades de registo (Bardin, 2016).

No que diz respeito à categorização foi tido em consideração o critério semântico para a construção das categorias e subcategorias, pelo que se procedeu a uma categorização temática das mesmas. A categorização pode ser efetuada por dois processos inversos, ou as categorias são fornecidas e os elementos são repartidos à medida que são encontrados, ou as categorias surgem da classificação analógica e progressiva dos elementos (Bardin, 2016).

Neste estudo as categorias tiveram por base uma seleção à priori. Existem algumas qualidades que devem estar presentes aquando da categorização, tais como: a exclusão mútua, ou seja, cada elemento não pode existir em mais do que uma divisão; a homogeneidade, isto é, um único princípio de classificação deve governar a sua organização; a pertinência, sendo pertinente quando uma categoria está adaptada ao material de análise e quando pertence ao quadro teórico definido; a objetividade e a fidelidade, pelo que as diferentes partes de um mesmo material ao qual se aplica a mesma grelha categorial, devem ser codificadas da mesma maneira; e a produtividade, quando um conjunto de categorias fornecem resultados férteis (Bardin, 2016).



### 3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DA INFORMAÇÃO

Neste capítulo apresenta-se a análise e discussão da informação seguindo a ordem sequencial dos objetivos do presente estudo.

Em cada subcapítulo apresenta-se e discute-se uma categoria, e serão apresentadas as tabelas que integram as respectivas subcategorias e os *scores*, estes colocados em ordem decrescente.

Na tabela seguinte apresenta-se a matriz categorial resultante do estudo (Tabela 1).

**Tabela 1:** Matriz categorial

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
<b>Conceito de Clima Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Atributos Organizacionais</li><li>- Atributos Individuais Não Psicológicos</li><li>- Atributos Individuais Psicológicos</li></ul>
<b>Clima Organizacional e os Processos de Trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Impacto do Clima</li><li>- Apoio dos Profissionais</li><li>- Potencia a Satisfação no Trabalho</li></ul>
<b>Clima Organizacional e Gestão de Ambientes de Trabalho Saudáveis</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Desenvolvimento Profissional</li><li>- Compromisso dos Líderes</li><li>- Participação dos Colaboradores</li><li>- Ambiente de Trabalho</li><li>- Padrão e Valores</li></ul>
<b>Conceito de Cultura Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Artefatos</li><li>- Padrões e Normas</li></ul>
<b>Cultura Organizacional e os Processos de Trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Oportunidades de Desenvolvimento</li><li>- Características da Organização do Trabalho</li><li>- Controlo do Trabalho</li></ul>
<b>Cultura Organizacional e Gestão de Ambientes de Trabalho Saudáveis</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Práticas de Gestão</li><li>- Gestão de Pessoas</li><li>- Contributo do Enfermeiro Gestor</li><li>- Características Organizacionais</li></ul>
<b>Clima e Cultura Organizacional no Desempenho Profissional durante a Pandemia por COVID-19</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Processo Facilitador</li><li>- Processo Dificultador</li></ul>

### 3.1. Conceito de clima organizacional

O conhecimento do conceito de clima organizacional é fundamental para a compreensão dos aspetos relacionados com esta temática. De forma a identificar as perceções dos enfermeiros inerentes ao conceito de clima organizacional, apresenta-se a categoria **Conceito de Clima Organizacional**, as três subcategorias e respetivos *scores* (Tabela 2).

**Tabela 2:** Subcategorias e *scores* da categoria Conceito de Clima Organizacional

Subcategoria	Scores
<b>Atributos Organizacionais</b>	10/16
<b>Atributos Individuais Não Psicológicos</b>	9/16
<b>Atributos Individuais Psicológicos</b>	5/16

A identificação da subcategoria **Atributos Organizacionais** emergiu de dez referências realizadas pelos dezesseis enfermeiros participantes do estudo. Para os entrevistados e de acordo com o referencial teórico de Neves (2000) utilizado como base neste estudo, o clima organizacional envolve variantes associadas ao contexto, à estrutura e ao processo dentro das organizações. Salienta-se ainda que grande parte da literatura sobre clima organizacional enfatiza a existência de relações estreitas entre o clima, as características e os processos organizacionais (Campuzano & Caiche, 2018; Souza et al., 2018), tal como se constata pelo discurso dos participantes: *...o clima organizacional será tudo aquilo que envolve os atores... E<sub>3</sub>; ...filosofia da instituição... E<sub>16</sub>.*

As perceções dos entrevistados são de igual modo corroboradas por Bustamante-Ubilla et al. (2015) quando referem que o clima organizacional pode ser analisado pela perspetiva denominada de enfoque estrutural. Ainda segundo estes mesmos autores, o clima organizacional pode ser analisado sob a conduta humana dos elementos estruturais, característicos e permanentes da organização, como o tamanho da organização, a sua estrutura, a complexidade dos seus diversos sistemas e as orientações para se atingirem as suas metas, conteúdo que é observado nos discursos dos entrevistados: *...toda a estrutura e toda a cultura envolvida no meio de uma organização... E<sub>4</sub>; ...uma boa organização faz com que seja um ambiente organizado, bem estruturado... E<sub>5</sub>; ...condições que a organização coloca... E<sub>11</sub>.*

Alguns autores, como Lourenço et al. (2017) e Neiva et al. (2020), consideram o clima como uma característica global da organização e, por consequência, referem-se às características comuns do sistema total. Em contrapartida, de acordo com Rebelo (2015), existem divergências entre unidades ou níveis organizacionais, postulando que, para compreender o clima organizacional deve-se estudar o clima num subsistema, remetendo para o pressuposto da existência de subclimas, o que vai ao encontro dos seguintes discursos: *...o clima organizacional vai alterando consoante o serviço em questão. E<sub>2</sub>; ...normas de cada serviço adaptadas às normas de cada instituição... E<sub>9</sub>.*

Em vista disso, as definições do conceito de clima organizacional são reveladoras de múltiplas determinantes que, de acordo com Whitcombe et al. (2016), podem-se identificar como características organizacionais expressas sob a forma de medidas objetivas, características organizacionais percebidas, representações psicológicas e interpretações cognitivas individuais e da interação indivíduo/situação, tal como é sustentado pela seguinte unidade de registo: *...a organização do próprio serviço...melhor percepção do que está a correr bem ou do que está a correr mal para fazer melhorias...E<sub>6</sub>.* Também Peruzzo et al. (2019) e Brito-Carrillo et al. (2020) reafirmam esse discurso ao referir que o clima percebido pela equipa de enfermagem de maneira positiva envolve uma maior integração e comprometimento dos indivíduos, culminando em oportunidades de melhorias e resultados mais satisfatórios.

Constatou-se ainda o conceito de clima relacionado ao vínculo estabelecido entre as pessoas e o ambiente, nomeadamente: *...foco que a organização deverá dar aos seus colaboradores...E<sub>8</sub>; ...começa pela gestão mas também tem a ver com o resto da equipa...E<sub>10</sub>.* De acordo com Levine et al. (2018), é notória a importância atribuída aos trabalhadores, quando afirmam a existência de fatores não económicos responsáveis pelo clima sentido, vivido e representado por estes mesmos trabalhadores.

No que se refere à subcategoria **Atributos Individuais Não Psicológicos** emergiram em nove unidades de registo, sendo que o enfoque principal teve por base o clima e as relações entre os trabalhadores: *...relação das pessoas no ambiente de trabalho... ...o ambiente faz a relação...E<sub>5</sub>; ...clima organizacional é isto, mais como funcionam as relações entre os diferentes membros de uma organização...E<sub>7</sub>; ...a relação entre a equipa...E<sub>10</sub>.* Tais percepções vão ao encontro dos estudos de Borges et al. (2021a) e de Brito-Carrillo et al. (2020), que referem o crescente interesse das organizações em investir na criação de ambientes de trabalho que potenciem o bem-estar dos seus trabalhadores, para mantê-los

mais motivados, satisfeitos e produtivos, o que irá traduzir-se na melhoria das relações interpessoais. Ainda no que concerne às relações, os estudos de Neves (2000) e de Campuzano & Caiche (2018) também mencionam que o conceito de clima nos conduz a enfatizar as relações interpessoais como principais determinantes do clima organizacional e a procurar caracterizar as percepções tidas pelos trabalhadores sobre os aspetos de funcionamento das suas organizações.

Ainda em torno das relações percebidas entre os profissionais, as suas diferentes categorias profissionais e o clima, Peruzzo et al. (2019) referem que é uma característica de toda organização, a presença de diferentes profissionais que atuam num mesmo contexto e a integração no trabalho destas diferentes categorias profissionais, de modo que o trabalho de um profissional complemente o do outro, culminando em bons indicadores para a equipa e para os receptores do que é produzido. Tal é sustentado pelos seguintes discursos: *...tipo de relações que se estabelecem entre os diferentes profissionais... ...os papéis que cada um acaba por desempenhar... ...as emoções que possam estar relacionadas...E<sub>13</sub>; ...remeter para os valores entre a equipa, as relações entre a equipa...E<sub>15</sub>.*

Neste contexto, emergiram ainda os seguintes relatos: *...tem a ver com o ambiente que se vive dentro dos serviços, não é, da própria instituição...E<sub>12</sub>; ...na forma como as pessoas se sentem bem no trabalho...E<sub>14</sub>.* Também, Cardoso e Baptista (2015) e Brito-Carrillo et al. (2020) enfatizam que o relacionamento e as diferentes formas interacionais estabelecidas entre o trabalhador e a instituição onde trabalha, quando percebidos de forma positiva, podem ser considerados em grande parte, como indicativos de um local agradável para se trabalhar. Em concordância, Tsai (2014) descreve que quando existe uma sensação de bem-estar relacionada à percepção do clima laboral, gera uma maior satisfação no desempenho das práticas laborais, bom humor, relacionamentos adequados com a equipa de trabalho, além de um maior comprometimento.

No que diz respeito ao vínculo estabelecido entre a organização, as lideranças e os trabalhadores, Ponce et al. (2014) mencionam que a liderança é um dos fatores mais determinantes e influentes na percepção que os trabalhadores têm em relação ao clima organizacional. Este estudo é corroborado pelas seguintes unidades de registo: *...o clima está relacionado com o nível de liderança, de relações interpessoais...E<sub>9</sub>; ...relação que se estabelece com os funcionários, com os profissionais e a instituição...E<sub>16</sub>.* Ainda em relação à liderança exercida e ao clima organizacional, Orellana e Portalanza (2014) referem que a gestão cumpre um dos papéis mais importantes na geração de um clima favorável ou

desfavorável, o que poderá refletir-se no cumprimento dos objetivos de uma organização.

Pelo facto de se utilizar a medida perceptiva como expressão do clima organizacional e de tal medida ser a expressão do modo como os atributos organizacionais são cognitivamente apreendidos e representados pelos sujeitos que os percebem, relativamente à formação do clima organizacional, estes substituem a ênfase dos atributos organizacionais pela dos atributos individuais. Como resultado, o clima percebido revela-se de importância para o indivíduo, na medida em que é a expressão da forma como este entende o seu ambiente de trabalho, o qual pode ser diferente quando percebido por outros (Guljor et al., 2020).

Na subcategoria **Atributos Individuais Psicológicos**, o nível de análise centra-se no indivíduo, que refere o resultado da percepção e designação do clima psicológico, em virtude das descrições dos aspetos organizacionais refletirem a forma como o indivíduo organiza e interpreta a sua experiência dos atributos organizacionais (Neves, 2000).

Dentro desta subcategoria, emergiram cinco unidades de registo de que são exemplo: *...considerar se é bom, se é mau...E<sub>12</sub>*; *...emoções que possam estar relacionadas...E<sub>13</sub>*. Nesta perspetiva, Takahashi et al. (2018) referem que a percepção adequada do apoio laboral, nos casos onde existe uma preocupação por parte da instituição em promover ações que facilitem as práticas de trabalho, tende a fazer com que os colaboradores se sintam membros ativos dentro de uma organização, estimulando a interpretação das conquistas e prejuízos organizacionais como se fossem deles próprios. Favorece também a interiorização das normas e valores da organização, além de tendencialmente reduzir o absentismo e as patologias laborais.

Foram identificados ainda os seguintes discursos: *...bom ambiente, se gostamos de lá trabalhar...E<sub>1</sub>*; *...estado de espírito das pessoas, como está o seu trabalho, se sentem-se bem...E<sub>14</sub>*, que vão ao encontro dos estudos de Guljor et al. (2020) e Brito-Carrillo et al. (2020). Os autores referem que as organizações devem considerar a busca permanente de um ambiente e clima organizacional propícios ao bem-estar, à motivação e satisfação de todos os seus trabalhadores. Ainda neste contexto, os autores acrescentam que é fundamental observar que essa esfera das relações de trabalho, ou seja, o clima organizacional pode contribuir tanto para uma maior produtividade laboral quanto para o comprometimento da saúde física e mental dos trabalhadores. Ainda neste âmbito e de maneira a confirmar o que foi descrito, Fiorense & Martinez (2016) e Campuzano & Caiche (2018) referem que o clima de uma organização além de interferir no desempenho

organizacional, através da motivação dos seus trabalhadores em obter bons resultados, irá refletir-se no tratamento prestado aos clientes da organização.

De acordo com Bustamante-Ubilla & Álvarez (2019), o clima organizacional constitui-se como um fator chave na área da prestação de serviços de saúde. Quando favorável, tem o poder de promover a motivação, potenciar o desempenho dos trabalhadores, assim como elevar a satisfação, o compromisso e a qualidade do trabalho realizado. Isso gera, portanto, resultados laborais favoráveis dentro das unidades, que podem ser observados num melhor nível de qualidade dos cuidados e serviços prestados aos usuários dos serviços de saúde, sendo corroborado pelo discurso de um dos participantes: *...bem-estar no trabalho e da motivação dos profissionais...E<sub>8</sub>*.

Ainda dentro desta categoria, identificaram-se os seguintes relatos: *...Nunca pensei muito nisso...E<sub>14</sub>*; *...Acho que nunca ouvi falar...E<sub>15</sub>*, de participantes quando se referiam ao conceito de clima organizacional. Estes discursos estão em concordância com o mencionado por Malloy et al. (2009), de que o conceito de clima ainda é pouco conhecido e explorado em algumas organizações, além de ser frequentemente confundido com outros temas relacionados, como é o caso do que ocorre entre clima e cultura organizacional.

É de grande relevância que o trabalhador que integra e percebe o clima, esteja consciencializado dos aspetos que podem afetar as suas atividades e até mesmo ser um sujeito que participe ativamente e em conjunto com os outros elementos da sua equipa, na constituição de um clima de trabalho mais saudável para todos.

### **3.2. Clima organizacional e processos de trabalho**

O clima organizacional pode ter influência direta e indireta nos processos de trabalho dos enfermeiros sob diversos pontos de vista. Para melhor apresentar as perceções dos participantes relativamente ao clima organizacional e aos processos de trabalho, apresenta-se a categoria **Clima Organizacional e Processos de Trabalho**, as três subcategorias e respetivos *scores* (Tabela 3).

**Tabela 3:** Subcategorias e scores da categoria Clima Organizacional e Processos de Trabalho

Subcategoria	Scores
<b>Impacto do Clima</b>	13/16
<b>Apoio dos Profissionais</b>	6/16
<b>Potencia a Satisfação no Trabalho</b>	4/16

A subcategoria **Impacto do Clima** emergiu de treze referências realizadas pelos dezesseis enfermeiros participantes do estudo. No que diz respeito ao impacto do clima na qualidade dos cuidados, emergiram os seguintes discursos: *...se reflete no cuidado ao doente...E<sub>6</sub>; ...influencia a produção, condiciona a qualidade do trabalho...E<sub>11</sub>*. Tais unidades de registo são corroboradas por Bustamante-Ubilla & Álvarez (2019), Souza et al. (2018) e Akif (2016) quando referem que o clima organizacional influencia o comportamento e o desempenho dos trabalhadores, podendo refletir-se na eficiência e nos resultados da organização. Este referencial teórico está relacionado também com as seguintes unidades de registo: *...tem influência nos resultados que saem dos cuidados de enfermagem...E<sub>8</sub>; ...se for positivo e se for trabalhado, claro que só vem beneficiar a última parte que é a prestação de cuidados...E<sub>12</sub>*. Agregando a estes referenciais teóricos, Takahashi et al. (2018), Kim et al. (2016) e Santos et al. (2019) reforçam tais percepções quando evidenciaram nos seus estudos que nas organizações em que os trabalhadores identificam um suporte adequado e o devido reconhecimento do trabalho que é por eles desempenhado, existe um ganho por ambas as partes: pela instituição, que obtém melhores indicadores; e por parte dos profissionais que desempenham as suas atividades com maior empenho e entusiasmo.

Ainda sobre o impacto do clima, mais especificamente relativo ao desempenho dos enfermeiros, Batalha et al. (2020), Brito-Carrillo et al. (2020) e Tsai (2014) descrevem que a percepção da qualidade da vida profissional incorpora sentimentos positivos, nomeadamente, o bem-estar no trabalho, a sua realização de forma satisfatória e a capacidade de contribuir para o ambiente laboral; e os sentimentos negativos, que podem envolver a exaustão, frustração e até mesmo a depressão relacionada ao *Burnout*. Tais aspetos vão influenciar diretamente o desenvolvimento do trabalho realizado pelos enfermeiros, e são sustentados pelos seguintes discursos dos participantes: *...reflete-se logo no cansaço e na disponibilidade de cada enfermeiro.E<sub>10</sub>; ...clima de stress ou até mesmo o Burnout...E<sub>13</sub>; ...o clima organizacional acaba por influenciar o desempenho das pessoas...E<sub>16</sub>*.

De igual maneira, o impacto do clima pode ser notado na dinâmica do trabalho observado nas unidades de registo a seguir: *...a equipa trabalha um bocadinho em função da organização do ambiente, do serviço...E<sub>5</sub>; ...vai afetar quer o bom funcionamento do serviço, quer o bem-estar de todos aqueles que fazem parte daquele serviço ou daquela organização...E<sub>9</sub>; ...na dinâmica do trabalho, na divisão do trabalho...E<sub>10</sub>*. Como afirmam Wu et al. (2020) e Nigenda e Aristizabal (2020) e corroboram tais unidades de registo anteriormente citadas, a forma como o enfermeiro se vincula com a instituição onde desenvolve as suas atividades laborais está relacionada com as condições de trabalho que são colocadas por essa mesma instituição. Fatores como o funcionamento dos serviços, as condições oferecidas, a organização dos ambientes de trabalho e do próprio processo de trabalho podem influir de maneira positiva ou não no dia a dia laboral, nas práticas desenvolvidas e no clima que é percecionado pelos profissionais.

Emergiram também os seguintes discursos relacionados com a dinâmica do trabalho: *...influencia nosso modo de trabalhar, nossa maneira de pensar, nossa forma de ver as coisas...E<sub>4</sub>; ...influencia nesse aspeto o nosso trabalho por termos de seguir algo...E<sub>15</sub>; ...poderão desenvolver a sua profissão de uma forma muito melhor...E<sub>14</sub>*, que são corroborados por Brito-Carrillo et al. (2020) e Barros e Lobo (2017). Os autores afirmam que o clima organizacional é o mais forte preditor do bom funcionamento do ambiente de trabalho, favorecendo a comunicação, aumentando o envolvimento dos colaboradores com a organização, ajudando desta forma a reduzir as taxas de absentismo, melhorando a execução do trabalho e aumentando a satisfação.

Na subcategoria **Apoio dos Profissionais**, como afirma Neves (2000), o clima caracteriza-se pela representação que resulta da interação dos indivíduos na organização. A perspetiva da interação social preconiza que o significado conferido aos atributos organizacionais tem origem na interação de sujeitos, sendo, portanto, a base do clima organizacional, o acordo partilhado pelos sujeitos, e que é fruto da interação existente entre eles. Como afirmam Cardoso e Baptista (2015), o suporte social dentro das organizações é um construto multidimensional relacionado com o grau em que as necessidades de uma pessoa são satisfeitas por meio da sua interação com os outros.

Dentro desta subcategoria, emergiram seis unidades de registo, considerando as que envolvem os aspetos relacionais e de confiança estabelecida no meio laboral: *...e se o auxiliar nos transmite uma segurança as coisas correm melhor...E<sub>6</sub>; ...somos dependentes uns dos outros em qualquer serviço...E<sub>6</sub>; ...consegue modificar as relações entre*

*profissionais, é essencial para um bom trabalho em equipa...E<sub>13</sub>*. Nesta perspetiva, Tomasi et al. (2020), Bezerra et al. (2019) e Takahashi et al. (2018) referem que o apoio dos profissionais associado a diversas formas de interação favorece o desenvolvimento dos trabalhadores, aumentando o sentimento de confiança mútua e a reciprocidade. Citando Teixeira (2016), o apoio organizacional entre profissionais pode apresentar-se como um fator de proteção para os trabalhadores e a falta deste, relaciona-se com a perceção de sintomas de depressão, sendo um aspeto que quando presente, exerce um impacto positivo na compreensão sobre o clima organizacional.

Igualmente e como assinalam Tomasi et al. (2020) e Barry & Wilkinson (2016), essas relações, quando percebidas de forma positiva pelos trabalhadores, podem ser consideradas na sua maior parte, como indicativo de um local agradável para se trabalhar, podendo desenvolver no trabalhador: uma maior satisfação no desempenho das suas funções, bom humor, relacionamentos adequados com a equipa multiprofissional, além de um maior nível de comprometimento no desempenho das funções laborais. Conforme complementam Borges et al. (2021a), quando os colaboradores estão inseridos num ambiente de trabalho desfavorável, isso pode acarretar um clima laboral mais vulnerável ao stresse. Esse reconhecimento e o estabelecimento de relações mais saudáveis e humanas podem ser confirmados pelo discurso de um entrevistado: *...se uma pessoa se sente bem no seu local de trabalho...se tem pessoas preocupadas com elas, como pessoas e como profissionais...E<sub>14</sub>*.

Como dizem Guljor et al. (2020) e Liu et al. (2015), um ambiente de trabalho negativo pode trazer problemas físicos e mentais, sendo que as singularidades subjetivas, como a resiliência observada em cada pessoa pode determinar uma maior ou menor suscetibilidade perante as situações vividas em contexto laboral. Neste mesmo âmbito, pessoas com maior frequência de indicadores de depressão tendem a perceber o ambiente de trabalho com menor apoio, assim como menor satisfação com o clima organizacional. Na opinião de Zhang et al. (2017), as situações de apoio mútuo e os momentos de partilha entre os profissionais são percecionados como adequados para o desempenho das funções laborais. O que foi descrito acima pode ser observado e reforçado pelos seguintes relatos: *...acaba por contribuir ou amenizar ou nos tornar mais resilientes...E<sub>13</sub>; ...para entre ajuda, para um trabalho mais fluído, para uma partilha de conhecimentos...E<sub>13</sub>*.

Assim considerado, o trabalho diário, as condições do ambiente, o suporte e as funções no ambiente hospitalar podem impactar positivamente no funcionamento organizacional ou

negativamente, este último em especial, quando resultam em sobrecargas de trabalho, patologias laborais e absentismo (Sangy, 2017). Não obstante, as instituições que tencionam manter-se de forma concreta e competitiva no mercado, têm investido na análise dos aspetos subjetivos do trabalho em contexto hospitalar para compreender que elementos devem ser suportados pela organização do trabalho e como se obtém um contexto laboral menos nocivo à saúde dos trabalhadores e ainda produtivo (Bertoncello et al., 2017).

No que diz respeito a **Potenciar a Satisfação no Trabalho**, foram identificadas quatro referências pelos dezesseis enfermeiros participantes. Relacionado aos aspetos positivos e com base em Llanos & Díaz (2019), Barros & Lobo (2017) e Fiorense & Martinez (2016), os efeitos que o trabalhador sente, exercidos pelo ambiente de trabalho, podem ser medidos pela avaliação da satisfação laboral e permitem entender e explicar a forma como o trabalhador se comporta no seu ambiente de trabalho, concluindo que a satisfação pode ser trabalhada através de questões salariais, da participação dos trabalhadores em diversas ações da empresa onde laboram, por meio do relacionamento com a chefia e com os colegas de trabalho, bem como com a natureza das tarefas realizadas. Ainda segundo Carrillo-García et al. (2013), níveis elevados de satisfação no trabalho prendem-se com necessidades ligadas ao ambiente laboral físico e psicológico percebido. Estes estudos reforçam o referido por um dos entrevistados: *...o clima pode influenciar de forma direta, a satisfação com o trabalho...E<sub>8</sub>.*

Oliveira (2019) enfatiza que os benefícios da satisfação no trabalho têm sido apontados como de extrema importância, seja para as próprias organizações relativamente à eficiência, produtividade, qualidade das relações de trabalho, níveis de absentismo, seja em termos de impacto sobre a saúde e bem-estar dos trabalhadores. A satisfação no trabalho exerce influência sobre o trabalhador, afetando a sua saúde física e mental, as atitudes, o comportamento profissional e social, as relações interpessoais, tendo repercussões tanto para a vida pessoal e familiar como para as organizações. Isto pode ser observado no discurso do participante: *...se nós gostamos do nosso trabalho, de onde trabalhamos...se nós nos relacionarmos bem com a nossa equipa vamos estar motivados para vir trabalhar...a executar melhor o nosso trabalho.E<sub>7</sub>.*

Do ponto de vista de Carmo et al. (2018) e Carmo (2019), são diversas as formas pelas quais o trabalhador percebe e vivencia as relações psicoafetivas com o trabalho, que, por sua vez, são influenciadas pelos padrões relacionais estabelecidos entre o trabalhador e o seu

trabalho, bem como pela convivência do indivíduo com a família, consigo mesmo, e com os outros. Como resultado, dependendo da psicodinâmica destas variáveis, o trabalho pode ser percebido como fonte de prazer, atribuindo sentido à vida, incentivando o sentimento de autonomia e de reconhecimento. Por outro lado, pode ser fonte de pressões, dificuldades e desafios, que podem causar insatisfação. Este estudo pode ser confirmado pela unidade de registo: *...a forma como nos sentimos no trabalho, como nos relacionamos...são condições que fazem parte do clima organizacional e irão promover ou não a satisfação no trabalho e no desempenho dos profissionais.E<sub>3</sub>.*

Em relação ao que pode influenciar a satisfação no trabalho de forma negativa, emergiu a seguinte unidade de registo: *...vamos nos sentir muito mais cansados, muito mais desmotivados, muito mais revoltados...então existe uma influência direta...E<sub>4</sub>,* que pode ser entendido como uma influência negativa no prazer com o trabalho. Segundo Neiva et al. (2020) e Whitcombe et al. (2016), níveis elevados de insatisfação laboral podem refletir-se em sofrimento mental elevado por parte do trabalhador, o que por sua vez se reflete na eficácia e na qualidade dos serviços prestados.

### **3.3. Clima organizacional e gestão de ambientes de trabalho saudáveis**

Nos dias atuais, as organizações vivem submissas à pressão, impulsionadas pela realidade das mudanças económicas e, por consequência, organizacional, imposta em parte pela adequação tecnológica e competitiva, decorrentes da globalização. Estas vêm-se, assim, forçadas a reunirem estratégias e práticas organizacionais que permitam obter superioridade competitiva no mercado de trabalho.

A gestão dos ambientes de trabalho e das pessoas que o compõe, entre outros aspetos, tem influência direta no clima organizacional. De maneira a explorar mais profundamente esse domínio, apresenta-se a categoria **Clima Organizacional e Gestão de Ambientes de Trabalho Saudáveis**, as cinco subcategorias e os respetivos scores (Tabela 4).

**Tabela 4:** Subcategorias e *scores* da categoria Clima Organizacional e Gestão de Ambientes de Trabalho Saudáveis

Subcategoria	Scores
<b>Desenvolvimento Profissional</b>	8/16
<b>Compromisso dos Líderes</b>	8/16
<b>Participação dos Colaboradores</b>	6/16
<b>Ambiente de Trabalho</b>	5/16
<b>Padrão e Valores</b>	5/16

A subcategoria **Desenvolvimento Profissional** surgiu de oito referências realizadas pelos dezesseis enfermeiros participantes do estudo. Como indicam Cassiani & Lira (2018) e Granero et al. (2018), fatores como formação permanente, incentivos financeiros, oportunidades adequadas de trabalho, aumento do investimento na melhoria da educação, do desenvolvimento profissional, da regulação e das condições de trabalho para enfermeiros, além de constituírem de igual forma, as metas da Campanha *Nursing Now* (2018-2020), são de extrema importância para aumentar e melhorar a disseminação de práticas de enfermagem efetivas e inovadoras, que por consequência contribuem para o desenvolvimento da profissão e dos profissionais. Estes aspetos são suportados pela unidade de registo: *...pelo suporte que dão aos enfermeiros... as oportunidades de crescimento profissional, de valorização remuneratória...mas também outros tipos de valorização...E.g.*

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho nas últimas décadas têm exigido das organizações um aumento dos investimentos no desenvolvimento profissional dos seus trabalhadores, uma vez que num ambiente cada vez mais competitivo, as pessoas passam a ser consideradas como um importante diferencial (Monteiro & Mourão, 2017). O desenvolvimento profissional passou então a caracterizar-se como uma das dimensões do clima organizacional (Santos & Paranhos, 2017).

Chiavenato (2015) afirma e relaciona a capacitação do indivíduo como o próprio desenvolvimento profissional, pois visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o ser humano para o seu crescimento pessoal e profissional. Martins et al. (2017) enfatizam que a capacitação é observada pelas empresas como um processo contínuo de autoavaliação dos recursos humanos disponíveis, de forma a ter o melhor aproveitamento do potencial humano. Assim, é de fundamental importância a organização investir no desenvolvimento e aprimoramento dos seus trabalhadores com capacitações e formações, estabelecendo assim, uma rede de aprendizagem dentro da organização. Tal unidade de registo relaciona-

se com o exposto: *...essa gestão se calhar é mais um benefício para que nós consigamos, se calhar, desenrolar mais facilmente as nossas práticas, os nossos objetivos...E<sub>1</sub>.*

Emergiu ainda o seguinte relato: *...mau ambiente e se não forem mesmo compatíveis, não se consegue exercer as suas funções...E<sub>2</sub>.* Nesta perspetiva, Andrade et al. (2015) e Takahashi et al. (2018) revelam que ambientes de trabalho favoráveis, que são percecionados como oportunos, onde os trabalhadores se identifiquem com os planos e objetivos, tendem a favorecer o desenvolvimento das atividades laborais com maiores índices de qualidade, pois os colaboradores reconhecessem-nas como próprias. Ainda, Pimenta et al. (2020) postulam que ambientes de trabalho que possuem características mais acolhedoras, participativas e flexíveis, propiciam um melhor desenvolvimento e desempenho do trabalho.

Empregando as palavras de Balsanelli et al. (2018) e Papa & Pellenz (2018), estilos de gestão mais participativos e democráticos, caracterizam-se pela existência do líder como condutor e orientador do grupo e os subordinados são incentivados a participar nas decisões e no comportamento orientador do líder. Há comunicações espontâneas e francas, uma forte integração entre a equipa e um elevado clima de satisfação. A unidade de registo que segue vai ao encontro destes investigadores: *...sentirmo-nos valorizados...valorizar a perceção das pessoas é um instrumento de gestão muito importante...E<sub>7</sub>.*

Ainda no âmbito do desenvolvimento profissional, nos estudos de investigação de Cardoso & Dall'Agnol (2018) e Silva et al. (2017), a avaliação de desempenho dos profissionais, além de fornecer informações para o diagnóstico das necessidades de formação e desenvolvimento, constitui-se um instrumento de gestão que subsidia as decisões administrativas relacionadas com a movimentação de pessoal nos planos de carreira, a validação de critérios de seleção de pessoal, bem como possibilita acompanhar o trabalho de cada membro da equipa, a relação entre os resultados esperados e os alcançados, e monitorizar de forma abrangente e contínua o caminhar da equipa como um todo. Neste sentido, ainda pode oferecer oportunidades para o reconhecimento, reforço positivo e a melhoria no ambiente de trabalho. Isto pode ser confirmado nos discursos dos participantes: *...avaliar o desempenho não é, de cada pessoa acho que é importante não é, para crescer, termos um feedback...E<sub>7</sub>; ...acho que também é importante recebermos o feedback do nosso trabalho, das nossas atividades...E<sub>9</sub>; ...não há motivação para as pessoas fazerem mais, ou seja, não tem havido avaliações de desempenho...E<sub>16</sub>.*

Nesse contexto e como argumentam Martins et al. (2017), para que os trabalhadores possam realizar as suas atividades e sentirem que estão a evoluir na sua área de trabalho, de modo a obter contentamento e motivação, é necessário que os gestores se preocupem com o clima organizacional proporcionando um ambiente de trabalho confortável e seguro. Agregando a isto, e como recomendam Peruzzo et al. (2019), é necessário propor momentos de interação e partilha entre os trabalhadores, uma vez que estes elementos mostram-se de fundamental importância para a satisfação com a organização e assim permitem atingir uma maior produtividade e, conseqüentemente, agregar maior valor para a organização. O relato do participante do estudo apresentado a seguir reforça os estudos citados anteriormente: *...vamos nos sentir mais envolvidos...E<sub>4</sub>*.

Oito unidades de registo pelos dezesseis entrevistados deste estudo evidenciaram a subcategoria **Compromisso dos Líderes**. Mondini et al. (2019) e Neiva et al. (2020) indicam que o líder é definido como aquele que tem autoconhecimento de si, conhece bem o seu comportamento, os seus valores morais, bem como as características pessoais dos outros, além de se preocupar com o bem-estar de todos. Além disso, procura manter um clima organizacional positivo, valorizando as capacidades e estabelecendo confiança, esperança, otimismo e resiliência com a equipa. Os discursos apresentados atestam as evidências citadas: *...uma gestão principalmente, bem efetuada, o bem-estar dos enfermeiros e de toda a equipa vai se refletir...se tivermos uma unidade bem gerida...E<sub>10</sub>*; *...não pense somente nos números, no resultado final...alguém a gerir que deve ter esse conhecimento da equipa...E<sub>14</sub>*.

Foram identificados também os seguintes relatos: *...existe uma relação direta entre o tipo de gestão que é aplicada e o próprio clima...E<sub>4</sub>*; *...o facto de haver um líder e não um chefe, vai influenciar definitivamente...E<sub>6</sub>*. Tendo em conta os estudos de Papa & Pellenz (2018) e Orellana & Portalanza (2014), verifica-se que a liderança é um dos fatores mais determinantes e influentes na perceção que os trabalhadores têm acerca do clima organizacional e dada a importância que tem o clima organizacional no cumprimento dos objetivos de uma organização, um clima positivo gera um maior sentimento de pertença, provocando automaticamente um melhor desempenho dos colaboradores; ao contrário, um clima negativo diminui o desempenho, ocasionando baixo rendimento e situações de conflito.

Do ponto de vista de Rossi (2017) e Ponce et al. (2014), o comportamento do líder influencia os seus subordinados, sendo o principal responsável do sucesso ou fracasso dos

mesmos, que são os encarregados de ajudar no cumprimento dos objetivos organizacionais. Em outras palavras, Sergio et al. (2018) dá a conhecer que o líder, através das suas ações de supervisão, tem em seu poder o progresso das organizações, uma vez que todas necessitam de um gestor para serem dirigidas. Em concordância com estes referenciais temos a unidade de registo: *...passa muito pela chefia, pelo suporte que dão aos enfermeiros, pela supervisão...E<sub>8</sub>.*

O modelo de liderança exercida pelos enfermeiros gestores possui relação direta com o clima organizacional com base em Cunha & Melo (2020). Empregando ainda as palavras de Garcia (2017), a liderança correlaciona-se com o bem-estar das empresas e com a saúde e bem-estar das pessoas, assim, assegura que a liderança é um elemento fundamental para que os trabalhadores percecionem a satisfação no trabalho. Neste sentido, as habilidades do líder são necessárias para promover um clima de trabalho motivador, que permita aos trabalhadores, o seu crescimento e desenvolvimento. A seguir apresentam-se os relatos dos participantes que reafirmam o exposto: *...se o clima, se nós entre grupo, entre equipa, estivermos bem, à partida essa gestão fica muito mais fácil de se gerir...E<sub>1</sub>; ...liderança mais efetiva, que promova as boas relações e a satisfação no trabalho...E<sub>3</sub>.*

No que compete às potencialidades da liderança, a comunicação foi um item fundamental para o desenvolvimento das capacidades de gestão do líder, que visa favorecer a dinâmica do trabalho e a satisfação dos profissionais na busca pela qualidade dos cuidados (Mondini et al., 2019). Como destacam Felix & Murta (2019), a comunicação, os momentos de partilha, o planeamento organizado, o relacionamento interpessoal e o trabalho em equipa estão intimamente relacionados, sendo essencial o domínio destes pelo líder, a fim de gerir as ações do cuidar e satisfazer as necessidades da equipa sob a sua liderança, corroborado pelo discurso de um participante: *...promover momentos de partilha, eventos, team buildings...E<sub>7</sub>.*

Cunha & Melo (2020) sustentam que a liderança e o papel do líder são construtos culturais, sociais e, sobretudo históricos, que permitem compreender as organizações em diferentes contextos. Pode-se perceber que o líder é o principal gerador da qualidade do clima organizacional devido à sua capacidade para formar nos trabalhadores, as perceções que dão vida ao clima organizacional.

A subcategoria **Participação dos Colaboradores** emergiu em seis referências realizadas pelos dezesseis participantes. Em continuação, Sobrinho (2021) verificou que os modelos de gestão participativa demonstraram maior eficácia nos processos organizacionais, no

envolvimento e na satisfação dos trabalhadores, corroborado pela unidade de registo identificada: *...se toda a gente estiver interligada com os mesmos valores, o ambiente de trabalho...E<sub>15</sub>.*

Ainda sobre a participação dos colaboradores relacionada ao trabalho em equipa, obtiveram-se os seguintes relatos: *...clima de interajuda, de companheirismo...E<sub>4</sub>; ...um maior trabalho em equipa, e um trabalho mais coeso...E<sub>6</sub>,* são corroboradas por Peruzzo et al. (2019) e Agreli et al. (2017), quando dão a conhecer que o clima na equipa também remete à concepção do trabalho em equipa, pois envolve a integração e a colaboração entre os membros dessa mesma equipa. No entanto, para que as metas sejam alcançadas, faz-se necessário promover a satisfação e o prazer no ambiente laboral, minimizar a rigidez hierárquica, além de implementar uma gestão participativa.

Em consonância com o referido anteriormente, a comunicação constitui-se em um importante aspeto da gestão e da forma como as unidades e as relações são estabelecidas e mantidas (Neiva et al., 2020). Como mostra Fernandes (2019), para consolidar a participação dos colaboradores na área da saúde, é necessário estabelecer objetivos, ter metas concretas bem definidas e comuns ao grupo de trabalhadores. Ademais, Jacowski et al. (2016) consideram que a partir do crescimento individual e do grupo, existe uma contribuição para o desenvolvimento de um cuidado com maior segurança, devido ao clima mais comunicativo, participativo e colaborativo. Esta literatura consolida-se no discurso que segue: *...clima organizacional melhora quando há mais comunicação de toda a cadeia hierárquica...E<sub>9</sub>.*

Dito pelas palavras de Borges et al. (2021b), é importante recrutar estratégias de gestão que melhoram a comunicação, estimulam a capacitação e promovam medidas organizacionais, como a segurança no trabalho, os recursos materiais e humanos e o apoio social aos colegas, reforçado pela fala do participante: *... pela produção de relações interpessoais saudáveis...E<sub>8</sub>.* De igual modo, Wu et al. (2020), Barros & Lobo (2017) e Neto et al. (2021) argumentam que as organizações que levam a cabo ações que visam proporcionar um ambiente atrativo e um clima organizacional harmonioso, fazem com que os seus trabalhadores sejam mais produtivos e se relacionem melhor e de modo mais saudável entre si e se sintam mais realizados pessoal e profissionalmente através do trabalho, referencial confirmado, sobretudo pelo discurso do entrevistado: *...o facto de existirem boas relações permite um clima de trabalho saudável...E<sub>13</sub>.*

Um ponto importante a salientar é que um ambiente de trabalho onde haja a participação

dos trabalhadores nas decisões e que sejam estimulados pelo líder, prepara-os para darem prosseguimento às atividades organizacionais. Desta maneira, um líder participativo que estabeleça canais de comunicação formais e, sobretudo informais, que não lide com as pessoas de cima para baixo, terá, indiscutivelmente, muito mais possibilidades de obter o envolvimento necessário dos colaboradores e êxito no amadurecimento e disseminação dos valores, da visão e da missão da sua organização, tornando os objetivos traçados factíveis (Papa & Pellenz, 2018).

Em síntese e, nas palavras de Reyes et al. (2018), a partir do desenvolvimento da liderança participativa, o grupo fica mais susceptível à condução do processo de cuidado colocado pela sua liderança, ou seja, há a aceitação das decisões do líder de forma mais natural. Certamente não há tomada de decisão satisfatória se esta não for reconhecida e aceite pelos liderados, e tal aceitação está diretamente ligada à escolha do modelo de gestão exercida pelo Enfermeiro gestor.

O **Ambiente de Trabalho** verificou-se em cinco referências realizadas pelos dezesseis participantes. Desde a posição de Mosteiro-Díaz et al. (2020) e Nogueira et al. (2018), o ambiente de trabalho da enfermagem tem sido estudado de diferentes maneiras através da aplicação de instrumentos que facilitem a sua compreensão. Comumente, descrevem esse ambiente em quatro componentes: autonomia, controlo sobre o ambiente, relações entre os profissionais e suporte organizacional. Os aspetos negativos do ambiente de trabalho apresentam relação com eventos adversos associados ao cuidado de baixa qualidade e aumentam o risco de consequências indesejáveis para os profissionais de saúde, como por exemplo, o aumento do stresse e das doenças laborais.

Trus et al. (2018) dão a conhecer que as características organizacionais, como a cultura e o clima, são essenciais para que a organização alcance o sucesso e atue de maneira mais competitiva. Eles estão associados à qualidade do serviço, resultados positivos e eficácia organizacional. Neste contexto, cumprir o papel de um gestor de enfermagem exige que este crie um ambiente de trabalho saudável, que promova o cumprimento das metas organizacionais e implemente as mudanças necessárias nas unidades de enfermagem (Balsanelli et al., 2018), indo ao encontro das unidades de registo: *...ambientes favoráveis...E<sub>3</sub>; ...melhoria no ambiente...E<sub>12</sub>.*

Como consequência, Barros & Lobo (2017) expressam que ambientes de trabalho saudáveis são condicionantes do bem-estar no trabalho, das boas relações e consequentemente de uma maior produtividade dos trabalhadores. Em adição, como sustenta Oliveira (2019), as

organizações são compostas por pessoas e essas pessoas estabelecem relações entre si no sentido de conseguir um objetivo comum, partilhando assim uma finalidade comum. Por esta razão, uma vez que esta ligação entre os profissionais seja estabelecida de forma satisfatória e eficaz, o clima no trabalho e os resultados obtidos provavelmente serão mais proveitosos para todos. Esses aspetos são realçados pelas unidades de texto que seguem: *...vai influenciar, portanto na relação com os utentes, na produção, pode influenciar o nosso bem-estar...E<sub>11</sub>; ...o ambiente também vai ser mais agradável...E<sub>16</sub>.*

Do mesmo modo, como fazem notar Nigenda & Aristizabal (2020), a influência da cultura da organização na forma como as atividades laborais são conduzidas e as condições oferecidas para o desenvolvimento do trabalho, são fatores que afetam o ambiente de trabalho. Importa dizer que os resultados profissionais e institucionais têm o seu valor regido pela cultura, que por sua vez, interfere no modo como o clima organizacional é sentido numa organização, influenciando a qualidade de vida no trabalho (Fiorense & Martinez, 2016). Desta maneira, o discurso a seguir realça esta literatura: *...cultura do trabalho, o ambiente de trabalho...E<sub>15</sub>.*

Da análise interpretativa do conteúdo das entrevistas surgiram o **Padrão e os Valores** em cinco referências feitas pelos dezesseis enfermeiros participantes. O referencial teórico de Neves (2000) sustenta que os construtos clima e cultura podem ser entendidos como um sistema de padrões cognitivos aprendidos que auxiliam as pessoas nos processos de perceber, sentir e atuar, e, como tal, estão localizados na mente das pessoas como um sistema partilhado de símbolos e de significados. Esta literatura suporta a unidade de registo que segue: *...a cultura é uma linha de pensamento...E<sub>11</sub>.*

Sem dúvida, os padrões e valores que se relacionam com a cultura e o clima de uma organização também passam pelo apoio, pelas estratégias de motivação e pelos meios de valorização dos profissionais que a compõe. Isto está evidenciado nos estudos de Guljor et al. (2020), Hirschle & Gondim (2020) e Melo et al. (2018), quando indicam que valorizar o trabalhador implica em incluí-lo nas definições sobre o funcionamento da organização de saúde, descentralizando decisões e aumentando a possibilidade de controlo sobre o próprio trabalho e as suas exigências, melhorando concretamente as condições de trabalho (remuneração, ambiente, condições para sua realização) e identificando e alterando os elementos e fatores que interferem na produção da saúde do trabalhador. Estes investigadores acabam por evidenciar o que foi dito pelos participantes deste estudo: *...pessoas sabem muito bem dos seus direitos...E<sub>16</sub>; ...valorização remuneratória...E<sub>8</sub>;*

*...profissão que é mal paga...E<sub>16</sub>.*

Ainda no que compete à valorização dos profissionais, do seu trabalho e da profissão de enfermagem, constitui-se de grande relevância suportar as atividades de enfermagem em evidências científicas que agreguem valor e maior reconhecimento desta categoria profissional. Esse tipo de conduta deve constituir-se como prática organizacional e dos líderes que a representam. Este referencial corrobora o que foi dito pelo participante: *...suportar a prática com base num modelo teórico...E<sub>8</sub>.*

Gasparino et al. (2018) descrevem que as organizações que possuem como parte da sua tradição e perfil, políticas de valorização e investimento no seu capital humano, tendem a experienciar resultados relacionados a um maior envolvimento dos profissionais, maior produtividade e satisfação com o trabalho, o que além de contribuir para a constituição de ambientes de trabalho mais favoráveis, atuam como um diferencial competitivo em relação às outras instituições existentes no mercado que não desenvolvem estratégias de valoração na sua gestão de pessoas.

### **3.4. Conceito de cultura organizacional**

Segundo Neves (2000), o conceito de cultura organizacional é utilizado para descrever os costumes, as crenças, as ideias, a linguagem, os utensílios e todo o conjunto de conhecimentos e de informação transmissíveis, que regulam o relacionamento e o comportamento de um grupo social com o seu meio ambiente.

Logo, a compreensão sobre a cultura organizacional é de grande importância para facilitar o entendimento dos fatores que compõe este construto presente nas organizações. Para identificar as percepções dos enfermeiros relativamente ao conceito de cultura organizacional, apresenta-se a categoria **Conceito de Cultura Organizacional**, as duas subcategorias e os respetivos *scores* (Tabela 5).

**Tabela 5:** Subcategorias e *scores* da categoria Conceito de Cultura Organizacional

Subcategoria	Scores
Artefatos	10/16
Padrões e Normas	8/16

A subcategoria **Artefatos** emergiu de dez referências realizadas pelos dezesseis enfermeiros participantes do estudo. Relativamente à natureza não tangível da cultura das organizações, foi identificado o seguinte discurso: *...a cultura vem do que nos é proposto pela instituição...E<sub>1</sub>; ...a cultura até pode ir se modificando, mas a base é sempre a mesma...E<sub>16</sub>*. Ventura et al. (2020) corroboram esta afirmação quando argumentam que a perspectiva cultural das organizações deve ser abordada com ampla reflexão de que mudar mentalidades e comportamentos se tornou necessário e referem que nos últimos anos houve na saúde diferentes incorporações (tecnológica, capacitação técnica,...) que envolveram os profissionais e os desafiaram a acompanhar. Os investigadores Fonseca et al. (2018) também estão em consonância quando descrevem que uma das formas de formar a cultura de um grupo é através da cultura originada a partir de um líder que propõe as suas visões, metas, crenças, valores pessoais a um grupo, e determina como as coisas devem acontecer.

As unidades de registo que seguem também se relacionam com a natureza não tangível de uma organização: *...história da organização...E<sub>3</sub>; ...história de base...E<sub>11</sub>; ...hábitos que existem na organização...E<sub>10</sub>; ...tem muito a ver com aquilo que constitui a história...E<sub>16</sub>*. Autores como Feitoza et al. (2019) e Marchiori (2018) dão a conhecer que a cultura organizacional está ligada à preservação dos conhecimentos e hábitos adquiridos e gerados durante toda a vida organizacional, para responder às questões presentes nas atividades das organizações, bem como contribuir para a tomada de decisão acertada, relacionando-se diretamente com os processos de gestão. Vegro et al. (2016) também sustentam esses estudos ao destacar que a cultura organizacional representa uma programação coletiva da mente, determinando a identidade do indivíduo, sendo, portanto, um fenómeno integral, histórico e social, que reflete a história da organização.

Meneses & Sanna (2015) indicam que a compreensão da realidade organizacional é fundamental tanto nos seus elementos formais (normas, regulamentos, manuais de técnicas e procedimentos, ...), como nos informais, entre os quais estão a cultura e o poder. Whitcombe et al. (2016) sustentam que as culturas construtivas são caracterizadas por normas organizacionais de realização e motivação, por encorajarem interações entre as pessoas e abordagens que permitirão o crescimento dos seus trabalhadores; em contraste, culturas destrutivas caracterizam-se por buscarem aprovação e consenso, serem convencionais e conformadas, dependentes e subservientes. Estes estudos relacionam-se com as unidades de texto: *...filosofia que a organização tem...E<sub>8</sub>; ...se é uma cultura de trabalho com maior procura de conhecimento, de investimento em investigação...E<sub>13</sub>*.

Vegro et al. (2016) ainda consideram que é fundamental a mudança da cultura organizacional de instituições de saúde que queiram evoluir e firmar-se no mercado pela diferenciação positiva, por meio da valorização da dimensão humana no trabalho e da efetivação de práticas de integralidade do cuidado, através do desenvolvimento de culturas de segurança e qualidade. No entanto, apesar deste referencial supracitado fazer sentido no dia a dia das organizações, não foi confirmado pela unidade de registo a seguir: *...no meu entender a cultura muitas vezes é composta não só por quem está a chefiar, mas também por quem está acima da chefe da chefe, que forma uma cultura que eu vejo que infelizmente, e digo infelizmente porque muitas vezes está enraizada e pré-definida...E<sub>4</sub>; ...dificilmente conseguimos mudar ou dificilmente conseguimos passar a nossa cultura individual para a cultura coletiva que faz parte do contexto da organização...E<sub>4</sub>.*

Isto posto, Ventura et al. (2020) fundamentam-se no pressuposto de que a cultura organizacional influencia a gestão da qualidade, embora, de forma geral, os gestores não tenham consciência disso no seu quotidiano organizacional.

**Padrões e Normas** foi uma subcategoria que emergiu de oito referências realizadas pelos dezesseis participantes do estudo. Como expressam Motta & Gomes (2019) e Aristova (2016), a cultura organizacional constitui-se num conjunto de valores e pressupostos básicos expressos por elementos simbólicos que na sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso quanto ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. Esta literatura corrobora as unidades de registo: *...Portanto a cultura está muito determinada pelo formato que a instituição funciona, pela sua hierarquia...E<sub>4</sub>;...os seus valores...E<sub>2</sub>; ...a instituição tem os objetivos, os valores que nos transmite...E<sub>1</sub>.*

Ainda relacionado ao aspeto citado acima, foram identificados os discursos: *...objetivos da instituição, com a missão, os valores, a visão...E<sub>9</sub>; ...tem a ver com os objetivos, com os valores...E<sub>10</sub>.* Assim, a cultura organizacional resulta das crenças e valores que orientam as ações dos trabalhadores em todos os níveis da estrutura organizacional, indicando o caminho a ser seguido frente às diferentes alternativas de ação. O núcleo da cultura organizacional é representado pelos valores organizacionais, os quais expressam as perceções dos indivíduos e as crenças que são partilhadas entre os trabalhadores, as suas formas de perceber, pensar, sentir e agir frente às situações, caracterizando e diferenciando um determinado grupo, de outros grupos. Os valores organizacionais são a base da organização e são ensinados de geração para geração, orientando o

comportamento diário dos profissionais e reforçando o comportamento do grupo.

No que se refere às características culturais de uma organização, em consonância com Lourenço et al. (2017), o estudo da cultura organizacional considerando-se as diferentes tipologias, pode em muito contribuir para um maior alcance das metas organizacionais. O tipo predominante de cultura deve estar alinhado com a expectativa dos trabalhadores e com o ambiente em que a empresa atua. Tal aspeto relacionado com a caracterização da cultura foi identificado nos discursos: *...pode ter uma cultura aberta ou mais fechada...E<sub>3</sub>; ...pela tradição de uma organização, pela identidade, pelas características de uma organização...E<sub>14</sub>*. Panagiotis et al. (2014) reforçam este estudo ao referir que conhecer o tipo de cultura organizacional é de imensa importância para conseguir a adesão de todos os colaboradores em processos organizacionais.

Assim, desta maneira, o desenvolvimento e a consolidação de uma cultura organizacional forte e coesa repõe um quadro de valores, de crenças e pressupostos, que orientam para um comportamento organizacional coletivo vantajoso para os objetivos da organização (Caldinhas, 2019).

### **3.5. Cultura organizacional e os processos de trabalho**

Nas palavras de Melati & Muniz (2017), a cultura organizacional pode ser entendida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo no decorrer da sua história para a solução de problemas e para se adaptar à realidade em que a organização está inserida. Andrade et al. (2017) explicam que esse padrão de suposições básicas diz respeito aos valores que regem o comportamento, os quais vão sendo internalizados e se tornando inconscientes a ponto de passarem a ser considerados naturais.

Como consequência, a cultura organizacional pode influenciar a dinâmica e a forma de se trabalhar consoante a forma como está enraizada numa organização. Apresenta-se, portanto, na tabela seguinte, a categoria **Cultura Organizacional e os Processos de Trabalho**, as três subcategorias e os respetivos *scores*.

**Tabela 6:** Subcategorias e scores da categoria Cultura Organizacional e os Processos de Trabalho

Subcategoria	Scores
<b>Oportunidades de Desenvolvimento</b>	7/16
<b>Características da Organização do Trabalho</b>	6/16
<b>Controlo do Trabalho</b>	5/16

Foram encontradas sete opiniões expressas pelos dezesseis enfermeiros que relacionaram a cultura organizacional com as **Oportunidades de Desenvolvimento**, sendo que estas podem estar relacionadas ao desenvolvimento dentro da organização e ao desenvolvimento profissional através do investimento em políticas de valorização dos recursos humanos.

Silva et al. (2018) sugerem que a cultura organizacional pode desempenhar um papel importante no desenvolvimento dos profissionais que pertencem a uma instituição. Como afirmam Fonseca et al. (2018), modelos de cultura que têm como característica a ênfase no desenvolvimento dos recursos humanos, geralmente obtêm resultados relacionados com um maior envolvimento dos profissionais e trabalho em equipa. Estes estudos confirmam o que foi referido pelos participantes nas entrevistas: *...isto também nos ajuda a desenvolver o nosso trabalho.E<sub>1</sub>; ...a cultura da instituição pode interferir no desenvolvimento profissional...E<sub>3</sub>; ...que se adapte mais às necessidades dos seus colaboradores, invariavelmente depois tem resultados nos processos de trabalho...E<sub>8</sub>.*

Em contraste, culturas organizacionais que são caracterizadas por serem mais fechadas, inflexíveis e burocráticas podem ser relacionadas com maiores índices de insatisfação, sofrimento e adoecimento dos trabalhadores (Aguiar et al., 2017; Brito-Carrillo et al., 2020). Um estudo desenvolvido por Silva & Woida (2019), no qual é analisada a relação entre a cultura organizacional, o clima e o envolvimento dos profissionais, evidenciou que uma cultura orientada para a hierarquização aumenta os níveis de stresse, presentismo e *bullying* em relação a uma cultura na qual se privilegia uma relação horizontalizada. Essas literaturas são corroboradas pelas unidades de texto identificadas nas entrevistas: *...está mais enraizada às vezes é muito difícil de haver aqui uma manipulação no sentido de crescimento...E<sub>6</sub>; ...tenham que se restringir aquilo e não se sintam à vontade para partilhar novas ideias, para exprimir as suas necessidades, para fazer coisas diferentes...E<sub>7</sub>.*

Os participantes deste estudo referiram ainda que: *...cultura que incentiva o conhecimento...E<sub>13</sub>; ...se a cultura da instituição incentivar a inovação, aprimorar conhecimentos, vai influenciar de maneira positiva.E<sub>15</sub>.* Esses discursos vão ao encontro do

estudo de Levine et al. (2018), que destacam a importância na criação de políticas de incentivo, de estímulo à formação e da comunicação, que permitirá o desenvolvimento das relações no ambiente de trabalho, promoção do apoio e do compromisso organizacional.

Na perspectiva de Caldinhas (2019), o desenvolvimento e estabelecimento de uma cultura organizacional sólida e consistente repõe um quadro de valores, de crenças e pressupostos, que orienta para um comportamento organizacional coletivo e benéfico para os objetivos da organização. Isto posto, emergiu a subcategoria **Características da Organização do Trabalho** identificada através de seis referências realizadas pelos dezesseis participantes deste estudo.

A unidade de registo que segue relaciona-se com as características e práticas organizacionais: *...não integre formação, que não integre prestação de cuidados, que não integre gestão e assessoria, interfere com a prática de cuidados...E<sub>3</sub>*. Whitcombe et al. (2016) corroboram este relato ao relacionarem práticas de gestão no trabalho, características organizacionais e individuais, relacionando essas variáveis e seu efeito significativo não só na prestação de cuidados aos utentes, mas no bem-estar dos enfermeiros e na satisfação com o trabalho.

Baseado na abordagem sociológica da cultura, considera-se que as organizações sofrem diferentes tipos de influências dos seus próprios membros, que trazem consigo diferentes histórias, valores, contextos e subjetividades (Neves, 2000). Neste contexto, por meio da dinâmica e da interação social, grupos de indivíduos descobrem aspetos em comum ou não, como formas de pensar, agir e trabalhar, criando vínculos que levam à realização de tarefas em consonância (Vegro et al., 2016). Esta interação e adequação são condicionadas pelo tipo de cultura organizacional existente e pelo tipo de cultura pessoal do trabalhador, sendo que o resultado desse contacto pode ser frutuoso ou não, como observado no discurso de um entrevistado deste estudo: *...é muito difícil às vezes nos adequar a uma cultura já muito enraizada...E<sub>4</sub>; ...não é tudo liberal, não é, há regras, seguimos um código de conduta, seguimos a ética e a deontologia...E<sub>9</sub>*.

Embora também haja interesse pelo estudo dos efeitos da cultura no desempenho profissional, há ainda pouca clareza sobre essa ligação (O'Reilly et al., 2014). No entanto, estudos mais recentes em relação a estes efeitos começam a explorar fortemente este vínculo (Acar & Acar, 2014; Parente et al., 2018). Investigadores e líderes exploram diferentes perspectivas para a relação entre a cultura organizacional e o desempenho profissional, destacando-se que culturas organizacionais fortes direcionam a um melhor

desempenho (Parente et al., 2018). Estes autores têm os seus estudos corroborados pelos discursos dos enfermeiros participantes deste estudo: *...instituições podem estar formatadas, não é, podem interferir quer com o desenvolvimento, quer com o desempenho...E<sub>3</sub>; ...uma cultura muito autocrática e muito fixa leva a que não haja evolução...E<sub>7</sub>; ...vai influenciar a sua produção, o seu desempenho...E<sub>11</sub>*. Existe também uma associação reversa, em que o alto desempenho leva à criação de uma forte cultura organizacional; e ainda, que uma cultura adaptativa é considerada essencial para um bom desempenho, pois ajuda a organização a obter respostas às mudanças no ambiente em que atua (Ahmed & Shafiq, 2014).

No que se refere à tipologia cultural e à sua influência nas atividades laborais, foi revelada a subcategoria **Controlo do Trabalho**, que emergiu por cinco referências realizadas pelos dezesseis enfermeiros participantes.

A cultura organizacional e a sua tipologia, segundo o modelo dos valores contrastantes, surgem como um condicionante do funcionamento das organizações, sobre a dinâmica do trabalho e sobre os objetivos de cada instituição (Ventura et al., 2020; Parente et al., 2018), como faz referência um participante deste estudo: *...se a organização for muito mais inflexível, muito normativa, isso vai afetar o nosso trabalho...E<sub>3</sub>*.

Silva et al. (2018) e Anjos & Oliveira (2016) sustentam ainda que a cultura organizacional orienta o comportamento dos elementos que fazem parte da instituição, podendo desempenhar um papel importante no dia a dia dos trabalhadores, suportado pelas unidades de texto identificadas no conteúdo das entrevistas: *...vai influenciar a maneira de gerir nosso trabalho, de identificar uma estrutura...E<sub>4</sub>; ...influenciando a estrutura organizacional, influencia-nos diretamente no nosso trabalho e a nós.E<sub>4</sub>*.

As unidades de registo a seguir estão relacionadas com a adaptação do trabalhador e do trabalho à cultura da instituição: *...nós estamos incluídos numa determinada organização que tem uma determinada missão, determinados valores...E<sub>12</sub>; ...a cultura é uma coisa mais interna e acabamos por nos adaptar...E<sub>16</sub>*, e são reforçadas pelos estudos de Campuzano & Caiche (2018) e Melati & Muniz (2017), ao revelarem que a cultura se constitui num conjunto de expectativas normativas sociais que informam como os membros de uma organização se devem comportar, o que a transforma num importante elemento do contexto organizacional, já que orienta o comportamento adequado a cada situação.

### 3.6. Cultura organizacional e gestão de ambientes de trabalho

Dentro de uma organização, o convívio e a aprendizagem cultural deveriam fazer com que os seus colaboradores se envolvessem continuamente e de forma progressiva na busca de melhores processos e políticas internas que salvaguardassem os objetivos e os interesses da organização. Dessa forma, quanto antes uma cultura for implantada e compartilhada por todos, maior será a sua influência tanto nos pensamentos quanto nas percepções e até mesmo nos sentimentos de todos (Assi, 2018).

A compreensão sobre como a cultura de uma organização pode influenciar os processos de gestão melhora o entendimento sobre o perfil das organizações e como estas gerem os seus recursos físicos e humanos. Por esta razão, será demonstrada a seguir a categoria **Cultura Organizacional e Gestão de Ambientes de Trabalho**, as quatro subcategorias e os respectivos *scores* (Tabela 7).

**Tabela 7:** Subcategorias e *scores* da categoria Cultura Organizacional e Gestão de Ambientes de Trabalho

Subcategoria	Scores
Práticas de Gestão	10/16
Gestão de Pessoas	10/16
Contributos do Enfermeiro Gestor	9/16
Características Organizacionais	7/16

Posterior à análise interpretativa do conteúdo das entrevistas, foi identificada a subcategoria **Práticas de Gestão**, encontrada em dez referências realizadas pelos dezesseis enfermeiros participantes.

Como sustenta Assi (2018), a cultura organizacional é capaz de modelar as formas de gestão e os comportamentos, efetivando a prática de valores essenciais à instituição, estimulando o comprometimento dos seus trabalhadores, criando um clima propício ao trabalho e ao mesmo tempo harmonioso, consolidando uma base cultural interna. Esta literatura é confirmada pelos seguintes discursos: *...uma cultura pode influenciar de forma positiva ou negativa a gestão...E<sub>7</sub>; ...a cultura também afeta o tipo de gestão, ou seja, uma pessoa sozinha não consegue mudar, inserida numa cultura inflexível...E<sub>7</sub>; ...se for mais autoritária e pode influenciar a gestão de uma forma positiva ou não tão positiva assim...E<sub>9</sub>;*

*...a gestão toda do serviço vai depender um bocadinho da cultura impressa...E<sub>10</sub>.*

A habilidade de transferir o conhecimento acerca da cultura entre indivíduos, grupos e organizações é considerado um importante fator de desenvolvimento da performance organizacional. Os benefícios da partilha de conhecimento da cultura organizacional já foram bastante documentados, embora a efetividade desta atividade entre gestores não seja congruente (Chang & Lin, 2015; Maranhão & Sá, 2019), observada nas seguintes unidades de texto: *...cultura que é partilhada pela equipa mas que não é incentivada pela própria gestão...E<sub>13</sub>*. Os valores culturais de colaboração e confiança são considerados importantes para melhorar a partilha de conhecimento e a efetividade organizacional, bem como o efetivo cumprimento dessa cultura (Braquehais et al., 2017), considerada na seguinte fala: *...também está nas mãos das chefias intermédias, a responsabilidade do cumprimento dessa cultura...E<sub>11</sub>*.

Além da disseminação e do cumprimento da cultura das organizações, uma das competências dos gestores é fazer uma ponte entre os aspetos culturais, a exigência dos serviços, a execução do trabalho e a obtenção de resultados satisfatórios (Balsanelli et al., 2018; Moura et al., 2017), reiterado pelos discursos: *...balança entre a exigência, a pressão nos cuidados...E<sub>12</sub>; ...excelência da prestação e pronto um bom ambiente...E<sub>12</sub>*.

Este tipo de atividade de partilha e a efetivação da cultura organizacional, também estão relacionados com os diferentes tipos de perfis dos gestores das unidades. Mondini et al. (2019) e Somenzari et al. (2017) dão a conhecer que o desempenho das atividades específicas do Enfermeiro gestor é condicionado pelo seu estilo de liderança e exige do líder experiência, conhecimentos e habilidades, desenvolvendo a confiança, a melhoria no relacionamento interpessoal e no desempenho da equipa, e, conseqüentemente, a qualidade da prática assistencial. Essas afirmações podem ser validadas pelas unidades de texto: *...vai depender muito do gestor também e do perfil dele...E<sub>15</sub>; ...eu já tive chefes que tínhamos que fazer algo de uma forma só porque sim, porque sempre se fez assim e acabou, ponto e acento...E<sub>15</sub>*. Esta última unidade relaciona-se com o estudo de Pereira (2020), quando manifesta que tipologias de lideranças autocráticas atingem, comumente, resultados menos satisfatórios que estão relacionados com a baixa participação dos membros da equipa, menor sensação de pertença dos trabalhadores na organização e nos processos organizacionais e os maiores índices de insatisfação com as atividades laborais.

A subcategoria **Gestão de Pessoas** foi mencionada dez vezes pelos dezesseis enfermeiros participantes. Como expressa o referencial teórico de Neves (2000), as práticas de gestão

de pessoas são um poderoso meio de criar e revelar a cultura organizacional e ao olharmos para as diferentes dimensões (estratégia, gestão do emprego, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento e manutenção dos recursos humanos), verifica-se que as mesmas são a expressão dos significados culturalmente valorizados. No âmbito nacional, nem sempre essas atividades são dadas a conhecer pelas instituições, como podemos validar na unidade de texto: *...quando entramos numa instituição cá em Portugal não há integração, nada disso é falado, nem a cultura, nem os valores da instituição...E<sub>15</sub>.*

Uma forma de integrar os trabalhadores e fazer conhecer sobre os aspetos culturais de uma organização pode ser através da adoção de um modelo de liderança mais participativo (Mondini et al., 2019), endossado pela unidade de registo que se segue: *...trabalhadores podem ajudar a gestão a tomar decisões...E<sub>15</sub>.* De acordo com as palavras de Filho et al. (2019), as principais mudanças ocorridas na cultura organizacional decorrentes da gestão de qualidade no ambiente hospitalar estão relacionadas com a mudança na gestão, para a organização aderir a um modelo mais participativo. Sendo assim, com vista ao alcance de resultados, sugere-se adotar princípios de gestão participativa, podendo ser um método que seja capaz de acrescentar qualidade aos serviços.

Segundo refere Lopes (2018), a cultura de uma instituição tem uma relação direta com o tipo de gestão que é aplicada e, por conseguinte, com o trabalho desempenhado pelos trabalhadores nos diversos níveis hierárquicos, observada no discurso que segue: *...cultura de uma organização vai influenciar o trabalho dos gestores dos serviços e o nosso...E<sub>15</sub>.* Autores como Castegnaro & Facin (2018) e Whitcombe et al. (2016) ressaltam ainda que culturas mais abertas, flexíveis e que possuem um bom suporte organizacional tendem a ter menores índices de rotatividade de profissionais, o que traz benefícios para as instituições e trabalhadores, que se observou na perceção de um entrevistado: *...vamos conseguir ter uma melhor prática e isso vai fazer com que a equipa em si consiga também desenrolar as suas intervenções...E<sub>1</sub>.* A unidade de registo a seguir relaciona-se com o exposto e exemplifica como uma cultura inflexível pode afetar a gestão e a adaptação dos trabalhadores: *...mais enraizada na própria instituição, é mais difícil o gestar e tentar adaptar...E<sub>2</sub>.*

Ainda no que diz respeito à cultura e gestão de pessoas, um fator importante a ser considerado é a valorização profissional: *...que os profissionais reconheçam a importância do seu grupo profissional...E<sub>3</sub>; ...uma instituição que não integre na sua governação clínica programas de saúde ocupacional, interfere com a saúde do trabalhador...E<sub>3</sub>; ...saúde física*

*e mental dos trabalhadores...E<sub>3</sub>*. Somenzari et al. (2017) indicam que é de extrema importância as instituições adotarem atividades de investimento nos profissionais e no seu desenvolvimento para o alcance de melhores índices na qualidade. Ainda relacionado com a saúde dos trabalhadores, Abreu et al. (2020) evidenciam a relevância de programas de saúde ocupacional que estejam incorporados de forma eficaz nas organizações.

Ademais, faz-se necessário a inclusão de outra estratégia de valorização e gestão de pessoas que envolve a avaliação de desempenho efetiva para oferecer um *feedback* aos trabalhadores do trabalho desenvolvido, demonstrar oportunidades de melhoria, atribuir o devido mérito e obter melhores resultados na produtividade dos serviços (Cardoso & Dall’Agnol, 2018). O que foi evidenciado após a análise do conteúdo das entrevistas é que ainda há um longo caminho a percorrer dentro das instituições relacionado com esta ferramenta, o que ficou evidente nas unidades de texto: *...não lidamos bem com mérito, lidamos melhor com o interesse pessoal...E<sub>11</sub>; ...não para que eles se sintam avaliados, mas que se sintam apoiados no seu desenvolvimento profissional...E<sub>8</sub>*.

Em continuação, o **Contributo do Enfermeiro Gestor** foi uma subcategoria que surgiu por meio de nove referências realizadas pelos dezesseis enfermeiros entrevistados no âmbito deste estudo.

Relacionado com as atribuições do Enfermeiro gestor, emergiram os seguintes discursos: *...tem um grande papel na satisfação, na retenção dos seus colaboradores, na implementação de um modelo e de uma prática assistencial que vincule os profissionais...E<sub>3</sub>; ...de apoiar a equipa, de criar boas condições de trabalho, de facilitar as relações...E<sub>5</sub>; ...estar mais próximo dos enfermeiros, deve estar presente, não é só chefiar e estar no gabinete, eu acho que o enfermeiro chefe do serviço deve acompanhar os enfermeiros nos cuidados...E<sub>9</sub>; ...nas passagens de turno onde se dizem as necessidades dos doentes, as necessidades da enfermagem, acho que é imperativo a presença do chefe...E<sub>9</sub>*. Do ponto de vista de Novato & Nunes (2019) e Mondini et al. (2019), o Enfermeiro líder deve possuir características como: atuar de acordo com a ética e moral; demonstrar credibilidade e confiança nos seus liderados; conhecer-se a si próprio e aos seus subordinados, valorizando-os; preocupar-se com o bem-estar de todos; e manter um clima organizacional favorável.

No que diz respeito à capacidade de comunicação, Campanha et al. (2020) e Martins et al. (2018) aludem que um enfermeiro que utilize práticas de gestão que promovam os canais de comunicação entre diferentes categorias profissionais e diferentes níveis hierárquicos,

de maneira mais informal, via de regra, atinge melhores resultados na resolução dos problemas da unidade, na adesão e participação dos colaboradores em novos projetos e na satisfação dos profissionais, uma vez que estes se sentem mais apoiados pela sua chefia imediata. Estes estudos de investigação têm as suas evidências confirmadas na percepção dos entrevistados deste estudo: *...conflitos internos e então tem que ser geridos pela chefia, levar os problemas da equipa à chefia superior e defendê-los e criar momentos de partilha...E<sub>7</sub>; ...preocupa com as necessidades da equipa, que dá abertura à equipa para propor coisas novas...E<sub>15</sub>.*

Sobre as relações entre os profissionais, foram identificadas as unidades de registo: *...uma ponte entre a relação entre profissionais, que facilite as relações interpessoais, conhecer os elementos da sua equipa, a integração de novos profissionais, promover a abertura das pessoas para isto, ser uma referência...E<sub>6</sub>; ...ter aí um papel importante também, na gestão de conflitos... ...sugerir propostas de melhoria...E<sub>8</sub>.* Neste contexto, podemos citar o que enfatizam Novato & Nunes (2019) e Papa & Pellenz (2018), sobre a importância do planeamento organizado, a articulação do relacionamento interpessoal e do trabalho em equipa como domínios essenciais para o líder, a fim de gerir efetivamente as ações do cuidar e satisfazer as necessidades da equipa sob a sua liderança.

Desta maneira, fica evidente a importância do papel do Enfermeiro líder, que pode influenciar a motivação da equipa, na medida em que é capaz de garantir a satisfação das necessidades do grupo (Santos, 2019), corroborado na unidade de texto: *...papel determinante e muito mais importante até do que um enfermeiro diretor...E<sub>13</sub>.* Neste sentido, propõe-se que o enfermeiro dedique mais tempo a ouvir as demandas da equipa, procurando construir uma liderança participativa e servidora, com uma comunicação fluente e minimização de conflitos (Nogueira et al., 2021).

Ainda dentro desta categoria, emergiu a subcategoria **Características Organizacionais**, através de sete referências realizadas pelos dezesseis participantes deste estudo.

Dentro dessa subcategoria, Lopes (2018) dá a conhecer que a cultura de um hospital está intimamente relacionada com o modelo de organização e gestão do trabalho. Quando nestas instituições se observa, na sua estrutura, rigidez hierárquica e centralização de poder, ficam evidentes, a fragmentação do cuidado, a dificuldade de se desenvolver um trabalho em equipa e a interdisciplinaridade, comprometendo a qualidade da assistência. Esses aspetos relacionados com a característica organizacional são verificados nas unidades de texto: *...a estrutura que é influenciada pela cultura...E<sub>4</sub>; ...organização da unidade, do*

*serviço, porque vai conseguir fazer ali um equilíbrio a nível das relações interpessoais...E<sub>6</sub>; ...cultura da organização é autocrática e inflexível...E<sub>7</sub>; ...afeta completamente a gestão dos serviços, a qualidade dos cuidados...E<sub>11</sub>.*

As características organizacionais e os processos existentes consistem na associação de atividades desempenhadas em geral, nos valores, nos relacionamentos estabelecidos entre os clientes e profissionais, desde a procura de assistência até ao diagnóstico e tratamento (Pimenta et al., 2020). Oliveira et al. (2017) dizem que o processo é o “fazer” em saúde “que pode ser comparado ao estabelecido por normas vigentes”, observado nas referências a seguir: *...valores das instituições vão ao encontro com aquilo que nós temos...E<sub>1</sub>; ...cultura de uma organização tiver determinadas diretrizes e parâmetros...E<sub>16</sub>.*

Tipos de gestão que agreguem uma característica mais participativa e receptiva, podem também envolver a componente de adequação técnica do cuidado e a relação interpessoal, o que resulta numa contribuição para melhores ambientes de trabalho, para a segurança do utente e para a melhoria da qualidade do atendimento oferecido. Este aspeto está contemplado na unidade de registo: *...cultura for mais liberal o ambiente vai ser mais descontraído...E<sub>9</sub>.*

Em suma e de acordo com os estudos supracitados, o sucesso das organizações como um todo está muito ligado à sua filosofia, às suas práticas e aos seus modelos de gestão, que quando articulados conforme os objetivos e as necessidades da instituição e dos seus componentes tendencialmente atingem as suas metas com melhores resultados.

### **3.7. Clima e cultura organizacional no desempenho profissional durante a pandemia por COVID-19**

No contexto atual, a presença de uma cultura organizacional bem disseminada entre os vários membros das instituições e o estabelecimento de um ambiente de trabalho favorável, nomeadamente hospitalar, tem assumido um papel de destaque, perante a pandemia pela *Coronavirus Disease* (COVID-19) (Fajardo et al., 2020).

Para melhor compreender a perceção dos enfermeiros, relativamente ao clima e à cultura das organizações de saúde, o que pode contribuir para melhorar o desempenho do

trabalho neste contexto único, apresenta-se a categoria **Clima e Cultura Organizacional no Desempenho Profissional Durante a Pandemia por COVID-19**, as duas subcategorias e respectivos *scores* (Tabela 8).

**Tabela 8:** Subcategorias e *scores* da categoria Clima e Cultura Organizacional no Desempenho Profissional Durante a Pandemia por COVID-19

Subcategoria	Scores
Processo Facilitador	10/16
Processo Dificultador	8/16

Posterior à análise das unidades de registo, a subcategoria **Processo Facilitador** foi identificada em dez referências realizadas pelos dezesseis enfermeiros participantes deste estudo.

Um dos aspetos que se relaciona com o processo facilitador foi o apoio existente entre profissionais, como revela o seguinte discurso: *...fiquei num serviço em que as pessoas acolheram-nos bem e fez com que nos identificássemos todos na nossa maneira de trabalhar...E<sub>2</sub>*. Este tipo de suporte constitui-se de grande relevância para o bom funcionamento dos processos organizacionais em qualquer contexto da vida de uma organização e revelou-se ainda mais importante no período pandémico, sendo referenciado em diversos estudos tanto para o bom funcionamento dos serviços como para promover os sentimentos de motivação e bem-estar no trabalho, prevenindo, conseqüentemente, o impacto negativo que situações como estas podem trazer na saúde dos trabalhadores (Batalha et al., 2020; Roch et al., 2014; Takahashi et al., 2018; Tomasi et al., 2020).

Por vezes, o bom relacionamento entre profissionais também pode ser visto como um fator que facilita a execução das práticas laborais, pois proporciona uma rede de interajuda na equipa e na unidade como um todo (Fiorense & Martinez, 2016; Wu et al., 2020). Este referencial teórico pode ser confirmado na unidade de registo que segue: *...o que mais influenciou foi mais o clima, a relação entre os colegas, e os sentimentos partilhados facilitou mais o nosso desempenho do que a cultura...E<sub>6</sub>*.

Diante deste contexto singular, como diz Jácome (2020), a existência de uma cultura organizacional sólida e favorável tornou-se fundamental no sucesso da implementação das alterações que foram sendo necessárias, favorecendo o comportamento, a comunicação e

a tomada de decisão dos profissionais, e conduzindo à eficiência da organização. Estes aspetos vão ao encontro do seguinte discurso do participante deste estudo: *...a cultura de cada organização vai puxar por obter o melhor de cada um e a cumprir...E<sub>11</sub>*. Importa também referir que várias estratégias foram reforçadas e concetualizadas, de modo a garantir e perpetuar a cultura organizacional, de que são exemplo, a criação de grupos de trabalho, a transformação de unidades cirúrgicas em serviços destinados ao cuidado de utentes infetados pelo SARS-CoV-2, entre outros. Como postulam Ventura-Silva et al. (2021), todas essas mudanças e tantas outras mais, traduziram o sentimento de pertença dos profissionais a uma instituição que ativamente procurava dar resposta às necessidades que emergiam. As conclusões deste estudo vão ao encontro das unidades de texto identificadas: *...fomos nos adaptando e evoluindo...E<sub>12</sub>*; *...enfermeiros conseguiram de tudo, fizeram de tudo para dar resposta...E<sub>7</sub>*; *...influenciou de forma satisfatória o nosso desempenho também, e ao contrário também influenciou...E<sub>14</sub>*.

Simultaneamente, além da cultura organizacional, as modificações que foram acontecendo repercutiram-se também no clima das organizações. Neste contexto, Cisneros (2021), Rocha (2021) e Ventura-Silva et al. (2021) explicitaram que um clima organizacional positivo proporciona ambientes mais motivadores, melhora as relações interpessoais e garante a qualidade da assistência da organização e, especialmente, nesse período pandémico, onde muito foi exigido dos profissionais. A existência desse clima organizacional positivo foi determinante para a prestação de cuidados centrados e individualizados às necessidades dos utentes, e confirma os relatos dos entrevistados deste estudo: *...um bom clima organizacional, um bom ambiente de trabalho, faz toda a diferença na qualidade dos cuidados...E<sub>8</sub>*; *...principalmente o clima, a cultura nem tanto. Mas principalmente o clima e a gestão que foi feita acabou por contribuir para trabalharmos todos para o mesmo...E<sub>10</sub>*; *...imbuir o clima em que, se calhar, estimula a unirmos um bocadinho as nossas forças também à volta de um bem maior...E<sub>11</sub>*.

Mesmo com os diversos referenciais teóricos supracitados, houve discordância de um participante no estudo ao referir que: *...as pessoas deram o seu melhor e nada teve a ver com a cultura ou com o clima...E<sub>16</sub>*. Esse discurso endossa o modelo teórico de Neves (2000), que fundamenta este estudo quando revela a vertente psicológica e subjetiva na perceção e interpretação do clima e da cultura nas organizações. Vale dizer ainda que alude ao referenciado por Belarmino et al. (2020), quando declaram que um fator determinante no desempenho das atividades durante a pandemia por COVID-19 e o seu enfrentamento foi a responsabilidade profissional e social dos profissionais de saúde.

Na análise do conteúdo das entrevistas, foi identificada também a subcategoria **Processo Dificultador** no âmbito da pandemia por COVID-19. Foram encontradas oito opiniões expressas pelos dezesseis enfermeiros participantes relacionadas com este tópico.

Dentro de cada instituição de saúde no período pandémico, o combate à COVID-19 suscitou uma diversidade profissional que se estendeu desde os profissionais de saúde aos serviços de apoio à prestação dos cuidados, pelo que os aspetos culturais e o clima organizacional foram determinantes no sucesso das intervenções implementadas (Theodosio et al., 2021; Ventura-Silva et al., 2021). Este papel desempenhado ou que deveria ter sido desempenhado pelas instituições, nem sempre foi compreendido e visto como satisfatório pelos enfermeiros entrevistados neste estudo, como pode ser observado nas unidades de texto: *...clima e cultura organizacional tem toda a capacidade de impactar a resposta à pandemia...E<sub>8</sub>; ...não foi propriamente aqui a cultura a dificultar, mas o clima inicialmente sim...E<sub>6</sub>.*

No que concerne às condições de trabalho, também ficou evidenciado na seguinte unidade de texto, a precariedade das situações laborais com que os profissionais se depararam: *...não trabalhamos em situações ótimas...E<sub>12</sub>; ...instituições não tiveram grande influência. Não se fez nada para que as pessoas estivessem motivadas...E<sub>16</sub>.* Neste aspeto, Nigenda e Aristizabal (2020) consideram que más condições de trabalho em diferentes níveis (falta de recursos físicos, materiais, humanos, integração dos profissionais,...) muito presente no contexto da pandemia pelo Coronavírus condicionaram a prestação de cuidados frente às necessidades das populações, de acordo com os padrões de qualidade e segurança internacionalmente exigidos. Na unidade de registo que segue, constata-se a falta de circunstâncias ideais para o desempenho do trabalho dos profissionais: *...os profissionais não foram integrados, foram simplesmente inseridos na equipa de trabalho e tiveram que se adaptar rapidamente...E<sub>8</sub>.* Fica exposto aqui, a ausência de integração de novos profissionais, fator de extrema relevância para o bom funcionamento dos serviços e desempenho das atividades de trabalho, como referem Costa e Rizzato (2018).

Todos esses fatores presentes no contexto pandémico acabaram por revelar e culminar em sentimentos negativos sentidos pelos enfermeiros: *...houve muito medo, ansiedade, stresse no trabalho, falta de satisfação...E<sub>3</sub>.* Belarmino et al. (2020) e Martins et al. (2020) enfatizam que o trabalho desempenhado em instituições de saúde tem na sua essência, o enfrentamento diário de situações stressantes e desafiadoras; em especial no contexto pandémico, Cardoso et al. (2020) agregam que sentimentos negativos são tendencialmente

percecionados em maior grau na rotina do trabalho e que cabe às organizações recrutar estratégias que minimizem este cenário, com o intuito de preservar a qualidade dos serviços prestados, bem como preservar a saúde física e mental dos trabalhadores.

É evidente que este período da história afetado pela pandemia do SARS-CoV2 trouxe consequências no trabalho imediatas a todos, e como observamos nas unidades de texto, *a posteriori*, também: *...o clima das instituições pós-pandemia ficou muito pior...E<sub>16</sub>; ...as pessoas estão mais revoltadas porque acham que não foram reconhecidas, que não foram devidamente valorizadas...E<sub>16</sub>.*

Apesar de ainda não existirem estudos relativamente ao sentimento dos profissionais em contexto de pós-pandemia visto que ainda vivemos o contexto pandémico, Miranda et al. (2020) e Rego e Cunha (2020) recomendam que uma cultura organizacional bem definida e com características positivas favorece um desempenho e um clima organizacional capaz de ser uma força motriz para a satisfação profissional e o alcance de melhores resultados para o utente e para a instituição. Mais ainda, quando se trata de um cenário pandémico, os enfermeiros responsáveis pela gestão, imbuídos de autonomia para realizar um trabalho de parceria no sentido da criação e garantia de condições de trabalho adequadas, bem como para o cumprimento de práticas seguras, têm ditado de forma ampla o sucesso das ações desenvolvidas no dia a dia das organizações de saúde.



#### 4. CONCLUSÃO

O presente estudo procurou entender as percepções dos enfermeiros sobre o clima e a cultura organizacional, a influência destes construtos nos processos de trabalho, na gestão dos ambientes de trabalho e no desempenho profissional durante a pandemia por COVID-19.

A utilização da metodologia qualitativa de investigação possibilitou conhecer de forma mais profunda o que os enfermeiros compreendem por clima e cultura organizacional e como essas dimensões impactam no seu dia a dia laboral, bem como descrever os aspetos relacionados a estes dois conceitos.

De maneira a fazer uma reflexão sobre o caminho teórico percorrido, inicialmente, a investigação teve como foco principal o clima organizacional, abrangendo os diversos conceitos relacionados, os principais determinantes, a importância do seu estudo e a sua influência nos processos de gestão e nos ambientes de trabalho.

Em seguida, emergiu a imprescindibilidade de um melhor entendimento sobre a cultura organizacional, as suas diferentes abordagens, os fatores que a influenciam e compõe, e a relevância da compreensão deste fenómeno que está presente em todas as instituições, mesmo que por vezes percebido inconscientemente pelos seus trabalhadores.

Após isso, identificou-se a indispensabilidade de perscrutar e refletir sobre o impacto do clima e da cultura organizacional no trabalho para a enfermagem, numa situação singular como a pandemia causada pelo Coronavírus.

Existiram algumas limitações no estudo, nomeadamente: a sua natureza qualitativa; o fator tempo; o seu desenvolvimento em contexto pandémico, o que por vezes condicionou a disponibilidade dos participantes, atendendo ao tempo para a concretização do estudo. Ainda assim, os objetivos deste estudo foram alcançados, o que possibilitou tecer algumas conclusões, que são apresentadas a seguir.

No que compete ao conceito de clima organizacional, a maioria dos participantes demonstrou ter algum conhecimento em relação a este tema, aos seus componentes, influenciadores e atributos que podem ser percecionados de diferentes formas de acordo com cada pessoa que faz parte de uma organização. No entanto, identificou-se no discurso dos participantes, diversas vezes, que o conceito de clima era confundido com o conceito de cultura organizacional.

Relativamente ao conceito de cultura, também se verificou alguma dificuldade dos participantes na sua distinção face ao construto clima, o que em parte é compreensível visto que são duas áreas de estudo que estão inter-relacionadas e ainda constituem, caracterizam e distinguem as organizações. Contudo, devem ser compreendidos e estudados considerando as suas particularidades e a forma como impactam de maneira positiva ou não, na dinâmica organizacional.

Do relato dos enfermeiros identificamos também a influência do clima e da cultura das organizações na dinâmica do trabalho. Fatores como o controlo do trabalho, as oportunidades de desenvolvimento, a satisfação e o apoio foram citados como determinantes nesse contexto.

Procurou-se também conhecer a perceção dos enfermeiros sobre a influência do clima e da cultura na gestão de ambientes de trabalho saudáveis, e, de forma unânime, verificou-se que todos os participantes consideram estes dois domínios com potencial para influenciar as atividades do Enfermeiro gestor e, por conseguinte, o trabalho dos enfermeiros que prestam assistência direta aos utentes. Também importa referir que o estilo de liderança exercida pelo Enfermeiro gestor é determinante no desempenho dos profissionais e das organizações.

Alguns participantes referiram não ter conhecimento sobre os conceitos de clima e/ou cultura organizacional, por nunca terem pensado nisso, por nunca terem ouvido falar ou por não perceberem a implementação de estratégias nas instituições de saúde que visem o estabelecimento de culturas adequadas, a avaliação e melhoria do clima organizacional, o que se revela como inquietante se considerarmos o evidenciado neste estudo em relação aos benefícios que esses aspetos podem agregar às organizações.

Relativamente à influência do clima e da cultura organizacional no desempenho profissional durante a pandemia por COVID-19, foram identificados processos que facilitaram este contexto, nomeadamente o apoio, o relacionamento entre os profissionais, a existência de um clima favorável e de uma cultura organizacional sólida. Dos processos que acabaram por dificultar este cenário, salientam-se as más condições de trabalho, os sentimentos negativos associados e a falta de valorização profissional.

Ainda sobre a perceção dos enfermeiros em relação à influência do clima e da cultura organizacional no desempenho profissional durante o período pandémico, constatou-se que apenas um participante referiu não acreditar que o clima e a cultura influenciaram nos processos de trabalho, mas sim a responsabilidade profissional de cada enfermeiro atuou

como diferencial nas atividades desses profissionais.

Depois de realizar uma reflexão sobre a informação obtida, surgiram algumas inferências para a enfermagem:

- A importância de se familiarizar os enfermeiros com estes conceitos e as pesquisas de clima organizacional, para que sejam ferramentas de melhoria no seu dia a dia de trabalho;
- As instituições devem estar mais voltadas para o desenvolvimento de políticas de melhoria contínua do clima organizacional, para a adequação da cultura aos objetivos individuais e coletivos e para a implementação de programas de saúde e segurança no trabalho, de maneira a atender às necessidades de saúde física e mental dos enfermeiros;
- O seguimento de pesquisas sobre a cultura e o clima nas organizações, por meio de estudos longitudinais e combinação das metodologias qualitativa e quantitativa em diferentes instituições, públicas e privadas e, em diversas unidades e contextos de trabalho;
- A relevância da consciencialização por parte dos Enfermeiros gestores relativamente ao impacto das suas atividades e como estas determinam o clima, bem como o conhecimento e a partilha de uma cultura organizacional bem estabelecida na sua equipa.

Sugere-se que essas duas áreas, clima e cultura organizacional, sejam cada vez mais divulgadas e trabalhadas nas organizações de saúde, em eventos científicos, em evidência científica relevante para a enfermagem, pois serão de grande importância para que os enfermeiros se consciencializem que todos estão imersos na cultura da organização na qual trabalham e inseridos de forma ativa na constituição do clima da sua unidade de trabalho.

Em suma, a compreensão da importância desses dois conceitos na qualidade do cuidado, no bem-estar, na motivação profissional e na produtividade das instituições irá contribuir para potenciar de maneira positiva, as relações laborais, os ambientes de trabalho e a gestão desses ambientes.

Reconhecemos que este estudo se limitou à percepção dos enfermeiros que trabalham em contexto hospitalar de uma região específica do país, ainda assim, esperamos que tenha agregado valor na discussão desse tema e que seja um estímulo para o desenvolvimento de estudos posteriores.

Finalmente, acreditamos ter alcançado os objetivos traçados, mesmo com todas as adversidades que se apresentaram no decorrer deste percurso, tendo este estudo contribuído em muito para a evolução pessoal e profissional do investigador.

## BIBLIOGRAFIA

- Aarbelaez, D. A. C., Villarreal, J. L., & Carrillo, C. J. B. (2018). La gestión y dirección del talento humano desde el análisis sobre clima organizacional y sus dimensiones: un estudio de caso. *Aglala*, 9(1), 154-176.
- Abreu, M., Borges, E., & Queirós, C. (2020). Eficácia dos programas de promoção de saúde nos locais de trabalho: revisão integrativa. *Revista ROL de Enfermería*, 43(1), 322-334.
- Acar, A. Z., & Acar, P. (2014). Organizational culture types and their effects on organizational performance in Turkish hospitals. *Emerging Markets Journal*, 3(3), 17-31. <https://emaj.pitt.edu/ojs/index.php/emaj/article/view/47>
- Agreli, H. F., Peduzzi, M., & Bailey, C. (2017). Contributions of team climate in the study of interprofessional collaboration: A conceptual analysis. *Journal of interprofessional care*, 31(6), 679-684.
- Aguiar, C. V. N., da Costa Silva, E. E., de Carvalho, B. R., Ferreira, J. C. M., & de Jesus, K. C. O. (2017). Cultura organizacional e adoecimento no trabalho: uma revisão sobre as relações entre cultura, burnout e estresse ocupacional. *Revista Psicologia, Diversidade e Saúde*, 6(2), 121-131.
- Ahmed, M., & Shafiq, Q. S. (2014). The impact of organizational culture on organizational performance: a case study of telecom sector. *Global Journal of Management and Business Research: An Administration and Management*, 14(3), 21-30. <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/1254>
- Akif, K. (2016). The relationship between work engagement behavior and perceived organizational support and organizational climate. *Journal of Education and Practice*, 7(27), 42-52.
- Almeida, J. A. (2020). Internal Medicine in Centro Hospitalar Universitário S. João and the COVID-19 Pandemic. *Medicina Intensiva*. 1-6. <https://doi.org/10.24950/rspmi/COVID19/J.Almeida/CHUSJOAOS/2020>
- Almeida, M. (2017). *Correlação entre Clima Organizacional, Satisfação no Trabalho e Burnout em Trabalhadores de Enfermagem*. (Tese de Doutorado). Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Andrade, K. O., Andrade, P. O., & Leite, L. F. (2015). Qualidade de vida dos trabalhadores da área de saúde: revisão de literatura. *Revista científica do Itpac*, 8(1), 1-5.
- Andrade, T., Costa, V. F., Estivavalete, V. F. B., & Lengler, L. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: Um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(64), 236-262.
- Anjos, M. A. M., & Oliveira, J. C. (2016). As percepções dos profissionais de enfermagem da central de material e esterilização: uma reflexão sobre a cultura

- organizacional. *Revista Acreditação: ACRED*, 6(11), 1-9.
- Araujo, C. C. S., Modolo, D., Junior, E. C., & Vils, L. (2017). Análise da relação entre clima organizacional e o desempenho criativo em organizações brasileiras. *NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia*, 7(2), 97-112.
- Aristova N. (2016). Rethinking cultural identities in the ontexto f globalization: linguistic landscape of Kazan, Russia, as na emerging global city. *Procedia Society Behavior Science.*, 236, 153-60. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.12.056>
- Assi, M. (2018). *Controles internos e cultura organizacional* (1ª ed.). Saint Paul Editora.
- Balsanelli, A. P., David, D. R., & Ferrari, T. G. (2018). Liderança do enfermeiro e sua relação com o ambiente de trabalho hospitalar. *Acta Paulista de Enfermagem*, 31(2), 187-193.
- Bandeira, A. G., Witt, R. R., Lapão, L. V., & Madruga, J. G. (2017). A utilização de um referencial metodológico na implementação de evidências como parte da investigação em enfermagem. *Texto & Contexto-Enfermagem*, 26, 2-7.
- Baptista, P. C. P., Pustiglione, M., Almeida, M. C. D. S., Felli, V. E. A., Garzin, A. C. A., & Melleiro, M. M. (2016). Nursing workers health and patient safety: the look of nurse managers. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 49(SPE2), 122-128.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barros, G. Ó. D. C., & Lobo, F. (2017). Clima e satisfação laboral numa autarquia da zona norte de Portugal. *International Journal on Working Conditions*, 14, 116-135.
- Barry, M., & Wilkinson, A. (2016). Pro-social or pro-management? A critique of the conception of employee voice as a pro-social behaviour within organizational behaviour. *British Journal of Industrial Relations*, 54(2), 261-284.
- Batalha, E., Melleiro, M., Queirós, C., & Borges, E. (2020). Satisfação por compaixão, burnout e estresse traumático secundário em enfermeiros da área hospitalar. *Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental*, (24), 25-33.
- Belarmino, A. D. C., Rodrigues, M. E. N. G., Anjos, S. D. J. S. B. D., & Ferreira Júnior, A. R. (2020). Práticas colaborativas em equipe de saúde diante da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 73. <https://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0470>
- Bernardes, A., da Silva, J. N., de Moura, A. A., & Gabriel, C. S. (2018). Cultura Organizacional e Modelos de Gestão: Influência nas Práticas de Enfermagem. *XVI Coloquio Panamericano de Investigación en Enfermería*, Cuba.
- Bertoncello, B., Sousa, E., Marques, D., & Oliveira, E. C. (2017). Relações entre Estresse, Saúde Mental e Suporte Organizacional em um Hospital de Ensino. *CIAIQ 2017*, 2, 523-528.
- Bezerra, T. B., Valim, M. D., Santos, E. C., Lima, J. D. A. D., & Ribeiro, A. C. (2019). Percepción del equipo de enfermería del clima de seguridad organizacional de un

hospital público. *Enfermería Global*, 18(53), 86-133.

- Borges, E. (2018). *Enfermagem no trabalho: Formação, investigação, estratégias de intervenção*. Lidel.
- Borges, E. M. N., Queirós, C. M. L., Abreu, M. D. S. N. D., Mosteiro-Díaz, M. P., Baldonado-Mosteiro, M., Baptista, P. C. P., & Silva, S. M. (2021a). Burnout entre enfermeiros: um estudo multicêntrico comparativo. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 29.
- Borges, E. M. N., Sequeira, C. A. D. C., Queirós, C. M. L., & Mosteiro-Díaz, M. P. (2021b). Workaholism, engagement and family interaction: Comparative study in portuguese and spanish nurses. *Journal of Nursing Management*, 29(4), 731-740.
- Borges, E. M. N., Queirós, C. M. L., Vieira, M. R. F. S. P., & Teixeira, A. A. R. (2021c). Perceptions and experiences of nurses about their performance in the COVID-19 pandemic. *Na Rene*, 22, e60790.
- Botelho, L. L. R., de Almeida Cunha, C. C., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 5(11), 121-136.
- Braquehais, A., Wilbert, J. W., Moresi, E. A. D., & Dandolini, G. A. (2017). O papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento revisão de literatura de 2009 a 2015. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7, 80-93.
- Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información tecnológica*, 31(1), 141-148.
- Bustamante-Ubilla, M. A., & Álvarez, A. (2019). Validación de un cuestionario de clima organizacional para organizaciones de salud. *Gerencia y Políticas de Salud*, 18(36), 1-50.
- Bustamante-Ubilla, M. A., Avendaño, M. L. G., & Maza, M. D. C. L. (2015). Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 432-440.
- Caldinhas, P. (2019). Instituições de saúde e cultura organizacional. Instituto de Higiene e Medicina Tropical, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Campanha, R. T., de Magalhães, A. M. M., de Oliveira, J. L. C., Kreling, A., & de Oliveira Riboldi, C. (2020). Liderança na enfermagem hospitalar brasileira: contribuições para a qualidade do cuidado e segurança do paciente. *Research, Society and Development*, 9(12), e40591211301-e40591211301.
- Campos, C. J. G., & Siqueira, C. (2018). Investigação qualitativa: perspectiva geral e importância para as ciências da nutrição. *Acta Portuguesa de Nutrição*, (14), 30-34.
- Campuzano, N. V., & Caiche, A. M. S. (2018). Incidence of the organizational climate in the labor performance, the customer service: telecommunications corporation of the canton la libertad. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 180-186.

- Cardoso, M. F. P.T., Martins, M. M. F. P. S., Ribeiro, O. M. P. L., Pereira, V. L. S. C., Pires, R. M. F., & Santos, M. R. (2020). Nursing managers' attitudes towards death: repercussions of the COVID-19 pandemic. *Journal Health NPEPS. [Internet]*, 5(2), 42-59. <https://doi.org/10.30681/252610104960>
- Cardoso, A. S. F., & Dall'Agnol, C. M. (2018). Na condição de avaliado e avaliador: considerações sobre a avaliação de desempenho. *Clinical and Biomedical Research*, 28(Supl.), 142-142. <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/207557/001087931.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cardoso, H. F., & Baptista, M. N. (2015). Escala de Suporte Laboral: Correlação com suporte social, estresse e suporte organizacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(4), 374-383.
- Carmo, J. P. W. (2019). *A influência do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho na intenção de rotatividade de profissionais em empresas privadas*. (Tese de Doutorado). Fundação Mineira de Educação e Cultura, Belo Horizonte, Brasil.
- Carrillo-García, C., Solano-Ruíz, M. D. C., Martínez-Roche, M. E., & Gómez-García, C. I. (2013). Influência do gênero e da idade: satisfação no trabalho de profissionais da saúde 1. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 21, 1314-1320.
- Carvalho, A. G. F., Cunha, I. C. K. O., Balsanelli, A. P., & Bernardes, A. (2016). Authentic leadership and the personal and professional profile of nurses. *Acta Paulista de Enfermagem*, 29(6), 618-625.
- Cassiani, S. H. D. B., & Lira, J. C. G. (2018). Perspectivas da enfermagem e a campanha Nursing Now. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 71(5), 2351-2. <https://doi.org/10.1590/0034-7167.2018710501>
- Castegnaro, I., & Facin, I. S. (2018). Liderança versus sucesso organizacional. *Unoesc & Ciência-ACSA Joaçaba*, 9(1), 51-60.
- Chang, C. L.-H., & Lin, T.-C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433-455.
- Chiavenato I. (2015). *Recursos Humanos: o capital humano nas organizações* (10ª ed.). Campus.
- Cisneros, E. H. (2021). Gestión del recurso humano y calidad de atención en el servicio de enfermería del Hospital de Huaycán-2020.
- Costa, B. R. L. (2018). Bola de neve virtual: o uso das redes sociais virtuais no processo de coleta de dados de uma pesquisa científica. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 7(1). <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/24649>
- Costa, D. M. D. A. (2018). *Clima e cultura organizacional na gestão democrática: um estudo de caso no Centro de Ensino Vinícius de Moraes*. (Tese de Doutorado). Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal.
- Costa, M. L., & Rizzato, S. (2018). Influência da socialização na satisfação: as maiores

dificuldades para a adaptação do servidor. *Amazon business research*, (2), 140-164.

De Melo, J. A. M., & Barros, P. L. (2016). Motivação e clima organizacional: um estudo de caso em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior do DF. *Universitas: Gestão e TI*, 6(2), 1-15. <https://doi.org/10.5102/un.gti.v6i2.3877>

Decreto-Lei n.º 71/2019 da Presidência do Conselho de Ministros (2019). Diário da República: I série, n.º 101. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/71/2019/05/27/p/dre/pt/html>

Direção-Geral de Saúde [DGS] (2018). *Programa Nacional de Saúde Ocupacional: extensão 2018/2020*. DGS.

Enes, W. M. (2019). A importância da cultura e o clima organizacional como estratégias na gestão de empresas. *Ciências Gerenciais em Foco*, 10(7), 163-178.

Fajardo, J. Y., Gómez, N. P., & Mejía, J. S. (2020). *Cultura Organizacional*. *CyCL [Internet]*, 11(20), 263-289. <https://ojs.sociologia-alas.org/index.php/CyC/article/view/156/182>.

Feitoza, R. A. B., de Sousa, L. F., Campos, I. M. S., & Duarte, E. N. (2019). Memória Organizacional na Ciência da Informação: desvendando relações com o Conhecimento Organizacional. *Em Questão*, 25(1), 473-498.

Felix, P. A. A., & Murta, R. S. A. (2019). Estudo Sobre a Relação e a Interação entre Liderança, Motivação, Clima Organizacional e Desenvolvimento de Equipes. *Casoteca*, 1(1), Acesso livre-ISSN: 2675-4703.

Fernandes, S. D. C. F. (2019). *Percepções de liderança: o caso dos enfermeiros chefes*. (Tese de Doutoramento). Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Filho, J. C. S., da Silva, I. N. N., de Lira Oliveira, J. A., de Souza Barbosa, M., de Castro Azevedo, J. E., & Galvão, M. E. D. S. M. (2019). O papel do enfermeiro na gestão de qualidade: revisão de literatura. *Saúde Coletiva (Barueri)*, 9(48), 1382-1386.

Fiorense, L., & Martinez, M. (2016). Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho: revisão da literatura. *Revista Destaques Acadêmicos*, 8(1), 100-113.

Fonseca, P. H., Lowen, I. M. V., Lourenço, M. L., & Peres, A. M. (2018). Cultura organizacional na área da saúde: um estudo bibliométrico. *Saúde em Debate*, 42, 318-330.

Fortin, M. (2016). *Fundamentos e etapas do processo de investigação* (7ª ed.). Lusodidacta.

Freitas, P. F. P., & Odélius, C. C. (2018). Escala de competências gerenciais em grupos de pesquisa. *Revista de Administração FACES Journal*, 16(4), 46-65.

Freixo, M. (2018). *Metodologia Científica: Fundamentos, métodos e técnicas* (5ª ed.). Edições Piaget.

Garcia, D. B. (2017). *Os diferentes tipos de Liderança e sua influência no clima*

organizacional. [https://storage.googleapis.com/adm-portal.appspot.com/\\_assets/modules/academicos/academico\\_5220\\_190226\\_180417.pdf?mtime=20190226150414](https://storage.googleapis.com/adm-portal.appspot.com/_assets/modules/academicos/academico_5220_190226_180417.pdf?mtime=20190226150414)

- Gasparino, R. C., Bagne, B. M., Gastaldo, L. S., & Dini, A. P. (2018). Percepção da enfermagem frente ao clima de segurança do paciente em instituições públicas e privadas. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 38(3). <https://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2017.03.68240>
- Gomes, L. P. C. P. (2020). *Cultura organizacional e desempenho das equipas dos cuidados de saúde primários do Alentejo Central*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Évora, Évora, Portugal.
- Granero, A., Blanch, J. M., Ochoa, P. (2018). Condições de trabalho e significados do trabalho em enfermagem em Barcelona. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 26. <https://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.2342.2947>
- Guljor, A. P. F., de Souza Ramos, E., & da Cruz, P. N. (2020). Clima Organizacional e seus Reflexos na Saúde Mental dos Trabalhadores. *Revista Interdisciplinar em Gestão, Educação, Tecnologia e Saúde-GETS*, 3, 98-121.
- Hirschle, A. L. T., & Gondim, S. M. G. (2020). Estresse e bem-estar no trabalho: uma revisão de literatura. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25, 2721-2736.
- Jácome, I. E. B. (2020). Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 26-34.
- Jacowski, M., Budal, A. M. B., Lemos, D. S., Ditterich, R. G., Buffon, M. C. M., & Mazza, V. A. (2016). Teamwork: the professional's perception of family health strategy. *Revista Baiana de Enfermagem [Internet]*, 30(2), 1-9. <https://dx.doi.org/10.18471/rbe.v30i2.15145Portuguese>
- Kim, K. Y., Eisenberger, R. Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558-583.
- Kurcgant, P. (2016). *Gerenciamento em enfermagem* (2ª ed.). Guanabara Koogan.
- Lee, S., & Dalal, R. S. (2016). Climate as situational strength: Safety climate strength as a cross-level moderator of the relationship between conscientiousness and safety behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 120-132.
- Levine, K. J., Silk, K. J., & Carmody, M. (2018). A influência da cultura organizacional, clima e comprometimento em falar sobre erros médicos. *Journal Nursing Managers*, 28, 130-138.
- Liu, L., Xu, X., Wu, H., Yang, Y., & Wang, L. (2015). Associations of psychological capital, demographic and occupational factors with cigarette smoking among Chinese underground coal miners. *BMC public health*, 15(1), 1-10.
- Llanos, R. M., & Díaz, E. M. (2019). Las variaciones de la satisfacción vital según edad y clima

- organizacional en trabajadores de la salud. *Gerencia y Políticas de Salud*, 18(36), 1-23.
- Lopes, J. L. S. (2018). *Cultura organizacional e gestão da qualidade em saúde: uma perspectiva hospitalar*. (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Lourenço, P. J. D. F., Massano-Cardoso, I. M. M., Matos, F. R. N., & Nodari, C. H. (2017). Cultura organizacional e qualidade em serviços em instituição de saúde pública portuguesa. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(4), 120-135. <https://doi.org/10.12712/rpca.v11i2.841>
- Malloy, D. C., Hadjistavropoulos, T., McCarthy, E. F., Evans, R. J., Zakus, D H., Park, I., Lee, Y., & Williams, J. (2009). Cultura e clima organizacional: as percepções das enfermeiras sobre seu relacionamento com médicos. *Ética em enfermagem*, 16(6).
- Maranhão, M. L., & Sá, M. A. D. (2019). Cultura organizacional e práticas de qualidade de vida no trabalho: um estudo de múltiplos casos em palcos organizacionais de restaurantes do Recife-PE. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 9(2), 266-286.
- Marchiori, M. (2018). *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. Difusão Editora.
- Martins, M. A., Dos Anjos, S. T. D. C., & Brito, A. K. L. (2020). COVID-19: Reflexões sobre o trabalho da enfermagem frente à pandemia. *Amazônia: Science & Health*, 8(4), 98-107.
- Martins, P., Aguiar, A. S. W. D., Mesquita, C. A. M., Alexandrino, F. J. R., Silva, N. C. F. D., & Moreno, M. D. S. (2017). Global health diplomacy: conceptual framework proposal. *Saúde e Sociedade*, 26(1), 229-239.
- Martins, S. M. (2018). Modelos De Gestão E Liderança Em Enfermagem Em Serviços De Urgência E Emergência. *Saúde e Desenvolvimento*, 13(7).
- Melati, C., & Muniz, R. (2017). A cultura organizacional como impulsionadora dos processos de inteligência na gestão pública. *Race: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 131-156.
- Mello, R. D. C. C., Reis, L. B., & Ramos, F. P. (2018). Estresse em profissionais de enfermagem: importância da variável clima organizacional. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 11(2), 193-207.
- Melo, J. A. M., & Barros, P. L. (2016). Motivação e clima organizacional: um estudo de caso em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior do DF. *Universitas: Gestão e TI*, 6(2), 1-15.
- Meneses, A. S., & Sanna, M. C. (2015). Research methods used in the production of knowledge on nursing administration. *Revista Eletrônica de Enfermagem. [internet]*, 17(4), 1-11. <https://revistas.ufg.br/fen/article/view/34648/20692>
- Ministério da Saúde, & Direção-Geral da Saúde. (2018). *Programa Nacional de Saúde Ocupacional - Extensão 2018/2020*. Direção-Geral de Saúde.

- Miranda, F. M. A., Santana, L. L., Pizzolato, A. C., & Saquis, L. M. M. (2020). Condições de trabalho e o impacto na saúde dos profissionais de enfermagem frente a Covid-19. *Cogitare Enfermagem*. [Internet], 25, e72702. <https://doi.org/10.5380/ce.v25i0.72702.1>Enfermeira
- Mondini, C. C. D. S. D., Cunha, I. C. K. O., Trettene, A. D. S., Fontes, C. M. B., Bachega, M. I., & Cintra, F. M. R. (2019). Liderança autêntica entre profissionais de enfermagem: conhecimento e perfil. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 73(4). <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0888>
- Monteiro, A. C. F., & Mourão, L. (2017). Desenvolvimento profissional: A produção científica nacional e estrangeira. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(1), 39-45.
- Mosteiro-Díaz, M. P., Baldonado-Mosteiro, M., Borges, E., Baptista, P., Queirós, C., Sánchez-Zaballos, M., & Franco-Correia, S. (2020). Presenteeism in nurses: comparative study of Spanish, Portuguese and Brazilian nurses. *International Nursing Review*, 67(4), 466-475.
- Motta, L. A. S., & Gomes, J. S. (2019). Interações entre cultura nacional, cultura organizacional e gestão pública. *Contabilidad y Negocios*, 14(27), 89-103.
- Moura, A. A. D., Bernardes, A., Balsanelli, A. P., Zanetti, A. C. B., & Gabriel, C. S. (2017). Liderança e satisfação no trabalho da enfermagem: revisão integrativa. *Acta Paulista de Enfermagem*, 30, 442-450.
- Neiva, E. R., Macambira, M. O., & Ribeiro, E. M. (2020). Management Practices, Well-being and Supportive Behavior. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-27. <https://doi:10.1590/1678-6971/eRAMD200098>
- Neto, A. L. S., de Andrade Marques, L., Sadoyama, A. D. S. P., Leal, G. S., & de Brito Röder, D. V. D. (2021). Clima de segurança em Unidades de Terapia Intensiva: Revisão integrativa. *Research, Society and Development*, 10(7), e33910716702-e33910716702.
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* (1ª ed.). Editora RH.
- Nigenda, G., Serván-Mori, E., Aristizabal, P., & Zárate-Grajales, R. A. (2020). The correlates of precarious working conditions in the Mexican nursing labour market from 2005 to 2018: A repeated cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1010-1020.
- Nogueira, A. L. G., Munari, D. B., Sousa, E. T., & Ribeiro, L. C. M. (2021). Planejamento de sucessão de lideranças em enfermagem: caminhos para sua elaboração. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 55:e03758. <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2020022103758>
- Nogueira, L. D. S., Sousa, R. M. C. D., Guedes, E. D. S., Santos, M. A. D., Turrini, R. N. T., & Cruz, D. D. A. L. M. D. (2018). Burnout e ambiente de trabalho de enfermeiros em instituições públicas de saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 71, 336-342.

- Novato, D. S., & Nunes, E. C. D. A. (2019). As relações interpessoais na enfermagem: Influência da liderança na motivação da equipe técnica. *Revista Saúde-UNG-Ser*, 13(1/2), 8-16.
- O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture and firm performance. *Group & Organization Management*, 39(6), 595- 625. <https://doi.org/10.1177%2F1059601114550713>
- Oliveira, A. F. F. (2019). A situação Profissional dos Enfermeiros: estudo da satisfação com a Gestão de Recursos Humanos (Dissertação de Mestrado), Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Ordem dos Enfermeiros [OE] (2015). *Regulamento do perfil de competências do enfermeiro gestor*. OE.
- Ordem dos Enfermeiros [OE] (2019). *Investigação em Enfermagem*. OE.
- Orellana, B. J. S., & Portalanza, C. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125.
- Pádua, E. M. M. (2019). *Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática*. Papirus Editora.
- Panagiotis, M., Alexandros, S., & George, P. (2014). Organizational culture and motivation in the public sector. The case of the city of zagafou. *Procedia Economics and Finance*, 4, 415-424.
- Papa, R. M., & Pellenz, D. C. (2018). Análise dos estilos de liderança que influenciam na supervisão de enfermagem: uma revisão bibliográfica. *Na Saberes UNIJIPA [Internet]*, 10(3), 4-26.
- Parente, P. H. N., De Luca, M. M. M., de Lima, G. A. S. F., & Vasconcelos, A. C. (2018). Cultura organizacional e desempenho nas empresas estrangeiras listadas na NYSE. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 12, 1-21.
- Patrício, T. F. (2018). A qualidade de vida no trabalho e seus desdobramentos: a visão de boas práticas sob a ótica de gestores e funcionários em um contexto supermercadista. (Trabalho de Conclusão de Curso), Universidade do Extremo Sul Catarinense, Santa Catarina, Brasil.
- Pereira, I. A. (2020). Tipos de liderança dentro do ambiente educativo: uma discussão sobre sua identidade organizacional. *Educationis*, 8(1), 8-22.
- Peruzzo, H. E., Silva, E. S., Batista, V. C., Haddad, M. D. C. F. L., Peres, A. M., & Marcon, S. S. (2019). Clima organizacional e trabalho em equipe na estratégia saúde da família. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 72, 721-727.
- Pimenta, C. J. L., Vicente, M. C., Ferreira, G. R. S., Frazão, M. C. L. D. O., Costa, T. F. D., & Costa, K. N. D. F. M. (2020). Condições de saúde e características do trabalho de enfermeiros de um hospital universitário. *Rev Rene*, 21, e43108. <https://doi.org/10.15253/2175-6783.20202143108>

- Piñera, A. M. D., Salva, A. R., Acosta, S. B., De Vos, P., & Van der Stuyfs, P. (2016). Clima organizacional: Percepción por enfermeras del Nivel Primario de Atención. *Revista Cubana de Enfermería*, 32(3). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03192016000300010&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192016000300010&lng=es&tlng=es)
- Ponce, P., Pérez, S., Cartujano, S., López, R. C., & Álvarez, B. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(1), 1031–103.
- Rauen, F. (2018). Roteiros de investigação científica. Clube de Autores (managed).
- Rebelo, M. H. F. D. S. (2015). *Clima organizacional no contexto de trabalho dos enfermeiros do ACES: influência da inteligência emocional* (Dissertação de Mestrado), Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2020). *Liderar em tempos de crise*. Católica Porto Business School.
- Reyes, J. V. G., Núñez, M. A. P., López, R. N., Núñez, V. P., & Núñez, I. I. P. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de investigación*, 42(95), 241-252.
- Roch, G. R., Dubois, C., & Clarke, S. P. (2014). Clima organizacional e práticas de cuidado de enfermeiras de hospital: um estudo de métodos mistos. *Wiley Periodicals*, 37, 229-240.
- Rocha, A. L. (2021). *Clima organizacional e sua influência na motivação*. (Trabalho de Bacharelato). UniEvangélica, Anápolis, Brasil.
- Rossi, C. G. (2017). O impacto da liderança no clima organizacional: um estudo comparativo de duas agências bancárias. (Trabalho de Conclusão de Curso), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Sangy, M. (2017). Saúde no Trabalho: intervenção psicossocial com trabalhadores de um hospital público. *II Congresso Interdisciplinar de Pesquisa, Iniciação Científica e Extenso*, Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix, Belo Horizonte, Brasil, 1060-1076. <https://izabelahendrix.edu.br/pesquisa/anais/arquivo-2017/saude-no-trabalho-intervencao-psicossocial-com-trabalhadores-de-um-hospital-publico.pdf>
- Santana, L., Sarquis, L. M. M., Miranda, F. M. D. A., Kalinke, L. P., Felli, V. E. A., & Mininel, V. A. (2016). Health indicators of workers of the hospital area. *Revista brasileira de enfermagem*, 69(1), 23-32.
- Santo, E. M. N. E. (2016). *A percepção do clima organizacional na Amarsul, SA*. (Tese de Doutorado). Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.
- Santos, J. F. (2019). Diferentes Tipos de Liderança Presentes nas Organizações. *Anais do Salão de Iniciação Científica Tecnológica*.
- Santos, L. J. D., & Paranhos, M. S. (2017). Os trabalhadores das Equipes de Saúde da Família no Rio de Janeiro: aspectos da liderança em pesquisa de clima organizacional. *Ciência & Saúde Coletiva*, 22, 759-770.

- Santos, T. D. C., Rodrigues, M. D. S., França, L. P. D., Ceratti, B. K., & Meneses, P. P. M. (2019). Construção de uma Escala de Clima Organizacional para uma Organização Pública. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(3), 713-719.
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of applied psychology*, 102(3), 468.
- Sergio, L. R. B., Barros, M. D. S. D. S., Almeida, S. R. V., & Lyrio, E. F. (2018). A influência da liderança no clima organizacional. *Pesquisa & Educação à Distância*, (12), 1-30.
- Cunha, G. S., & Melo, J. A. M. (2020). A influência da liderança no clima organizacional: um estudo de caso em uma secretaria do governo do Distrito. *Negócios em Projeção*, 11(2), 1-18.
- Silva, A. C. D. P., Valente, G. L. C., & Valente, G. S. C. (2017). O empreendedorismo como uma ferramenta para atuação do enfermeiro. *Revista de Enfermagem Universidade Federal de Pernambuco*, 11(4), 1595-1602.
- Silva, F. J. D. (2016). *Capacidade para o trabalho e presenteísmo em trabalhadores de enfermagem; propostas de intervenções gerenciais*. (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Silva, T. A., & Woida, L. M. (2019). A influência dos elementos da cultura organizacional no ambiente profissional. *REGRAD-Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM*, 12(01), 63-78.
- Sobrinho, P. D. S. (2021). *Administração participativa e sua influência no clima organizacional: uma pesquisa bibliográfica (Trabalho de Conclusão de Curso)*, Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos, Brasília, Brasil.
- Somenzari, M., Ramos, A., & Sacomano, M. (2017). Estilos de liderança e cultura organizacional: estudo comparativo de uma organização pública vis-à-vis uma empresa privada. *Revista Espacios*, 38(53), 22-39.
- Souza, E. C. L. D., & Fenili, R. R. (2016). El estudio de la cultura organizacional a través de prácticas: una propuesta a la luz del legado de Bourdieu. *Cadernos EBAPE. BR*, 14(4), 872-890.
- Souza, L. S., Rocha, F. L. R., & Mazzo, L. L. (2018). Clima organizacional e ocorrência de acidentes com materiais perfurocortantes em um hospital público do Estado de São Paulo 1. *Cadernos de Terapia Ocupacional da UFSCar*, 26(1), 85-95.
- Souza, V. S. C., & Nascimento, L. V. (2016). Clima organizacional: desenvolvimento, aplicação e validação de uma pesquisa de clima. *Revista Eletrônica das Faculdades Integradas Vianna Júnior*, 7(2), 2177-3726.
- Takahashi, L. T., Baptista, M. N., Cardoso, H. F., & Rueda, F. J. M. (2018). La asociación entre el Apoyo Organizacional con el Clima organizacional y la Sintomatología Depresiva. *Psicología desde o Caribe*, 36(1), 1-24. <https://www.scielo.org.co/pdf/psdc/v36n1/2011-7485-psdc-36-01-1.pdf>

- Tavares, A. R. D. M. (2018). *Estudo de Caso: A influência da cultura e clima organizacional no processo de gestão democrática e participativa*. (Tese de Doutoramento), Instituto Politécnico de Santarém, Santarém, Portugal.
- Teixeira, A. L. (2016). *Diagnóstico de clima organizacional no setor público: um estudo de caso em uma empresa pública municipal*. (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, Brasil.
- Theodosio, B. A., Ribeiro, L. F., de Andrade, M. I. S., & de Melo Me, J. S. V. (2021). Barreiras e facilitadores do trabalho multiprofissional em saúde na Pandemia da COVID-19. *Brazilian Journal of Development*, 7(4), 33998-34016.
- Tomasi, M., Rissi, V., & Pauli, J. (2020). Influencia del soporte organizacional en las vivencias de placer y sufrimiento en el trabajo en un contexto hospitalario. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(3), 1072-1079.
- Trus, M., Galdikiene, N., Balciunas, S., Green, P., Helminen, M., & Suominen, T. (2018). Connection between organizational culture and climate and empowerment: The perspective of nurse managers. *Nursing & health sciences*, 21(1), 54-62.
- Tsai, C. L. (2014). The organizational climate and employees' job satisfaction in the Terminal Operation Context of Kaohsiung Port. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 30(3), 373-392.
- Vegro, T. C., Rocha, F. L. R., Camelo, S. H. H., & Garcia, A. B. (2016). Cultura organizacional de um hospital privado. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 37(2). <https://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2016.02.49776>
- Ventura, P. F. E. V., Velloso, I. S. C., & Alves, M. (2020). Influência da cultura organizacional na gestão da qualidade de um hospital universitário, 21. <https://doi.org/10.15253/2175-6783.20202143996>
- Ventura-Silva, J. M. A., Ribeiro, O. M. P. L., Cardoso, M. F. P. T., Monteiro, M. A. J., Castro, S. F. M., & Esteves, N. E. C. (2021). The organizational culture in times of COVID-19 pandemic: repercussions on specialist nurses and nurse managers. *Revista da Universidade Federal do Piauí*, 10(1). <https://doi.org/10.26694/reufpi.v10i1.882>
- Whitcombe, A., Cooper, K., & Palmer, E. (2016). The relationship between organizational culture and the health and wellbeing of hospital nurses worldwide: a mixed methods systematic review protocol. *JBI Evidence Synthesis*, 14(6), 103-116.
- Wu, X., Hayter, M., Lee, A. J., Yuan, Y., Li, S., Bi, Y., & Zhang, Y. (2020). Positive spiritual climate supports transformational leadership as means to reduce nursing burnout and intent to leave. *Journal of Nursing Management*, 28(4), 804-813.
- Zhang, L., Oiu, Y., & Teng, E. (2017). Social behaviour and personality: na international journal. *Scientific Journal Publishers*, 45(3), 387-397.