



Gestão em Saúde: as Contribuições das Pesquisas de Satisfação e de Clima Organizacional para a Qualidade de Vida no Trabalho

Health Management: the Contributions of Satisfaction and Organizational Climate Surveys to Quality of Life at Work

Gestión de la Salud: las Contribuciones de las Encuestas de Satisfacción y Clima Organizacional a la Calidad de Vida en el Trabajo

Lucas Alves de Oliveira Lima¹

Tatiane Atanásio dos Santos Bernardy²

Alicia Viviana Mendez³

Lucas José Vaz Schiavao⁴

Agnelo Rocha Nogueira Soares⁵

Sebastião Olacy de Souza Júnior⁶

Camila Rocha Vilela⁷

Isabel Gomes Silveira Bezerra⁸

Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as contribuições das pesquisas de satisfação e de clima organizacional para a promoção da qualidade de vida no trabalho em instituições de saúde, reconhecendo o papel estratégico dessas ferramentas na construção de ambientes laborais mais saudáveis e humanizados. A investigação foi conduzida por meio de uma

¹ Doutor em H.C. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Três Rios, Rio de Janeiro, Brasil.

E-mail: luksapp99@gmail.com

² Doutoranda em Desenvolvimento e Sociedade. Bolsista CNPq. Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Caçador, Santa Catarina, Brasil. E-mail: tatisbernardy@gmail.com

³ Graduada em Gestão Hospitalar. Faculdades Metropolitanas Unidas. Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil. E-mail: aliciavivianamendez@gmail.com

⁴ Doutor em Medicina. Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, São Paulo, Brasil.

E-mail: schiva8@cloud.com

⁵ Mestre em Desenvolvimento Regional. Universidade Federal do Tocantins (UFT). Palmas, Tocantins, Brasil.

E-mail: agnelo.rochanogueira@gmail.com

⁶ Graduado em Medicina. Universidade Federal de Campina Grande. Campina Grande, Paraíba, Brasil

E-mail: olacyjr@hotmail.com

⁷ Mestre em Odontologia. Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.

E-mail: camilavilela.odontoo@gmail.com

⁸ Especialista em Neuropsicologia. Faculdade Metropolitana de SP. São Paulo, São Paulo, Brasil.

E-mail: belgsilveira@hotmail.com





abordagem qualitativa e descritiva, utilizando como método um questionário semi estruturado aplicado a uma amostra de 15 profissionais de saúde atuantes em uma instituição médica brasileira, selecionados por conveniência e acessibilidade. A coleta de dados contemplou temas como comunicação interna, reconhecimento profissional, suporte da liderança, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, saúde mental, e práticas organizacionais, sendo a análise realizada com base na técnica da Análise do Discurso. Os resultados evidenciaram que, quando conduzidas de forma ética, contínua e transparente, as pesquisas de satisfação e de clima organizacional promovem maior valorização e reconhecimento dos colaboradores, fortalecem a comunicação e a confiança institucional, contribuem para a identificação de fatores estressores e riscos psicossociais, estimulam a participação ativa dos profissionais nas decisões gerenciais e favorecem o alinhamento entre as expectativas dos trabalhadores e as diretrizes organizacionais. Ainda, foi observado que tais pesquisas incentivam práticas de autocuidado, melhoram o ambiente físico e as relações interpessoais, e reforçam o senso de pertencimento e identidade institucional, demonstrando seu potencial como instrumentos de gestão voltados para a melhoria contínua da qualidade de vida no trabalho e, consequentemente, da qualidade assistencial oferecida.

Palavras-chave: Gestão em Saúde. Satisfação. Clima Organizacional. Qualidade de Vida no Trabalho. Bem-estar.

Abstract

This research aimed to analyze the contributions of satisfaction and organizational climate surveys to promoting quality of life at work in healthcare institutions, recognizing the strategic role of these tools in building healthier and more humane work environments. The research was conducted using a qualitative and descriptive approach, using a semi-structured questionnaire administered to a sample of 15 healthcare professionals working at a Brazilian medical institution, selected for convenience and accessibility. Data collection covered topics such as internal communication, professional recognition, leadership support, work-life balance, mental health, and organizational practices, and analysis was performed using Discourse Analysis. The results showed that, when conducted ethically, continuously, and transparently, satisfaction and organizational climate surveys promote greater employee appreciation and recognition, strengthen communication and institutional trust, contribute to the identification of stressors and psychosocial risks, encourage the active participation of professionals in management decisions, and foster alignment between employee expectations





and organizational guidelines. Furthermore, it was observed that such research encourages self-care practices, improves the physical environment and interpersonal relationships, and reinforces the sense of belonging and institutional identity, demonstrating their potential as management tools aimed at continuously improving the quality of life at work and, consequently, the quality of care provided.

Keywords: Healthcare Management. Satisfaction. Organizational Climate. Quality of Life at Work. Well-being.

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo analizar la contribución de las encuestas de satisfacción y clima organizacional a la promoción de la calidad de vida laboral en instituciones de salud, reconociendo el papel estratégico de estas herramientas en la construcción de entornos laborales más saludables y humanos. La investigación se realizó con un enfoque cualitativo y descriptivo, mediante un cuestionario semiestructurado aplicado a una muestra de 15 profesionales de la salud que trabajan en una institución médica brasileña, seleccionados por su conveniencia y accesibilidad. La recopilación de datos abarcó temas como la comunicación interna, el reconocimiento profesional, el apoyo al liderazgo, la conciliación de la vida laboral y personal, la salud mental y las prácticas organizacionales, y el análisis se realizó mediante Análisis del Discurso. Los resultados mostraron que, cuando se realizan de forma ética, continua y transparente, las encuestas de satisfacción y clima organizacional promueven una mayor valoración y reconocimiento de los empleados, fortalecen la comunicación y la confianza institucional, contribuyen a la identificación de factores de estrés y riesgos psicosociales, fomentan la participación activa de los profesionales en las decisiones de gestión y promueven la alineación entre las expectativas de los empleados y las directrices organizacionales. Además, se observó que dicha investigación fomenta las prácticas de autocuidado, mejora el entorno físico y las relaciones interpersonales, y refuerza el sentido de pertenencia y la identidad institucional, demostrando su potencial como herramientas de gestión para la mejora continua de la calidad de vida en el trabajo y, en consecuencia, la calidad de la atención prestada.

Palabras clave: Gestión de la Atención Sanitaria. Satisfacción. Clima Organizacional. Calidad de Vida en el Trabajo. Bienestar.





Introdução

A gestão em saúde contemporânea enfrenta desafios crescentes para garantir não apenas a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à população, mas também o bem-estar dos profissionais que atuam nesse setor. Com a intensificação das demandas, a complexidade dos atendimentos e a constante necessidade de inovação tecnológica, o ambiente de trabalho nas instituições de saúde passou a exigir uma atenção redobrada às condições laborais. Nesse cenário, torna-se imprescindível adotar uma abordagem de gestão que valorize o ser humano, promovendo ambientes saudáveis, colaborativos e motivadores (Marinho; Carrião; Marques, 2019; Silva; Tavares; França, 2020).

As pesquisas de satisfação e de clima organizacional emergem como ferramentas estratégicas que possibilitam às organizações de saúde identificar fatores que impactam diretamente a qualidade de vida no trabalho. Tais instrumentos, quando bem aplicados, fornecem um diagnóstico profundo sobre percepções, expectativas e experiências dos colaboradores, oferecendo dados valiosos para o aprimoramento da gestão de pessoas e para o desenvolvimento de políticas organizacionais mais efetivas. Além disso, contribuem para a construção de ambientes mais humanizados e alinhados às necessidades dos profissionais de saúde (Lima; Silva; Domingues Júnior, 2024).

Nos últimos anos, a literatura científica tem destacado a importância do clima organizacional como um determinante para o desempenho institucional e para a saúde mental dos trabalhadores. Ambientes marcados por relações interpessoais positivas, comunicação transparente e valorização do trabalho tendem a gerar maior engajamento, satisfação profissional e menor incidência de estresse e esgotamento emocional. Por outro lado, climas organizacionais negativos podem acentuar conflitos, desmotivação e absenteísmo, afetando a qualidade dos serviços de saúde (Ovando; Bourlegat; Pavon, 2023; Sevinc et al., 2022).

As pesquisas de satisfação, por sua vez, permitem compreender o grau de contentamento dos colaboradores em relação a diversos aspectos do ambiente de trabalho, como condições físicas, oportunidades de desenvolvimento, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reconhecimento e suporte da liderança. Esses levantamentos oferecem subsídios para a formulação de estratégias que visem à retenção de talentos, à redução da rotatividade e à melhoria contínua dos processos organizacionais (Pacheco; Magalhães, 2023).

Em um setor tão dinâmico e essencial como o da saúde, promover a qualidade de vida no trabalho vai além de uma obrigação ética: é um fator estratégico para assegurar a





sustentabilidade dos serviços. Profissionais satisfeitos e inseridos em ambientes organizacionais positivos tendem a apresentar maior produtividade, criatividade e compromisso com o cuidado ao paciente, gerando impactos positivos tanto para os usuários quanto para as instituições. Assim, investir em práticas de gestão baseadas em evidências, como as pesquisas de satisfação e de clima, é fundamental (Silva; Chagas, 2020).

Adicionalmente, a inter-relação entre qualidade de vida no trabalho e qualidade assistencial tem sido amplamente reconhecida. Equipes bem apoiadas e motivadas são mais propensas a fornecer um atendimento seguro, eficiente e centrado no paciente. Dessa forma, cuidar da saúde organizacional é, também, uma forma indireta de cuidar da saúde da população atendida, fortalecendo o papel social das instituições de saúde (Santos, 2021).

Contudo, a efetividade dessas pesquisas depende não apenas de sua aplicação, mas do comprometimento da gestão em utilizar os resultados obtidos de forma ética e estratégica. É fundamental que as informações coletadas sejam analisadas com rigor, que as ações corretivas ou de aprimoramento sejam implementadas e que haja um feedback transparente para os colaboradores. Esse ciclo contínuo de escuta e melhoria reforça a confiança na gestão e fortalece a cultura organizacional (Schmidt et al., 2020). Diante deste contexto, o objetivo desta pesquisa foi analisar as contribuições das pesquisas de satisfação e de clima organizacional para a promoção da qualidade de vida no trabalho em instituições de saúde.

Metodologia

2.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa e descritiva, com o propósito de explorar de maneira aprofundada as percepções e experiências de profissionais de saúde em relação às contribuições das pesquisas de satisfação e de clima organizacional para a qualidade de vida no trabalho. A pesquisa qualitativa é adequada para a investigação de fenômenos complexos e subjetivos, como sentimentos, opiniões e relações interpessoais, permitindo captar nuances e significados que dificilmente seriam revelados por métodos quantitativos. O caráter descritivo da pesquisa buscou detalhar e compreender os aspectos envolvidos no tema estudado, sem a intenção de interferir ou manipular as variáveis observadas.





2.2 Amostra

A amostra foi composta por 15 profissionais de saúde atuantes em uma instituição médica brasileira. A seleção dos participantes foi realizada por conveniência e acessibilidade, considerando a disponibilidade e o interesse dos profissionais em contribuir com a pesquisa.

2.3 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário semi estruturado, elaborado com base nos objetivos da pesquisa. O questionário foi estruturado para investigar as percepções dos profissionais de saúde sobre as pesquisas de satisfação e de clima organizacional, focando especialmente suas contribuições para a qualidade de vida no trabalho.

Durante a aplicação, foram abordados temas relacionados à experiência dos participantes com as pesquisas institucionais, a importância percebida dessas pesquisas para a melhoria do ambiente de trabalho, aspectos do clima organizacional como comunicação, relacionamento interpessoal, reconhecimento profissional e suporte da liderança.

Além disso, o questionário buscou compreender como essas condições influenciam a motivação, o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores, bem como identificar fatores que contribuem para a construção de um ambiente saudável e produtivo. Os profissionais também foram convidados a sugerir expectativas e ações que gostariam de ver implementadas a partir dos resultados das pesquisas.

A aplicação do questionário ocorreu de forma presencial, em local reservado dentro da instituição, garantindo confidencialidade e conforto aos participantes.

2.4 Análise dos Dados

A análise dos dados foi conduzida com base na técnica da Análise do Discurso, que possibilita examinar como os significados são construídos e comunicados nos relatos dos participantes. Este método permitiu identificar padrões de discurso, temas recorrentes e as relações entre linguagem, práticas organizacionais e qualidade de vida no trabalho. A análise seguiu as etapas de leitura flutuante das transcrições, codificação inicial, categorização temática e interpretação, buscando captar as dimensões implícitas e explícitas das falas.





Os nomes dos respondentes foram mantidos em sigilo, sendo criados pseudônimos para identificação nas análises, como E01, E02, entre outros. As respostas foram registradas e posteriormente transcritas integralmente para a análise qualitativa.

Resultados e Análise dos Dados

Os resultados desta pesquisa evidenciaram que as pesquisas de satisfação e de clima organizacional desempenham um papel relevante na promoção da qualidade de vida no trabalho em instituições de saúde. De forma geral, os participantes demonstraram compreender o valor desses instrumentos como ferramentas para a escuta ativa e para a construção de ambientes laborais mais saudáveis. Grande parte dos profissionais destacou que, quando bem conduzidas, essas pesquisas promovem um sentimento de valorização e reconhecimento entre os colaboradores.

Um tema recorrente nos discursos foi a importância da comunicação transparente e da devolutiva dos resultados. Muitos participantes ressaltaram que a efetividade das pesquisas depende não apenas de sua aplicação, mas, sobretudo, da forma como a gestão comunica e utiliza os dados obtidos. Como afirmou E03: “Quando a direção mostra que leu e considerou nossas respostas, a gente sente que realmente foi ouvido. Isso faz muita diferença”.

Além disso, foi possível perceber que a simples realização das pesquisas gera uma expectativa entre os profissionais quanto à implementação de mudanças. E07 comentou: “Ficamos esperando ver alguma melhoria depois que respondemos. Quando isso acontece, a equipe se motiva mais”. Isso reforça a importância de um ciclo contínuo de escuta, análise e ação, fundamental para consolidar uma cultura organizacional positiva.

Outro aspecto destacado foi a influência das pesquisas sobre o clima de confiança na instituição. De acordo com E01: “Antes dessas pesquisas, não havia tanto espaço para falar sobre o que incomodava. Agora, mesmo que de forma anônima, podemos expressar o que sentimos”. Essa abertura institucional favorece o fortalecimento das relações interpessoais e contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais acolhedor.

A partir da análise dos relatos, emergiu também o papel das pesquisas na identificação de fatores estressores e de risco para a saúde mental dos trabalhadores. Vários participantes relataram que, por meio das pesquisas, a gestão passou a ter mais consciência das demandas emocionais da equipe. E09 afirmou: “A pesquisa ajudou a trazer à tona o desgaste emocional que estávamos vivendo. Isso foi um passo importante para buscar soluções”.





O reconhecimento da importância do equilíbrio entre vida pessoal e profissional foi outro ponto destacado. Muitos profissionais enxergaram nas pesquisas um canal para manifestar suas dificuldades em conciliar essas dimensões. E05 relatou: “Foi a primeira vez que consegui falar sobre como os plantões estavam afetando minha vida fora do hospital. Isso foi levado em consideração depois”.

Houve consenso entre os participantes de que a qualidade do ambiente físico de trabalho impacta diretamente na satisfação dos colaboradores. As pesquisas permitiram que essas questões fossem abordadas de maneira mais estruturada. Como relatou E11: “A gente sempre comentava que faltavam equipamentos ou que o espaço era desconfortável, mas só com a pesquisa isso foi formalizado e a gestão tomou providências”.

Outro achado refere-se ao papel das pesquisas na melhoria da comunicação interna. E08 destacou: “Com os resultados das pesquisas, a direção percebeu que muita coisa não estava sendo comunicada claramente. Melhoraram os canais de informação e isso ajudou bastante”. A comunicação transparente é um elemento-chave para um clima organizacional saudável, e as pesquisas parecem atuar como catalisadoras dessa melhoria.

Os relatos também indicaram que as pesquisas contribuem para um maior alinhamento entre as expectativas dos profissionais e as diretrizes institucionais. E02 afirmou: “Muitas vezes a gente não entende bem os objetivos da gestão. Com a pesquisa, algumas prioridades ficaram mais claras para todos”. Esse alinhamento é fundamental para o engajamento e para o comprometimento dos colaboradores.

A valorização do reconhecimento profissional foi outro aspecto destacado. Diversos participantes relataram que as pesquisas trouxeram à tona a necessidade de práticas mais consistentes de reconhecimento e valorização. E06 comentou: “A pesquisa mostrou que muita gente se sentia desvalorizada. Depois disso, a gestão começou a reconhecer mais os bons trabalhos”.

A análise das falas revelou ainda que as pesquisas de satisfação e de clima favorecem uma maior participação dos profissionais nas decisões institucionais. E04 relatou: “Agora temos mais espaço para sugerir mudanças. A pesquisa foi um dos fatores que abriram esse caminho”. Esse aumento da participação reforça o senso de pertencimento e fortalece a coesão do grupo.

Foi destacado também que as pesquisas estimulam o autoconhecimento institucional, permitindo uma análise mais crítica e estratégica das próprias práticas organizacionais. E13 comentou: “Muita coisa que a gente achava normal foi questionada a partir das respostas da





pesquisa. Isso ajudou a mudar o olhar da gestão”. Essa reflexão institucional é essencial para processos contínuos de melhoria.

Além disso, alguns participantes ressaltaram que o processo de aplicação das pesquisas, por si só, gera momentos de reflexão coletiva, o que é positivo para o clima organizacional. E10 afirmou: “Só o fato de discutirmos juntos os resultados das pesquisas já foi muito enriquecedor para a equipe”. No entanto, foram mencionadas algumas limitações e desafios.

Um ponto de atenção refere-se à sobrecarga de trabalho, que em alguns momentos dificultou o engajamento com as pesquisas. E14 relatou: “Às vezes é tanta correria que fica difícil parar para responder com calma. Isso precisa ser considerado”.

Outro desafio identificado foi a necessidade de garantir o anonimato e a confidencialidade das respostas, para que os profissionais se sintam seguros ao expor suas opiniões. E12 comentou: “No começo, alguns colegas tinham medo de se identificar nas respostas. A confiança precisa ser construída”. Também foi apontada a importância da continuidade do processo.

Alguns participantes mencionaram que, em momentos passados, as pesquisas haviam sido pontuais, o que reduzia seu impacto. E15 afirmou: “Se a pesquisa é feita uma vez só, não adianta muito. Tem que ser um processo contínuo”. A integração entre os resultados das pesquisas e o planejamento estratégico da instituição foi reconhecida como um fator determinante para a efetividade das ações. E07 destacou: “Hoje vejo que os dados da pesquisa já são considerados quando se faz o planejamento anual. Isso dá mais força para as mudanças”.

Adicionalmente, foi possível perceber que a participação da liderança direta é fundamental para o sucesso do processo. E09 afirmou: “Quando o chefe imediato apoia e incentiva a participação, a adesão à pesquisa é muito maior”. A liderança tem, portanto, um papel crucial na criação de uma cultura de participação. Foi mencionado, ainda, que a personalização das pesquisas, adaptando-as ao contexto específico da instituição, aumenta sua relevância e aplicabilidade. E03 observou: “Algumas perguntas gerais nem sempre se encaixam. Quando o questionário foi adaptado, fez mais sentido para nós”.

Outro ponto relevante foi a influência das pesquisas na melhoria das relações interpessoais. Muitos participantes relataram que o espaço para expressão promovido pelas pesquisas ajudou a reduzir conflitos e a promover maior cooperação. E06 comentou: “Discutir os resultados nos ajudou a entender melhor os colegas e a trabalhar mais em equipe”.





Em relação ao impacto nas práticas gerenciais, os relatos apontaram que as pesquisas serviram como base para a revisão de procedimentos e fluxos de trabalho. E08 afirmou: “Alguns processos foram melhorados depois que apareceram como ponto fraco na pesquisa. Isso teve um impacto direto no dia a dia”. A articulação entre as áreas da instituição foi fortalecida em função dos diagnósticos produzidos pelas pesquisas. E02 relatou: “Antes, cada setor cuidava só do seu. Agora, com as discussões que vieram depois da pesquisa, a gente busca mais soluções conjuntas”.

Os profissionais também destacaram o papel das pesquisas na prevenção de riscos psicossociais. E05 afirmou: “A pesquisa ajudou a identificar colegas que estavam com sinais de esgotamento. Depois disso, foram tomadas algumas medidas para apoiar essas pessoas”. Além disso, o reconhecimento da importância da saúde mental no ambiente de trabalho foi ampliado a partir das discussões geradas pelas pesquisas. E11 comentou: “Hoje a gente fala mais sobre saúde mental. Isso começou com os resultados da pesquisa”.

Houve relatos de que a pesquisa contribuiu para valorizar práticas de autocuidado entre os profissionais. E01 afirmou: “Depois que vimos como o estresse estava alto, começamos a incentivar mais o cuidado com a própria saúde”. Alguns participantes destacaram ainda que as pesquisas ajudaram a identificar talentos e potenciais dentro da equipe. E13 comentou: “Algumas habilidades e capacidades apareceram nas respostas. Isso ajudou a pensar em novas oportunidades para esses colegas”.

Foi possível observar, também, que a confiança na gestão aumentou quando as respostas das pesquisas resultaram em ações concretas. E04 relatou: “Quando a gente vê que as mudanças acontecem, a confiança na gestão cresce muito”. Outro aspecto positivo foi o fortalecimento da identidade institucional, promovido pelo envolvimento coletivo no processo. E10 afirmou: “A pesquisa ajudou a criar um sentimento de que todos fazemos parte da construção da instituição”.

Assim, os relatos mostraram que as pesquisas de satisfação e de clima organizacional são percebidas pelos profissionais como ferramentas valiosas para a promoção da qualidade de vida no trabalho, desde que sejam conduzidas de forma ética, contínua e integrada às estratégias institucionais. E15 sintetizou: “Quando é bem feita e levada a sério, a pesquisa ajuda muito a melhorar o ambiente de trabalho”.





Considerações Finais

Os resultados desta pesquisa evidenciam que as pesquisas de satisfação e de clima organizacional constituem ferramentas essenciais para a promoção da qualidade de vida no trabalho em instituições de saúde. Sua aplicação vai além da simples coleta de opiniões: atua como um instrumento estratégico de escuta ativa, fortalecimento do diálogo institucional e construção de um ambiente laboral mais saudável e colaborativo. Verificou-se que, quando conduzidas de forma ética, transparente e contínua, tais pesquisas promovem um sentimento de valorização e reconhecimento entre os profissionais. O ciclo que integra aplicação, devolutiva e ações concretas se mostrou indispensável para fomentar a confiança nas lideranças e no processo de gestão, consolidando uma cultura organizacional positiva.

Outro aspecto crucial evidenciado refere-se ao impacto das pesquisas no fortalecimento da comunicação interna, na melhoria das relações interpessoais e no alinhamento das expectativas dos trabalhadores com os objetivos institucionais. Além disso, emergiu com força a importância desses instrumentos para a identificação precoce de fatores estressores e riscos psicossociais, contribuindo para a promoção da saúde mental e do autocuidado entre os profissionais.

Também foi observado que o envolvimento direto das lideranças, a personalização dos instrumentos às realidades locais e a integração dos resultados ao planejamento estratégico da instituição são fatores determinantes para garantir a efetividade e a relevância do processo. Não menos importante, o fortalecimento do senso de pertencimento e da identidade institucional, derivado da participação coletiva nas pesquisas, reforça o compromisso dos colaboradores com o sucesso e a sustentabilidade organizacional.

Entretanto, a pesquisa também revelou desafios significativos, como a sobrecarga de trabalho, que por vezes limita a adesão e o engajamento dos profissionais, e a necessidade contínua de garantir o anonimato e a segurança das respostas. A superação desses desafios exige comprometimento das lideranças e uma abordagem sistemática e sensível por parte da gestão.

Conclui-se, portanto, que as pesquisas de satisfação e de clima organizacional devem ser incorporadas como práticas permanentes e estratégicas, integradas aos processos de gestão e às políticas de desenvolvimento institucional. Assim conduzidas, elas contribuem de maneira decisiva para o aprimoramento do ambiente de trabalho e para a promoção de uma





cultura organizacional voltada para o bem-estar, o reconhecimento e o desenvolvimento dos profissionais de saúde.

Referências

- LIMA, L. A. O; SILVA, L. L.; DOMINGUES JÚNIOR, P. L. Qualidade de Vida no Trabalho segundo as percepções dos funcionários públicos de uma Unidade Básica de Saúde (UBS). **REVISTA DE CARREIRAS E PESSOAS**, v. 14, p. 346-359, 2024. <https://doi.org/10.23925/recap.v14i2.60020>
- MARINHO, J. L; CARRIÃO, G. A.; MARQUES, J. R. Atenção hospitalar: interatividades por entre constituição histórico-social, gestão e humanização em saúde. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, [S. l.], v. 8, n. 2, 2019.
- OVANDO, R. G. de M.; BOURLEGAT, C. A. L.; PAVON, R. V. Gestão hospitalar e gerenciamento legal de riscos na humanização da saúde. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 9, n. 05, p. 17360–17375, 2023.
- PACHECO, J. F.; MAGALHÃES, L. E. R. Humanização na gestão hospitalar: um olhar atento para profissionais e pacientes. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 12, n. 2, p. e3144-e3144, 2023.
- SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. 2º ed. Editora Saint Paul, 2021.
- SCHMIDT, B. et al. Saúde mental e intervenções psicológicas diante da pandemia do novo coronavírus (COVID-19). **Rev. Estud. psicol.**, 2020.
- SEVINC. S. A. et al. Ansiedade e burnout em anestesiistas e enfermeiros de unidade de terapia intensiva durante a pandemia de COVID-19: um estudo transversal. **Brazilian Journal of Anesthesiology**, v. 72, n. 2, p. 169–175, 2022.
- SILVA, C. R.; TAVARES, G. K. B.; FRANÇA, L. S. G. Clima organizacional: a influência na motivação dos funcionários e empregados. **Revista Episteme Transversalis**, v. 11, n. 1, 2020.
- SILVA, T. de A.; CHAGAS, D. R. A evolução da Humanização na Gestão Hospitalar. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 6, n. 6, p. 38457–38467, 2020.

Received: 6.27.2025

Accepted: 7.18.2025

