

Relatório final

AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

*Avaliação da experiência do colaborador
em relação ao seu local de trabalho*



Hospital de Clínicas
UNICAMP

2024

O planejamento estratégico é fundamental para guiar as ações e decisões de uma instituição, de qualquer segmento, sendo pública ou privada, em direção a seus objetivos e visão de futuro.

As instituições são organizações produtoras de bens ou serviços, que empregam neste processo de transformação, pessoas, que colaboram na utilização e domínio de tecnologias, e essencialmente, para atingirem objetivos propostos que necessitam se integrarem num conjunto organizado de atividades que são previamente concebidas, planejadas e organizadas.

O desdobramento de ações para os níveis táticos e operacionais buscam resultados que permitem uma mudança na arquitetura estratégica organizacional, preferencialmente em processo participativo e com sessões de trabalho em grupo, de tal forma que seja identificado e reforçado o que é positivo nos colaboradores e na instituição que está inserida.

Nesse desdobramento há necessidade de apoio e respeito ao “tempo” e percepção de cada indivíduo, através de comunicação honesta e clara.

Uma das ações desdobradas da estratégia institucional é a avaliação do clima organizacional, que procura estudar e compreender a percepção coletiva das necessidades e preocupações dos colaboradores inseridos na instituição.

Nessa avaliação busca-se estudar a qualidade do ambiente de trabalho e, conseqüentemente a satisfação e o desempenho que o coletivo proporciona para o indivíduo.

Espera-se que a avaliação do clima organizacional identifique o reflexo da motivação e o quanto é saudável a relação da instituição com os colaboradores que atuam nela, principalmente em instituições que prestam assistência em saúde.

O desejo está sobre encontrar pessoas saudáveis proporcionando bem estar na assistência à saúde, sentindo-se valorizadas, obtendo resultados com produtividade e principalmente engajadas e motivadas na criação de novas soluções que fortalecem um ambiente seguro na relação entre todos os colaboradores envolvidos.

Este relatório final de clima organizacional traz a avaliação da experiência do colaborador em relação ao seu local de trabalho, sendo uma ação resultante positiva sobre o esforço de um dos grupos de trabalho dedicados ao planejamento estratégico do Hospital de Clínicas da UNICAMP.

Esta iniciativa deve ser valorizada para um processo contínuo e periódico que permita ao HC UNICAMP incentivar a criação de um ambiente de confiança entre líderes e liderados, promover o compartilhamento de informações entre todos, valorizar seus colaboradores, proporcionar treinamentos e capacitações funcionais e gerenciais, além de estimular a diversidade no ambiente de trabalho.

Façam um ótimo uso deste relatório final de um início promissor do aumento da integração entre os colaboradores.

Prof. Dr. Paulo Sérgio de Arruda Ignácio

Este relatório apresenta o resultado da pesquisa de clima organizacional realizada no Hospital de Clínicas (HC) da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) e que permitiu obter uma visão clara do estado atual para avaliar o ambiente de trabalho de nossa instituição e identificar cenários de excelência e oportunidades de melhoria.

Acreditamos que um clima organizacional saudável é fundamental para o bem-estar dos nossos colaboradores e para o alcance dos objetivos do HC UNICAMP. Reconhecemos que um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam valorizados, respeitados e motivados, é essencial para garantir a oferta de um serviço de qualidade e seguro aos nossos pacientes e à comunidade a qual servimos.

Agradecemos a cada um dos colaboradores que auxiliaram na realização da pesquisa de clima organizacional e também aos que participaram e compartilharam suas percepções, preocupações e sugestões. As contribuições de cada um foram fundamentais para direcionar a análise e as ações futuras que serão executadas para fortalecer o clima organizacional de nossa instituição.

Ao longo deste relatório, serão apresentadas análises detalhadas dos dados coletados, destacando os resultados satisfatórios e desafios a enfrentar. Encorajamos os leitores a refletir sobre os resultados apresentados e a se envolver ativamente no processo de transformação organizacional.

Por fim, reiteramos nosso compromisso com a transparência, a comunicação aberta e a melhoria contínua. Este relatório não marca o fim de nossa jornada com a pesquisa de clima organizacional, mas sim o início de uma nova fase de desenvolvimento e crescimento baseado em evidências. Juntos, podemos construir um ambiente de trabalho ainda mais inclusivo, colaborativo e gratificante.

Agradecemos novamente a todos os envolvidos neste trabalho e esperamos que este relatório seja uma fonte de orientação para o futuro do HC UNICAMP.

Cordialmente,

Nilcilene Pinheiro Silva

Coord. Núcleo de Qualidade e Segurança em Saúde
Hospital de Clínicas da Universidade Estadual de Campinas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. MÉTODO	6
3. RESULTADOS : ADESÃO GERAL	10
3.1 PERFIL	11
3.2 RANKING MÉDIO	13
3.3 ALINHAMENTO	14
3.4 BEM ESTAR	15
3.5 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	16
3.6 PERTENCIMENTO	17
3.7 ESTRUTURA	18
3.8 FEEDBACK	19
3.9 LIDERANÇA	20
3.10 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	21
3.11 MOTIVAÇÃO	22
3.12 DESMOTIVAÇÃO	23
4. REFERÊNCIAS	24
ANEXO - O FORMULÁRIO	25

1. INTRODUÇÃO

O clima organizacional está relacionado com a percepção que os colaboradores têm do ambiente de trabalho de sua empresa e de seu trabalho em si (Robbins, 2006).

O clima de uma organização não pode ser criado repentinamente, sendo transformado de maneira gradativa. Saber promover um clima propício à produtividade e à qualidade do trabalho é importante para manter o colaborador motivado e satisfeito com seu papel dentro da organização, proporcionando vantagens tanto para ele como para a empresa (Lima, 2017).

Existem diversos fatores que podem afetar o clima nas organizações e eles podem variar de acordo com a empresa e com as equipes de trabalho que a integram. Dentre eles, incluem-se: cultura organizacional, trabalho em equipe, gestão da liderança, percepção que o funcionário tem da empresa, motivação, entre outros (Lima, 2017).

Segundo Altmann (2000), a adoção de ferramentas de monitoramento do clima organizacional pode trazer diversos benefícios à organização tais como: maior envolvimento dos funcionários no seu ambiente de trabalho, melhora da comunicação intraorganizacional e o suprimento de informações ao corpo gerencial, oportunidade de comparação entre as características do ambiente de trabalho da organização com o de outras organizações e, pró-atividade da gerência, antecipando e solucionando problemas relativos aos funcionários, e do ambiente de trabalho, prevenindo o surgimento de situações críticas que normalmente influenciam negativamente o fluxo normal de atividade das equipes (Lima, 2017).

Sorio (2011) define pesquisa de clima organizacional como sendo um instrumento de gestão voltado para análise do ambiente interno, tendo como objetivo o mapeamento de aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos colaboradores da empresa.

Esta é a primeira pesquisa de avaliação do clima organizacional promovida pelo HC-Unicamp, sendo originada da execução do projeto 4 do Planejamento Estratégico 2022-2026, intitulado **“Monitoramento da experiência dos colaboradores, pacientes, familiares, fornecedores e estudantes no HC - Unicamp”** e tendo como escopo *“Instituir uma comissão responsável por elaborar, implantar e monitorar a experiência dos colaboradores, pacientes/familiares, fornecedores e estudantes.”*

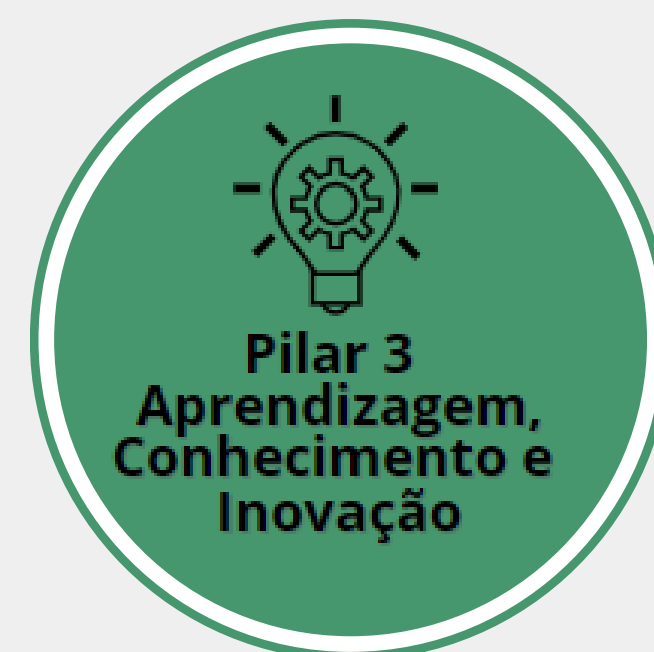
Este projeto está relacionado com três pilares e três objetivos estratégicos institucionais, dispostos a seguir:



1.2 Apoiar o desenvolvimento da pesquisa, ensino e extensão



2.2 Desenvolver melhoria de processos utilizando a experiência do paciente



3.2 Desenvolver o clima organizacional saudável e ambiente seguro

Além disso, esta pesquisa está diretamente ligada à visão estabelecida pelo Hospital de Clínicas da Unicamp de **“Ser um hospital... focado na experiência do usuário, valorização e desenvolvimento dos profissionais”**, buscando ser uma instituição de excelência e referência no alcance dos objetivos desenhados em seus planejamentos.

2. MÉTODO

O formulário para avaliação da pesquisa de clima organizacional foi construído com base nos seguintes **eixos de avaliação**:

1. Perfil
2. Alinhamento com a empresa
3. Bem estar
4. Desenvolvimento profissional
5. Pertencimento
6. Estrutura
7. Feedback e reconhecimento
8. Liderança
9. Relacionamento interpessoal
10. Motivação

As perguntas definidas em cada eixo, e expostas a seguir, foram cadastradas no REDCap (<https://redcap.fcm.unicamp.br/>), uma plataforma web para construção e gerenciamento de bancos de dados e pesquisas online utilizada pela Universidade Estadual de Campinas.

O REDCap foi a plataforma de escolha para execução da pesquisa por garantir a anonimização dos dados obtidos, pela fácil extração dos dados e por seu difundido uso na Universidade.

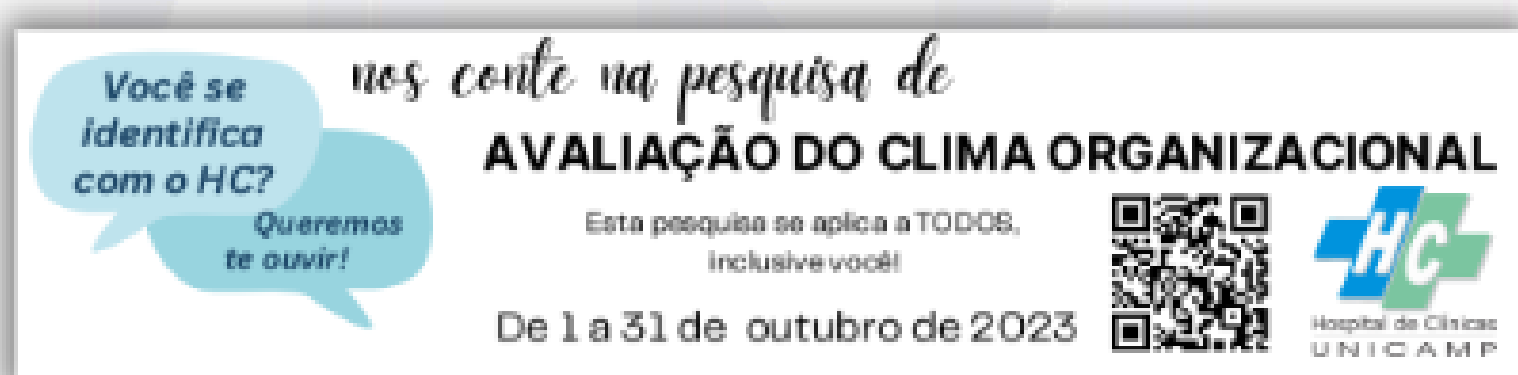


Figura 1. Modelo de filipeta utilizada na divulgação da pesquisa



Figura 2. Modelo de cartaz utilizado na divulgação da pesquisa

A pesquisa foi aplicada entre os dias **1º e 31 de outubro** de 2023, de forma eletrônica, e divulgada nos seguintes formatos à comunidade HC-Unicamp:

- Cartazes enviados a todos os setores;
- Mensagens em grupos de WhatsApp;
- Entrega de filipetas aos colaboradores;
- E-mails de alerta encaminhados pelo mailist;
- Visita aos setores para sensibilização sobre a pesquisa;
- Alertas colocados nas mesas do refeitório durante todo o período de aplicação da pesquisa.

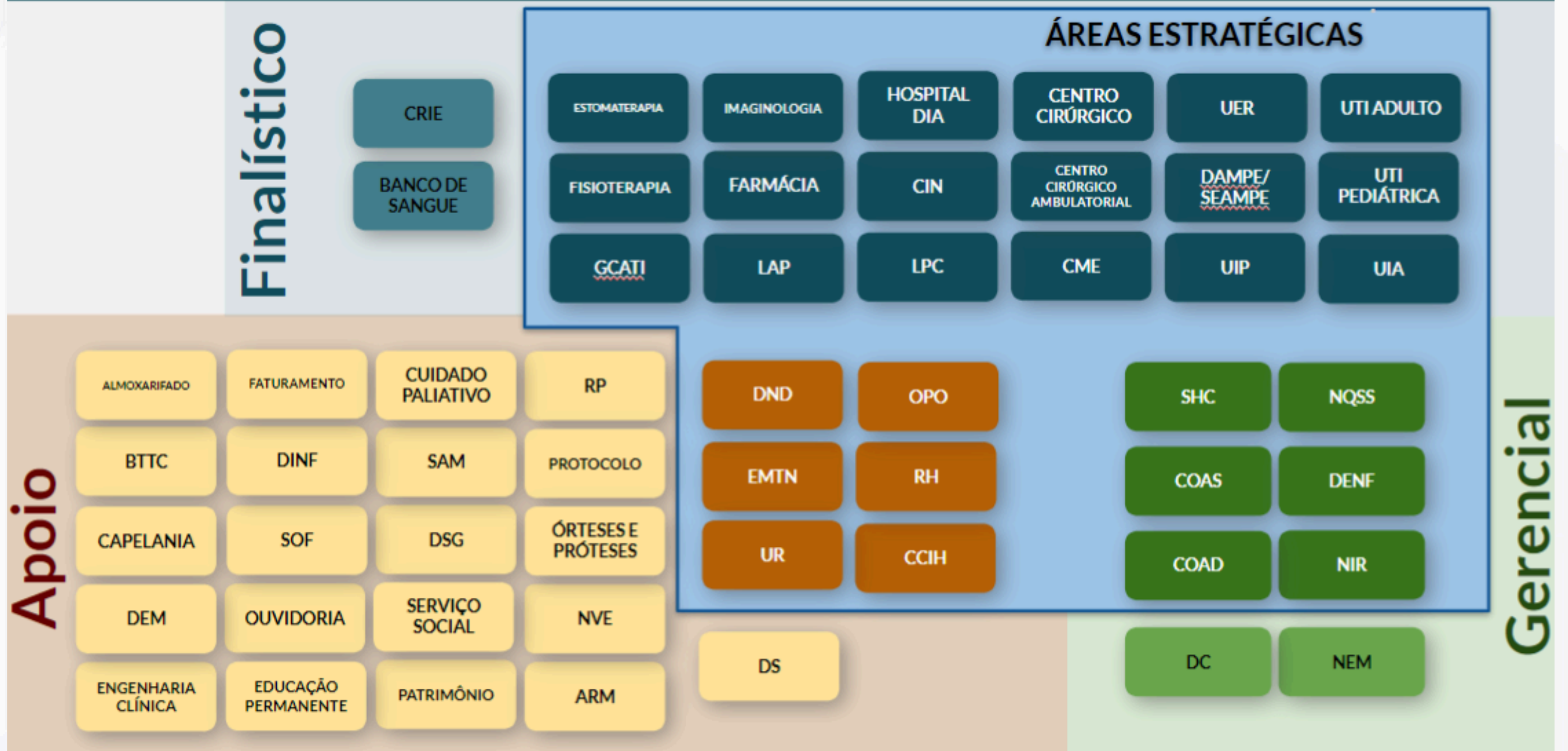
A **divulgação da pesquisa** foi feita em parceria com o setor de Recursos Humanos do HC para envolvimento de todos os profissionais que atuam direta e indiretamente na instituição.

Durante a aplicação da pesquisa, dados sobre o número de participantes por setor eram analisados para direcionar o grupo na sensibilização dos colaboradores.

Após a finalização da pesquisa, os dados foram extraídos em uma planilha para análise e construção de indicadores.

De modo a facilitar a **interpretação e análise** dos dados, as áreas de atuação dos participantes foram classificadas conforme mapa de estratificação das áreas do HC (Figura 3) em:

- Finalísticas,
- Apoio e
- Gerenciais.



Por sua vez, os cargos foram classificados em:

- Docente
- Gestão (Supervisores, Diretores e Coordenadores)
- Operacional (Cargos operacionais de nível superior, Cargos operacionais de nível médio, Terceirizado, Patrulheiro, Estagiário, Jovem Aprendiz)

Para análise dos resultados, foi estabelecida uma abordagem quantitativa para calcular o Ranking Médio (RM) dos eixos de avaliação do questionário. Para as perguntas de cada eixo que utilizaram a escala tipo Likert de 6 pontos, foi atribuída pontuação de acordo com o grau de concordância dos sujeitos que responderam a pesquisa. Realizou-se o cálculo do ranking médio, relacionando a frequência das respostas dos participantes que fizeram tal atribuição com uma escala de valores de 1 a 6 conforme grau de concordância das respostas. Após, multiplicou-se o número de respostas de cada atribuição à escala de valores, dividindo o valor final desta equação pelo número de participantes, como pode ser observado no exemplo a seguir:

No eixo “Alinhamento” temos as seguintes afirmativas que foram avaliadas conforme a escala Likert de 6 pontos (Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, e Discordo totalmente):

- Eu conheço a missão, visão, valores e propósito do HC
- Eu me identifico com a missão, visão, valores e propósito do HC
- Eu acredito que os valores definidos pelo HC são realmente colocados em prática
- Eu conheço os objetivos estratégicos do HC
- Minhas atividades contribuem para o alcance dos objetivos do HC
- Na minha área acompanhamos nossos resultados

Na compilação dos dados, somamos o número de resposta de cada ponto da escala Likert e atribuímos uma nota de 1 a 6 conforme grau de concordância com a afirmativa, sendo 1 de menor concordância e 6 de maior concordância.

A seguir, multiplicamos o número de respostas com a nota atribuída e executamos a soma final tanto do número de respostas, quando da equação de multiplicação destas com a atribuição da nota.

Tabela 1. Dados obtidos pelas respostas das perguntas do eixo “Alinhamento”

Descrição	Concordo totalmente	Concordo bastante	Concordo um pouco	Discordo um pouco	Discordo bastante	Discordo totalmente	SOMA
Soma do número de respostas das perguntas do eixo de avaliação	1077	1082	801	284	202	151	3597
Atribuição de nota para cálculo do RM	6	5	4	3	2	1	-
Multiplicação das respostas com a atribuição das notas	6462	5410	3204	852	404	151	16483

Para cálculo do Ranking Médio, dividimos o resultado da multiplicação das respostas pela nota, com a soma de respostas das perguntas pertencentes àquele eixo.

Exemplo: RM do eixo “Alinhamento” = $16483 / 3597 = 4,6$

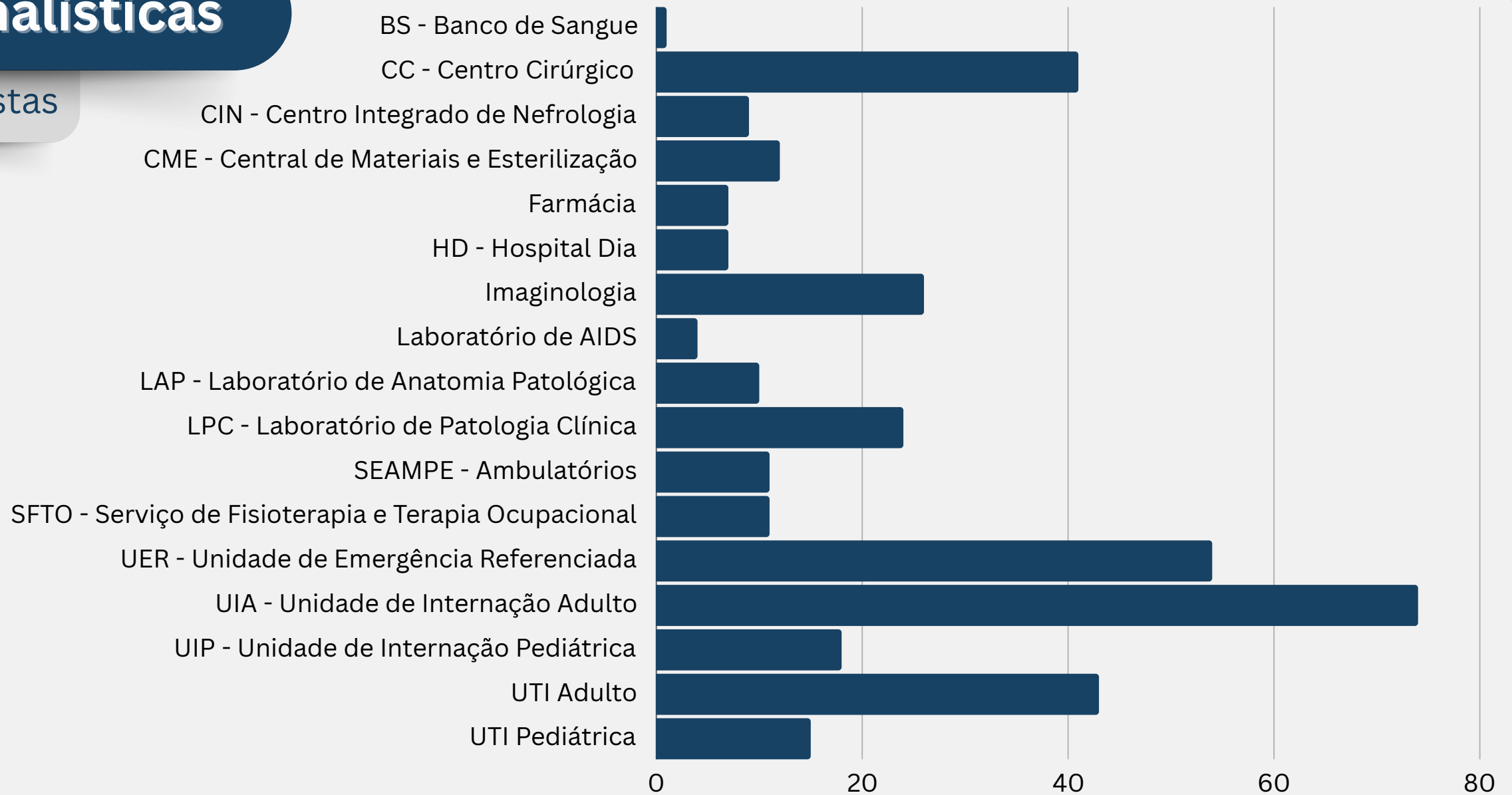
3. RESULTADOS - ADEÇÃO GERAL

Obtenção de **623** respostas

Áreas finalísticas

367 respostas

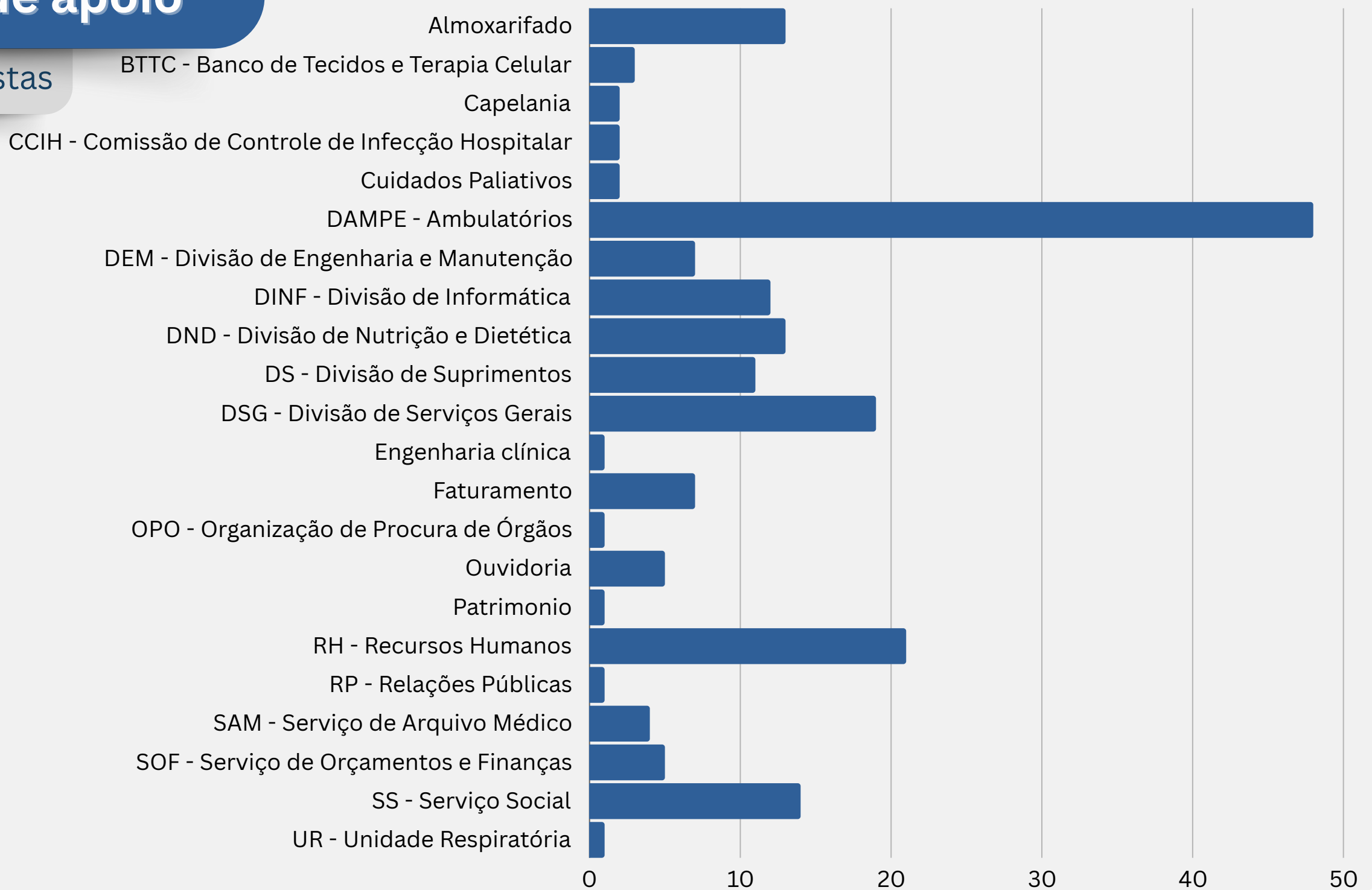
59%



Áreas de apoio

193 respostas

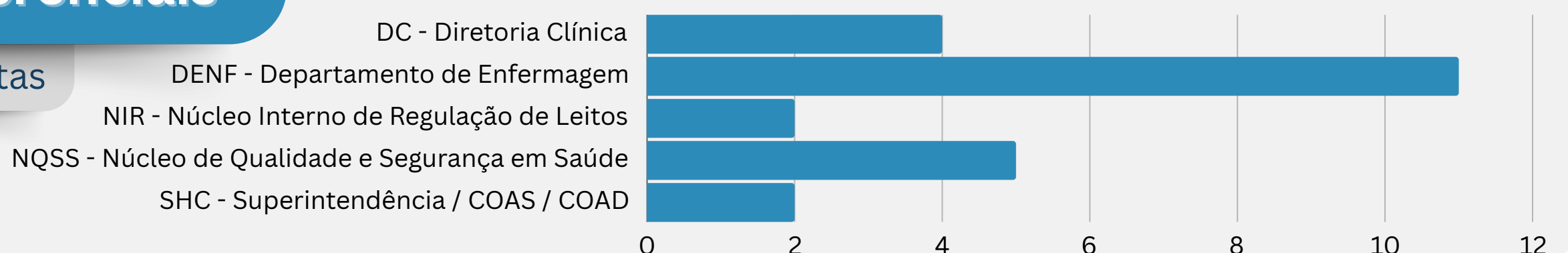
31%



Áreas gerenciais

24 respostas

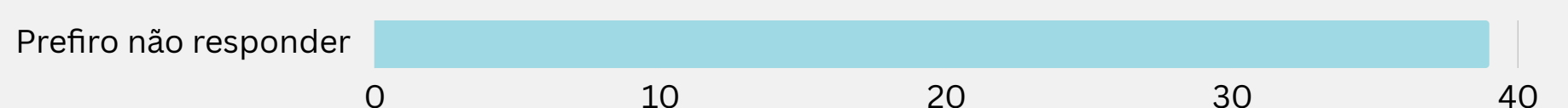
38%



Sem resposta

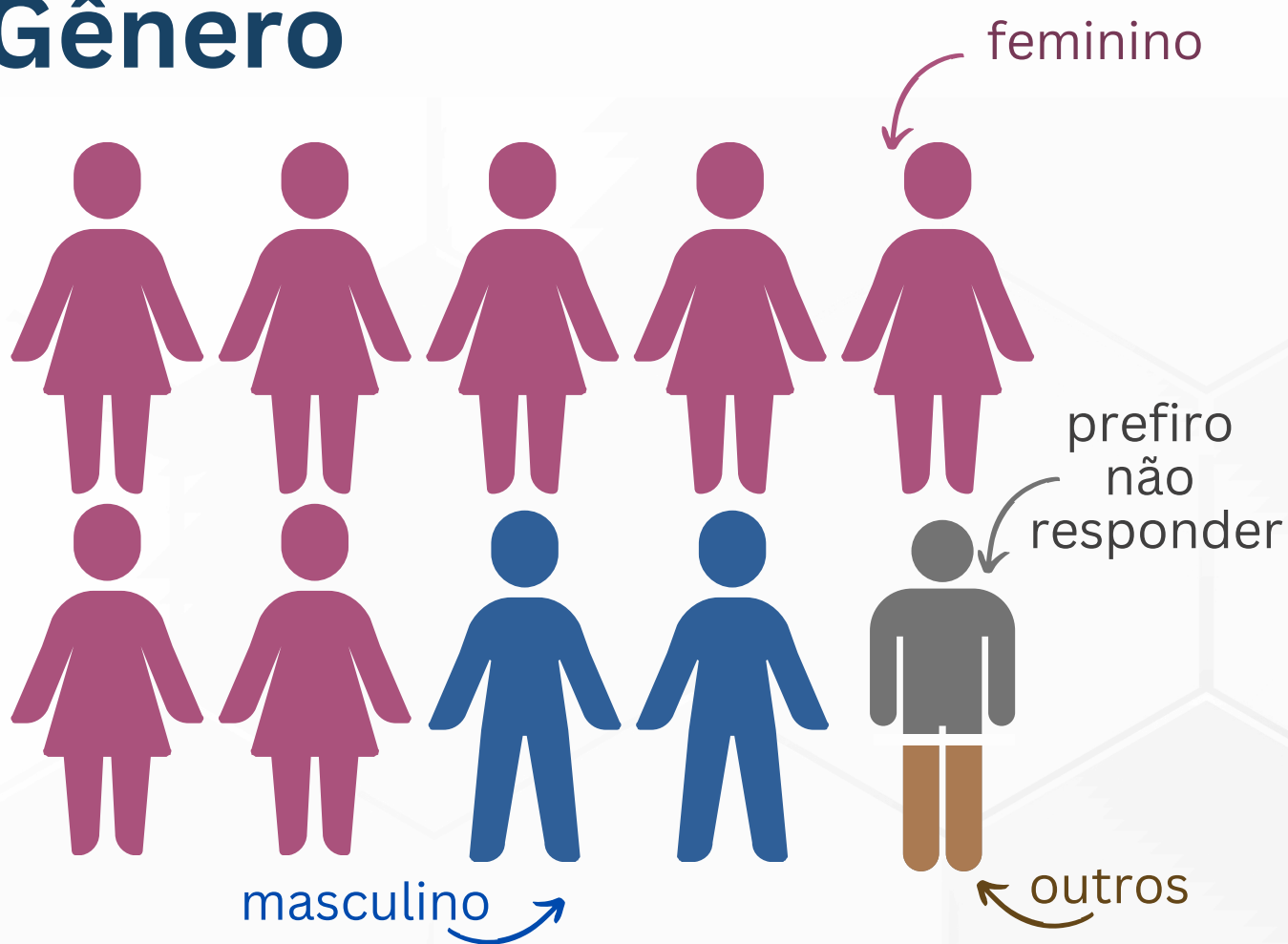
39 respostas

62%

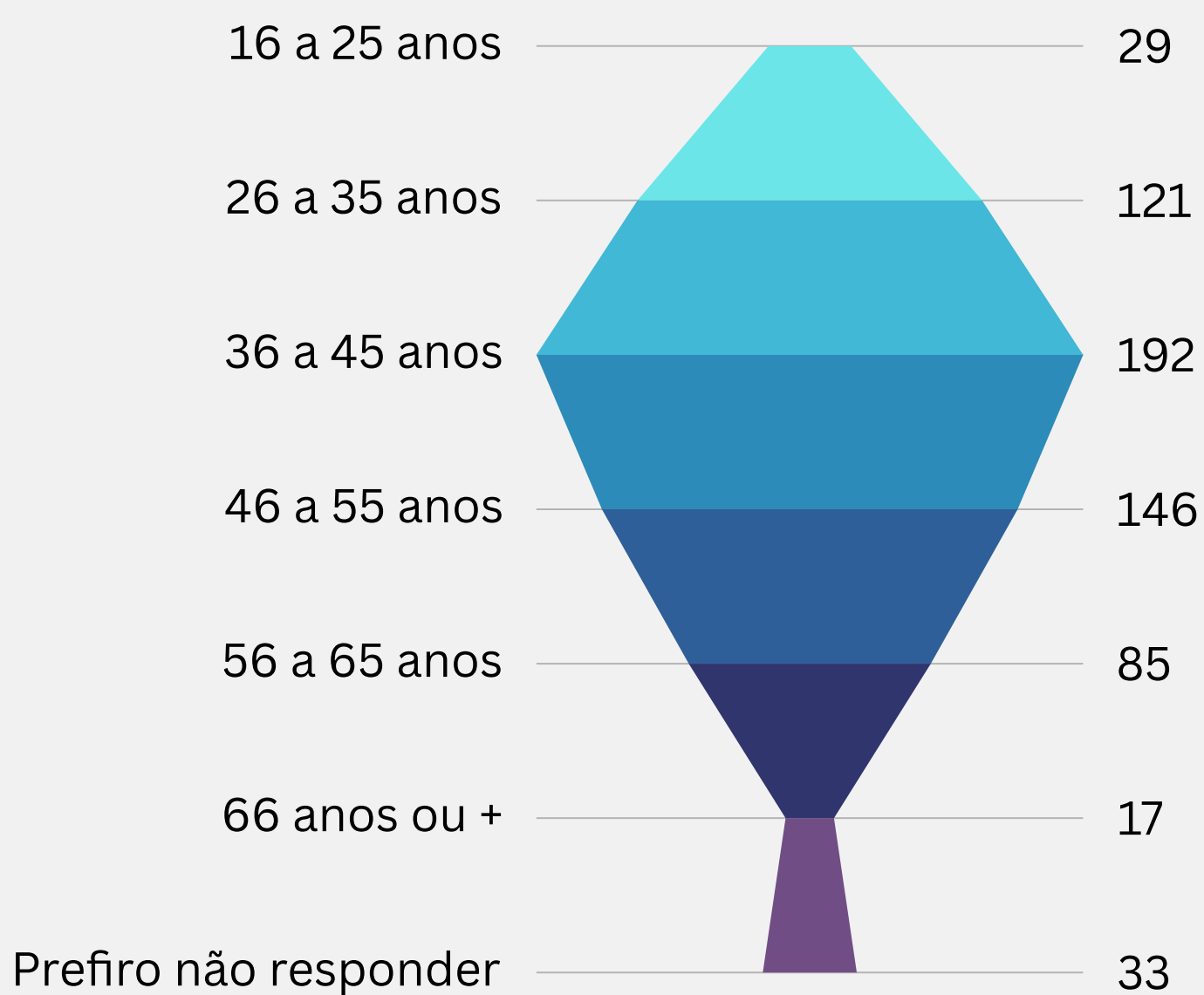


3.1 RESULTADOS - PERFIL

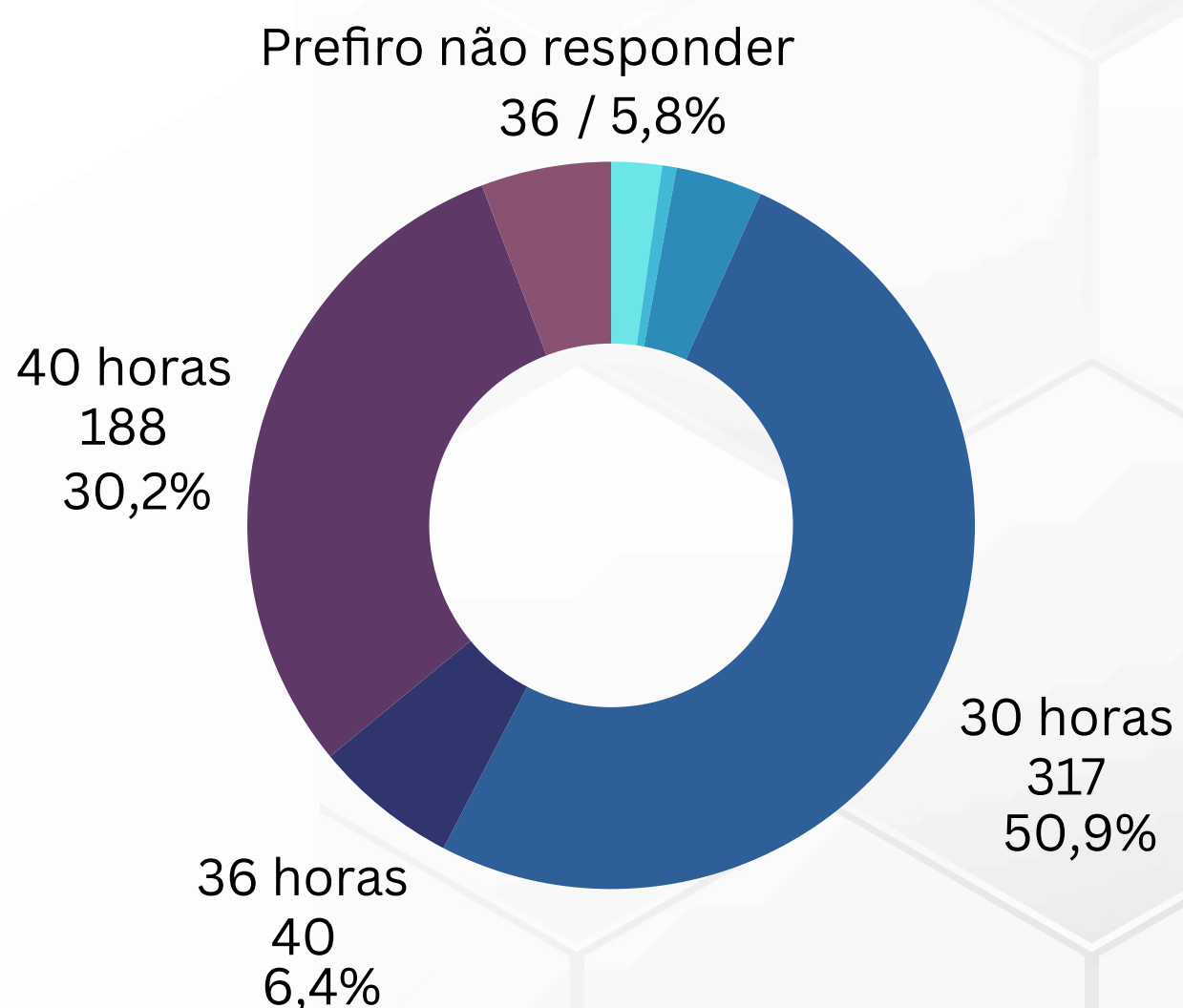
Gênero



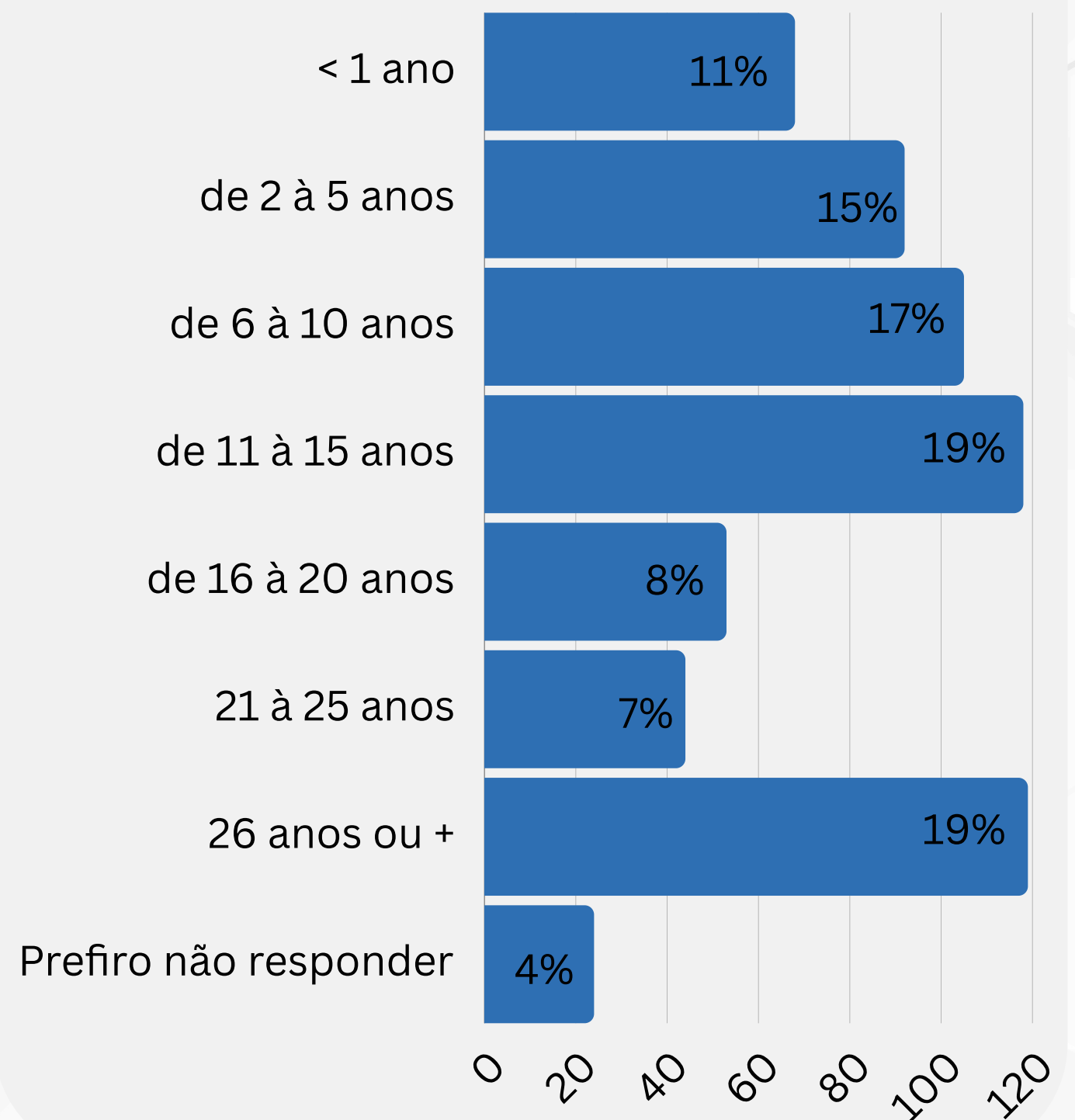
Faixa etária



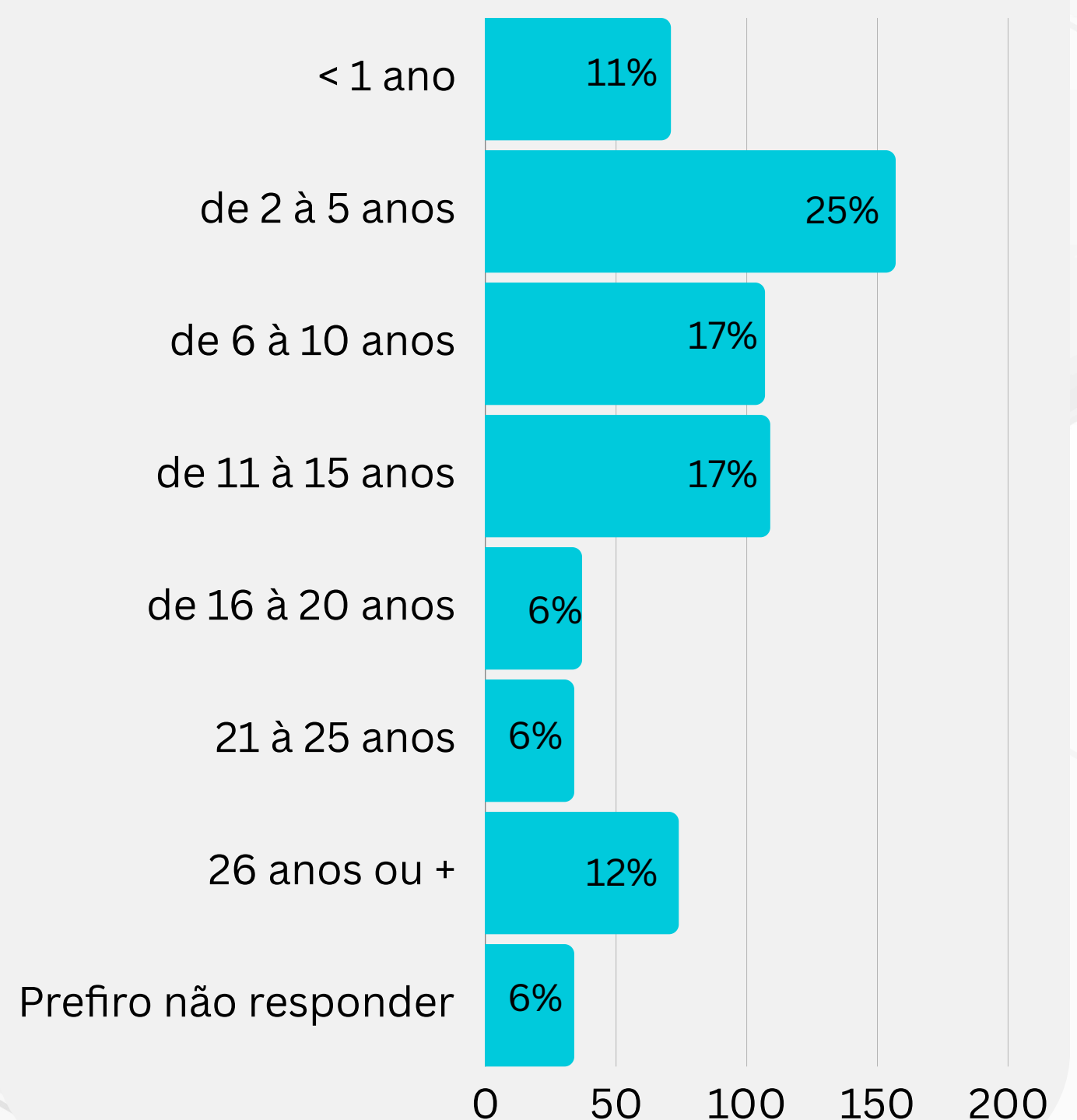
Carga horária semanal



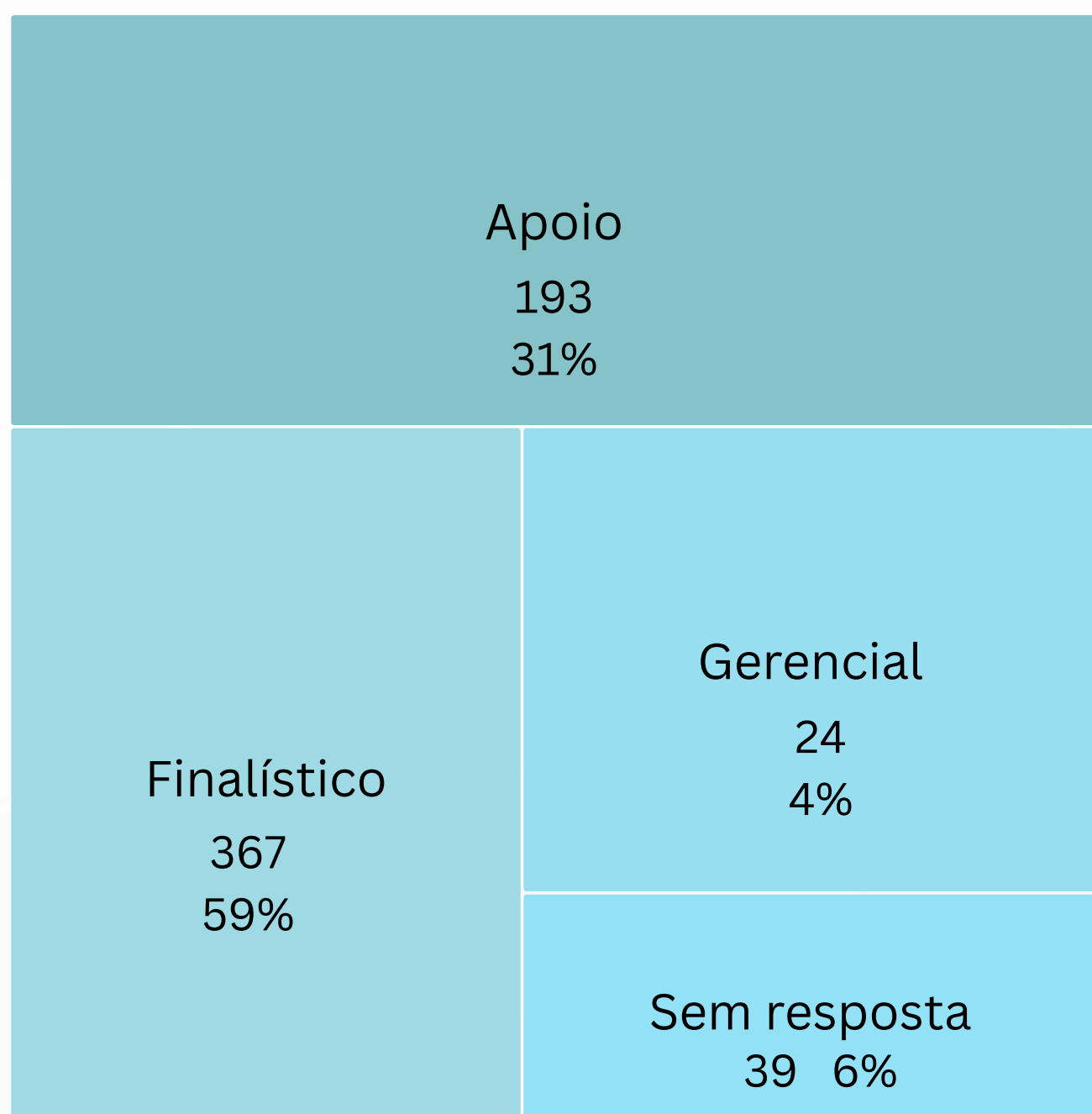
Tempo de trabalho no HC (em anos)



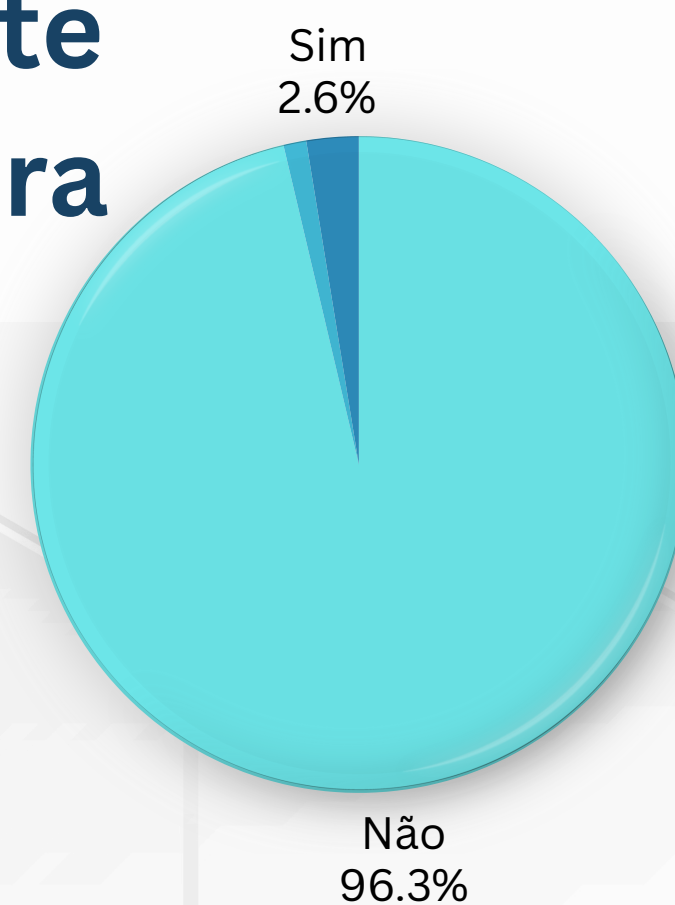
Tempo de trabalho na área atual (em anos)



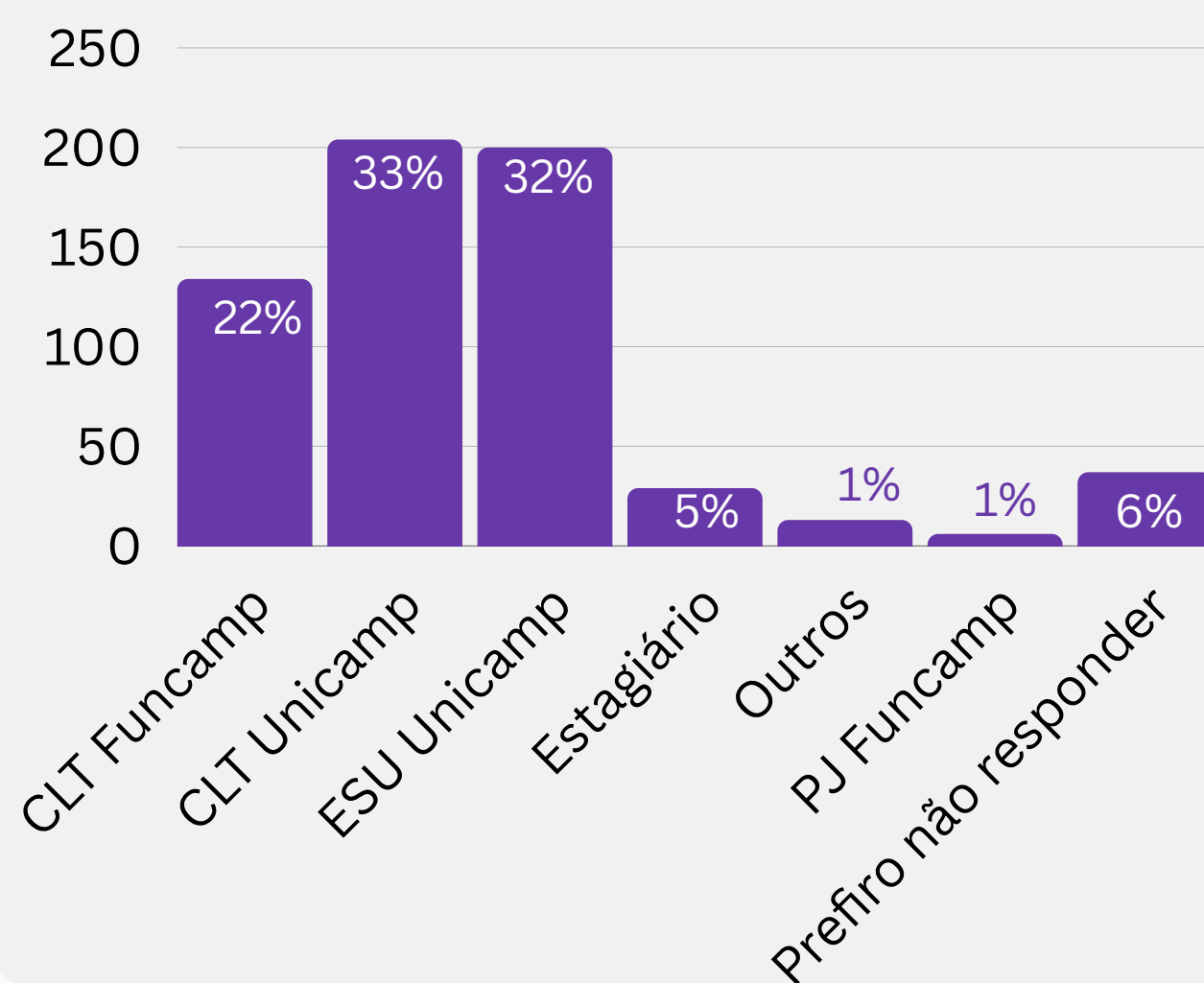
Classificação das áreas



Participante se considera PCD?



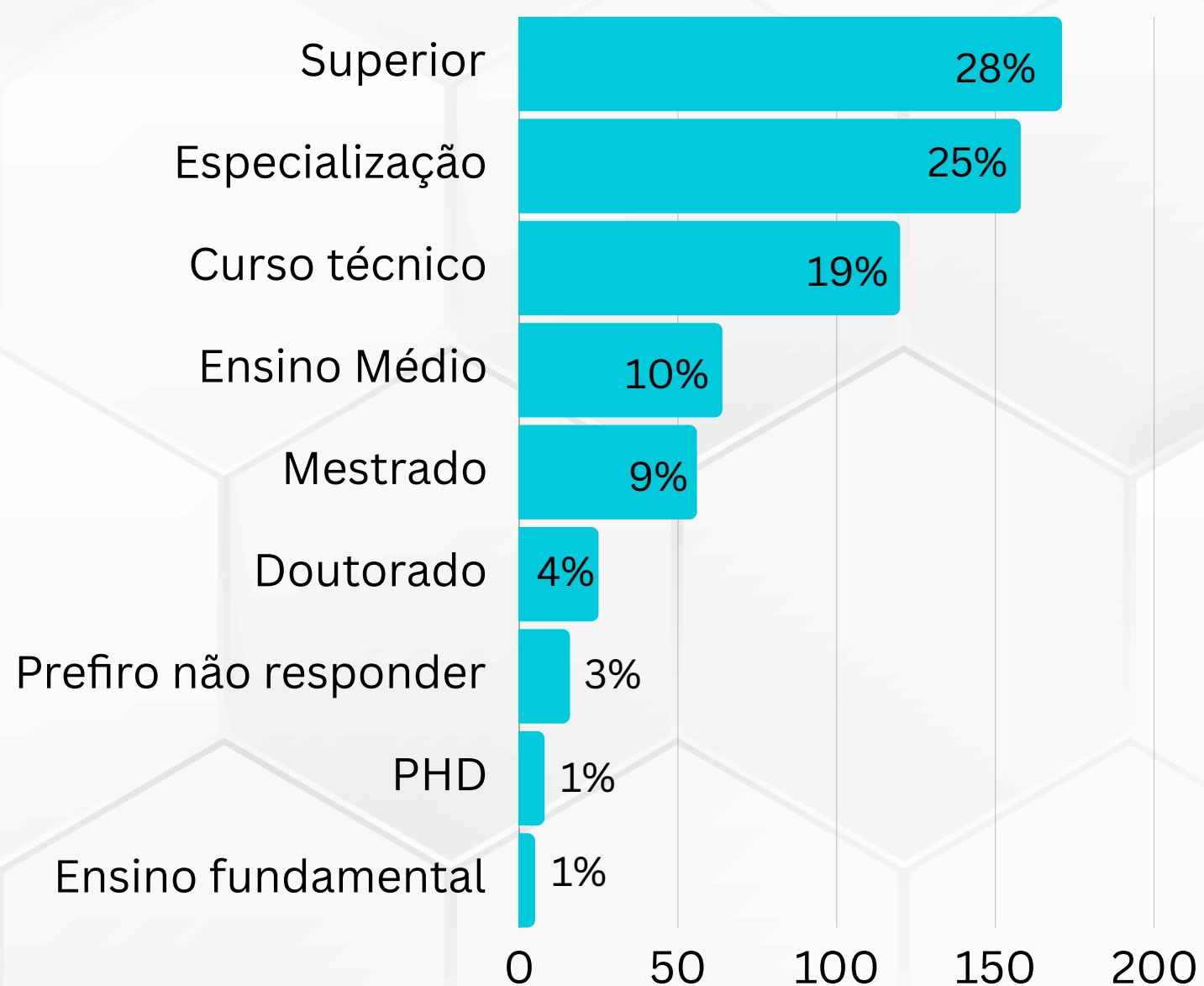
Contrato



Classificação do cargo



Escolaridade



3.2 RESULTADOS - RANKING MÉDIO

Resultado positivos de maior impacto

A sensação de pertencimento dos profissionais

Resultado negativos de maior impacto

A estrutura física

Resultado final do cálculo de Ranking Médio dos eixos de avaliação



Análise

Cada eixo será analisado e avaliado individualmente nas páginas seguintes deste relatório. Para cada um, foi estabelecido um plano de ação que deverá ser desenvolvido dentro de 18 meses, quando replicaremos a pesquisa de clima institucional para avaliar o impacto das ações na percepção dos colaboradores.

Resultado positivos de maior impacto

A crença de que as atividades dos colaboradores contribuem para o alcance dos objetivos do HC

Resultado negativos de maior impacto

O desconhecimento dos objetivos estratégicos do HC pelos colaboradores

69% conhecem e

72% se identificam com a missão, visão, valores e propósito do HC.

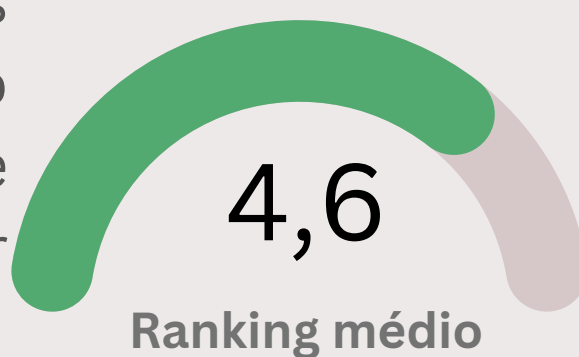


77% acreditam que suas atividades contribuem para o alcance dos objetivos do HC, e

68% acreditam que os valores definidos pela instituição **NÃO** são colocados em prática.

Análise

Uma organização bem alinhada é aquela onde todos compreendem de onde vêm e para onde vão, entendendo qual é o objetivo da instituição de maneira a incorporar seus valores em suas tarefas do dia a dia. Os colaboradores que participaram da pesquisa demonstraram, em sua maioria, conhecer e se identificar com o referencial estratégico institucional. Porém, manifestam fragilidade na disseminação da cultura institucional, o que demonstra que os hábitos e crenças firmados por meio de normas, valores, expectativas e atitudes não são compartilhados por todos os integrantes da instituição.



Esta visão é mais crítica nas áreas finalísticas e no grupo que preferiu não identificar seu setor e função

Plano de ação

Aprimorar a comunicação institucional em relação aos objetivos estratégicos do HC, bem como suas ações de desdobramento, garantindo que a informação atinja todos os setores e cargos de trabalho.

3.4 RESULTADOS - BEM ESTAR

Resultado positivos de maior impacto

A sensação de felicidade com o trabalho

Resultado negativos de maior impacto

A sensação de sobrecarga dos colaboradores com suas atividades

51% disseram que o dia a dia de trabalho é agradável, sendo que

Mais representada pela gestão das áreas finalísticas e gerenciais, e pelos operacionais das áreas gerenciais

69% se sentem felizes com o trabalho que desenvolvem.



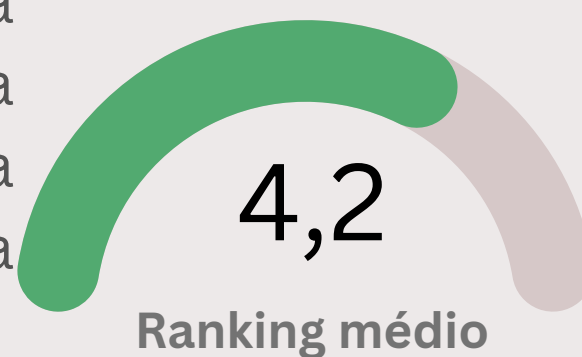
29% se sentem sobrecarregados com suas atividades, enquanto que

22% declaram não ter tempo suficiente para executar as atividades diárias.

Análise

O bem estar organizacional demonstra a forma como os trabalhadores se sentem no local de trabalho em relação ao caráter e carga de suas atividades.

Na aplicação desta pesquisa de clima pode-se observar que as pessoas se sentem felizes com seu trabalho, gostam das atividades que desenvolvem, mas se percebem sobrecarregadas e sem tempo suficiente para executar suas atividades. O alto percentual de pessoas que não desejam identificar sua função de trabalho representam uma fragilidade na instalação de uma cultura justa e não punitiva na instituição.



Esta visão é mais presente nas áreas finalísticas em cargos de docentes e naqueles que preferem não identificar sua função.

Plano de ação

Mapear e explorar as atividades entendidas como “sobrecarga de trabalho” pelos colaboradores, para definir possíveis melhorias de processo e capacitação.

Resultado positivos de maior impacto

A sensação de aprender coisas novas no trabalho com frequência

Resultado negativos de maior impacto

O fato das pessoas não conseguirem enxergar seu crescimento dentro do HC

62% sentem que tem autonomia suficiente para executar as suas atividades

54% dos participantes sabe o que é esperado de seu trabalho para se destacar, e

52% afirmaram ter recebido treinamento adequado para exercer suas atividades diárias

31% responderam as perguntas sobre desenvolvimento profissional de forma neutra, com “concordo um pouco” e “discordo um pouco”

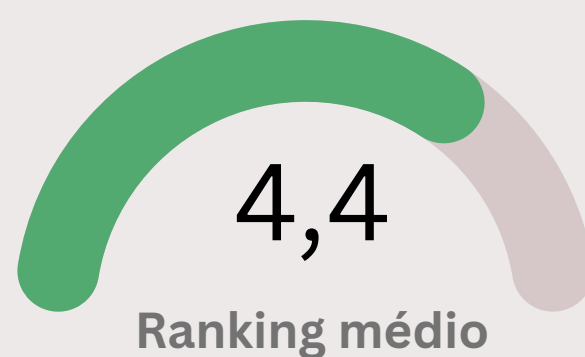
Mais predominante nos cargos de gestão

Mais sinalizados por funções operacionais de apoio, finalísticas e gerenciais, e por aqueles que não identificaram função e setor

Análise

Desenvolvimento profissional é um processo contínuo que envolve o aprimoramento de habilidades, conhecimentos e atitudes relacionados ao ambiente de trabalho. A avaliação sobre o desenvolvimento institucional é mais bem rankeada em cargos de gestão, enquanto que os cargos operacionais demonstram ambivalência de opinião.

No ranking médio final, o desenvolvimento profissional ocupa a quarta posição, destacando-se como uma área de desenvolvimento de média urgência para promover um impacto positivo no clima organizacional.



Plano de ação

Desenvolver um programa institucional de educação multiprofissional;
Desenvolver canal de apoio e comunicação ao profissional para desenvolvimento de propostas de melhoria e projetos.

3.6 RESULTADOS - PERTENCIMENTO

Resultado positivos de maior impacto

Os colaboradores acreditam que o serviço oferecido pelo HC é importante para a sociedade

Resultado negativos de maior impacto

Colaboradores não indicam o HC para um amigo trabalhar

87% dos colaboradores acreditam que o serviço oferecido pelo HC é importante para a sociedade, e

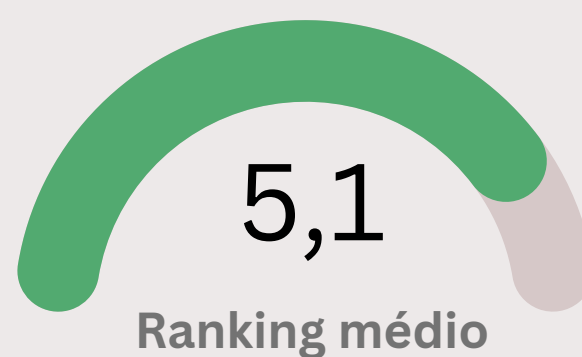
74% tem orgulho de trabalhar no HC.

29% não indicariam o HC para um amigo trabalhar

Análise

Pertencimento é a sensação que o colaborador tem quando se vê como uma peça importante dentro da organização. Quando ele se sente pertencente, “veste a camisa da empresa” e expressa o senso de orgulho e o compromisso que tem com a instituição. Este ítem ocupa a primeira posição no ranking médio final, sendo o ponto mais forte do HC na avaliação do clima.

Apesar disso, é alto o percentual de profissionais que não indicariam o HC para um amigo trabalhar, sugerindo questões não resolvidas no ambiente de trabalho que afetam a sensação de pertencimento e a satisfação geral dos colaboradores.



Mais sinalizado pelos docentes e por aqueles que preferiram não identificar local de trabalho e função

Plano de ação

Fortalecer a cultura organizacional com base nos valores definidos pela instituição, hábitos e comportamentos nela praticados; Avaliar sistematicamente a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho; Aumentar oportunidades de participação de projetos aos colaboradores.

3.7 RESULTADOS - ESTRUTURA

Resultado positivos de maior impacto

O acesso a ferramentas físicas e digitais para desempenhar as atividades

Resultado negativos de maior impacto

A falta de conforto dos espaços de trabalho

48% afirmaram possuir todas as ferramentas físicas e digitais necessárias para desempenhar suas atividades

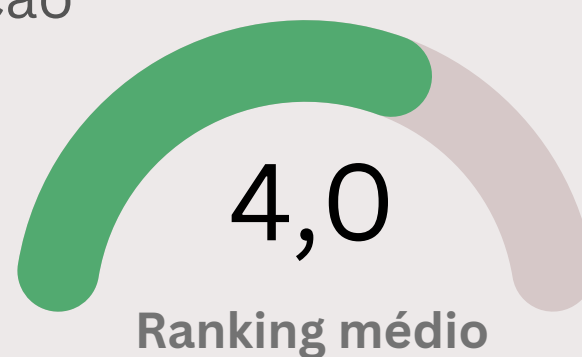
Mais sinalizado pelos docentes, gestão gerencial, e pelos que não se identificaram

22% sinalizaram que o espaço de trabalho não é confortável

39% responderam as perguntas sobre estrutura de forma neutra, com “concordo um pouco” e “discordo um pouco”

Análise

O eixo da estrutura avalia a sensação de bem estar do colaborador com seu ambiente de trabalho e os recursos disponíveis para que se possa exercer as atividades com concentração, segurança e conforto. Entre todos os pontos avaliados pela pesquisa de clima, a estrutura é o que mais desagrada os colaboradores, sendo que o que apareceu de forma menos positiva foi a falta de conforto nos ambientes de trabalho, seguida da dificuldade de concentração proporcionada pelo ambiente.



Prevalente entre os operacionais finalísticos, operacionais de apoio e nos que não identificaram função e setor

Plano de ação

Realização sistemática de vistorias com levantamento e priorização dos problemas encontrados na estrutura institucional em parceria com os serviços responsáveis; Buscar recursos extra-muros para aprimoramentos estruturais.

3.8 RESULTADOS - FEEDBACK

Resultado positivos de maior impacto

A valorização das atividades desenvolvidas pelos colegas de trabalho

Resultado negativos de maior impacto

Que a opinião dos colaboradores não é levada em consideração para a tomada de decisão

53% afirmaram que as atividades que desenvolve são valorizadas pelo seu líder

52% se sentem confortáveis para pedir feedback ou desabafar com seus chefes

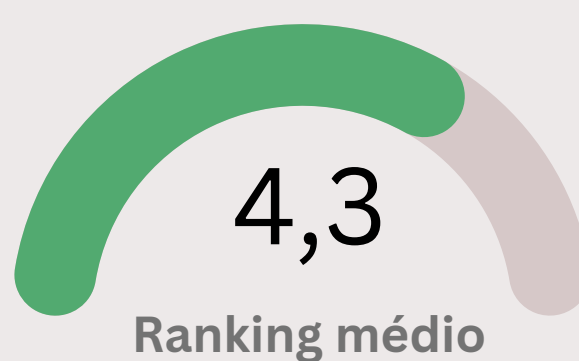


33% responderam as perguntas sobre feedback de forma neutra, com “concordo um pouco” e “discordo um pouco”

Análise

O feedback pode ser uma ferramenta de melhoria dos relacionamentos interpessoais, permitindo que líderes e colaboradores se comuniquem de maneira aberta e honesta, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, com menos conflitos e maior satisfação dos funcionários. A maioria dos participantes demonstrou estar satisfeita com a valorização de seu trabalho e o relacionamento com a liderança.

Há oportunidades de melhoria nas áreas dos participantes que responderam as perguntas de forma neutra.



Mais presente nas respostas dos profissionais operacionais finalísticos, profissionais de apoio sem sinalização da função, e entre aqueles que não identificaram função e setor

Plano de ação

Desenvolver canal de apoio e comunicação ao profissional para desenvolvimento de propostas de melhoria e projetos.

3.9 RESULTADOS - LIDERANÇA

Resultado positivos de maior impacto

O gestor é claro nas atividades que delega

60% afirmaram que o gestor é claro nas atividades que delega

54% sinalizaram que a comunicação entre gestor e funcionário é transparente

16% responderam que o chefe não incentiva o aprendizado e desenvolvimento da carreira dos colaboradores

Resultado negativos de maior impacto

A falta de incentivo da chefia para que o colaborador aprenda e impulsione sua carreira

Prevalente na gestão de apoio, docentes de apoio, gestão gerencial e operacional gerencial

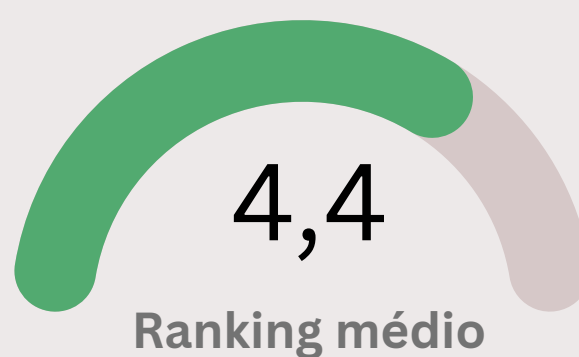
Mais presente nas respostas dos operacionais finalísticos e dos que trabalham nos setores finalísticos, mas não identificaram sua função

Análise

Entre os fatores que mais impactam o clima organizacional, está a liderança, que direciona os profissionais a trabalhar em prol das metas institucionais e está ligada diretamente ao grau de satisfação dos colaboradores com suas atividades. O líder deve ser exemplo e inspiração para os colaboradores, conduzindo-os para um caminho de desenvolvimento profissional.

A comunicação clara e transparente, o incentivo ao aprendizado e desenvolvimento da carreira foram os itens avaliados por esta pesquisa.

Há oportunidades de melhoria nas percepções dos colaboradores das áreas finalísticas.



Plano de ação

Fortalecer a utilização de avaliações de desempenho, e elaborar planos de desenvolvimento individuais para que a equipe se engaje e cresça em produtividade.

3.10 RESULTADOS - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Resultado positivos de maior impacto

A percepção de que os colegas de trabalho ajudam quando há necessidade

67% registraram que os colegas de trabalho ajudam quando há necessidade

55% afirmaram que possuem uma boa relação com os colegas de trabalho, e

53% confiam em seus colegas

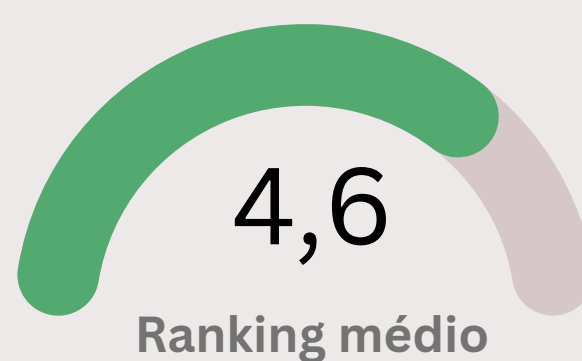
34% responderam as perguntas sobre relacionamento interpessoal de forma neutra, com “concordo um pouco” e “discordo um pouco”

Análise

A qualidade das relações e a capacidade de colaboração entre os membros da equipe influenciam o clima do ambiente de trabalho. Um relacionamento interpessoal positivo impulsiona a produtividade, cria confiança em um ambiente de respeito e empatia, além de reduzir os conflitos, motivar e fazer com que os profissionais se sintam valorizados.

Na pesquisa de clima do HC o relacionamento interpessoal foi o segundo eixo mais bem avaliado.

Há oportunidade de melhoria entre os que sinalizaram respostas neutras.



Prevalente naqueles que preferiram não identificar função, pertencentes aos três eixos: finalístico, apoio e gerencial

Plano de ação

Aproximar as áreas por meio de projetos multissetorial e desenvolvimento de pesquisas de satisfação de clientes e fornecedores internos.

3.11 RESULTADOS - MOTIVAÇÃO

Resultado positivos de maior impacto

O colaborador gosta do que faz

Resultado negativos de maior impacto

As instalações físicas

Qual o item mais motivador hoje no seu trabalho?



Análise

A média de itens selecionados por participantes foi de 4,8, mostrando que foram sinalizados mais itens motivadores do que desmotivadores entre os colaboradores.

Plano de ação

O fator mais motivador refere-se à natureza da profissão em si. Com isso, é indicado buscar melhorias em áreas circunvizinhas relacionadas a essa, como o relacionamento interpessoal entre funcionários e entre líderes e colaboradores.

Resultado positivos de maior impacto

A importância do HC para a sociedade

Resultado negativos de maior impacto

As instalações físicas

Qual o item mais DESmotivador hoje no seu trabalho?



Análise

A média de itens selecionados por participantes foi de 2,2, apontando que são poucos itens que desmotivam os colaboradores.

Plano de ação

Conforme já indicado, a estrutura representa o ponto mais frágil. Torna-se essencial o cumprimento das melhorias apontadas nas vistorias de qualidade e segurança.

4. REFERÊNCIAS

ALTMANN, Rob. Forecasting your organizational climate. Journal of Property Management. Chicago: v. 65, n. 4, p. 62-65, julho/agosto de 2000

LIMA, Luiz Cesar dos Santos; LEUCH, Veronica; BUSS, Bruno Roberto. A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional. Revista Espacios Vol. 38 (Nº 28) Año 2017. Pág. 13

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

SORIO, Washington. Pesquisa de Clima Organizacional. 2011. Disponível em: Acesso em: 05/09/2016.

Abaixo apresentamos as perguntas do formulário aplicado por eixo, seu objetivo, o tipo de resposta e as respostas possíveis a serem selecionadas ou descritas pelos participantes.

PERGUNTAS DE PERFIL

1. Qual sua área de trabalho?

- **Objetivo da pergunta:** Conhecer a área de trabalho dos participantes para avaliar a cultura local de cada unidade
- **Tipo de resposta:** Múltipla escolha
- **Respostas possíveis:** (Prefiro não responder, seleção da unidade de trabalho)

2. Qual seu cargo atualmente no HC?

- **Objetivo da pergunta:** Conhecer as funções trabalho dos participantes para avaliar a cultura local de cada unidade e da hierarquia
- **Tipo de resposta:** Múltipla escolha
- **Respostas possíveis:** (Prefiro não responder, Diretor, Coordenador, Supervisor, Terceirizado, Estagiário, Patrulheiro, Jovem Aprendiz, Cargos operacionais de nível superior (médico, enfermeiro, fisioterapeuta, biólogo, etc...), Cargos operacionais de nível médio (técnicos, auxiliares, etc..)

3. Qual sua carga horária semanal contratada?

- **Objetivo da pergunta:** Conhecer a carga horária de trabalho dos participantes para avaliar a o impacto desta carga na cultura organizacional
- **Tipo de resposta:** Múltipla escolha
- **Respostas possíveis:** (Prefiro não responder, 12 horas, 15 horas, 20 horas, 24 horas, 30 horas, 36 horas, 40 horas,)

4. Há quanto tempo você trabalha no HC?

- **Objetivo da pergunta:** Conhecer o tempo de trabalho dos participantes no HC para avaliar o impacto deste tempo na cultura organizacional
- **Tipo de resposta:** Múltipla escolha
- **Respostas possíveis:** (Prefiro não responder, < 1 ano, de 2 à 5 anos, de 6 à 10 anos, de 11 à 15 anos, de 16 à 20 anos, 21 à 25 anos, 26 anos ou +)

5. Há quanto tempo você trabalha na área atual?

- **Objetivo da pergunta:** Conhecer o tempo de trabalho dos participantes na unidade para avaliar o impacto deste tempo na cultura local
- **Tipo de resposta:** Múltipla escolha
- **Respostas possíveis:** (Prefiro não responder, < 1 ano, de 2 à 5 anos, de 6 à 10 anos, de 11 à 15 anos, de 16 à 20 anos, 21 à 25 anos, 26 anos ou +)

6. Gênero

- **Objetivo da pergunta:** Conhecer o gênero dos participantes para avaliar se há percepção da cultura diferente entre os gêneros
- **Tipo de resposta:** Múltipla escolha
- **Respostas possíveis:** (Prefiro não responder, Feminino, Masculino, Outros)

7. Idade

- **Objetivo da pergunta:** Conhecer a idade dos participantes para avaliar se há percepção da cultura diferente entre as faixas etárias
- **Tipo de resposta:** Múltipla escolha
- **Respostas possíveis:** (Prefiro não responder, 16 a 25 anos, 26 a 35 anos, 36 a 45 anos, 46 a 55 anos, de 56 a 65 anos, 66 anos ou +)

8. Você se declara PCD (pessoa com deficiência)?

- **Objetivo da pergunta:** Conhecer se o participante é PCD para avaliar se há percepção da cultura diferente das pessoas com deficiência
- **Tipo de resposta:** Múltipla escolha
- **Respostas possíveis:** (Prefiro não responder, sim, não) De acordo com o estatuto, pessoa com deficiência é “aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas”

9. Vínculo profissional

- **Objetivo da pergunta:** Conhecer o vínculo profissional dos participantes para avaliar se há percepção da cultura diferente entre os contratos
- **Tipo de resposta:** Múltipla escolha
- **Respostas possíveis:** (Prefiro não responder, ESU Unicamp, CLT Unicamp, PJ Funcamp, CLT Funcamp, Comissionado, Voluntário, Estagiário, Jovem Aprendiz, Patrulheiro)

10. Escolaridade (último grau completo)

- **Objetivo da pergunta:** Conhecer a escolaridade dos participantes para avaliar se há percepção da cultura diferente entre as faixas educacionais
- **Tipo de resposta:** Múltipla escolha
- **Respostas possíveis:** (Prefiro não responder, Ensino fundamental, Ensino Médio, Curso técnico, Superior, Especialização, Mestrado, Doutorado, PHD)

PERGUNTAS SOBRE ALINHAMENTO COM A EMPRESA

11. Eu conheço a missão, visão, valores e propósito do HC

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar o nível de conhecimento dos profissionais sobre o referencial estratégico do HC
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

12. Eu me identifico com a missão, visão, valores e propósito do HC

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar o nível de conhecimento dos profissionais sobre o referencial estratégico do HC
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

13. Eu acredito que os valores definidos pelo HC são realmente colocados em prática

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar a percepção de consistência institucional da teoria com a prática diária
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

14. Eu conheço os objetivos estratégicos do HC

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar o nível de conhecimento dos profissionais sobre o referencial estratégico do HC
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

15. Minhas atividades contribuem para o alcance dos objetivos do HC

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar o quanto o colaborador se sente pertencente ao alcance dos objetivos institucionais
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

16. Na minha área acompanhamos nossos resultados

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar a percepção do colaborador sobre estar inserido em uma cultura que busca por resultados determinados pela sua unidade de trabalho.
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

13. Eu acredito que os valores definidos pelo HC são realmente colocados em prática

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar a percepção de consistência institucional da teoria com a prática diária
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

14. Eu conheço os objetivos estratégicos do HC

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar o nível de conhecimento dos profissionais sobre o referencial estratégico do HC
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

15. Minhas atividades contribuem para o alcance dos objetivos do HC

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar o quanto o colaborador se sente pertencente ao alcance dos objetivos institucionais
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

16. Na minha área acompanhamos nossos resultados

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar a percepção do colaborador sobre estar inserido em uma cultura que busca por resultados determinados pela sua unidade de trabalho.
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

PERGUNTAS SOBRE BEM ESTAR

17. Meu dia a dia de trabalho é agradável para mim

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar, de forma geral, o quanto o colaborador se sente bem no seu dia a dia de trabalho.
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

18. Eu não me sinto sobrecarregado com as minhas atividades

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar como o profissional se sente em relação às atividades que desempenha diariamente.
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

19. Eu tenho tempo suficiente para executar minhas atividades diárias

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar a percepção do profissional em relação ao tempo que dispõe em seu trabalho diário para desempenhar suas atividades.
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

20. Eu me sinto feliz com o meu trabalho

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar a satisfação do profissional em relação ao seu trabalho.
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

PERGUNTAS SOBRE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

21. Eu sinto que tenho autonomia suficiente para executar as minhas atividades

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar a percepção do profissional em relação ao grau de independência que possui para desempenhar suas atividades.
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

PERGUNTAS SOBRE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

21. Eu sinto que tenho autonomia suficiente para executar as minhas atividades

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar a percepção do profissional em relação ao grau de independência que possui para desempenhar suas atividades.
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

22. Eu sinto que frequentemente aprendo coisas novas no trabalho

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar, de forma geral, o quanto o colaborador acredita que o seu trabalho proporciona aprendizados novos.
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

23. Eu consigo enxergar meu crescimento dentro do HC

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar a percepção do colaborador sobre as oportunidades de crescimento profissional dentro da organização.
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

24. Eu sei o que é esperado de mim e o que posso fazer para me destacar

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar se o profissional entende quais são as atividades esperadas do cargo que desempenha.
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

25. Eu recebi treinamento adequado para exercer minhas atividades diárias

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar, de forma geral, se o profissional se sente capacitado para as atividades diárias.
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

PERGUNTAS SOBRE PERTENCIMENTO

26. De zero a dez, qual a probabilidade de você indicar o HC para um amigo trabalhar?

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar a satisfação do profissional em relação ao seu trabalho, a ponto de indicar para um amigo trabalhar
- **Tipo de resposta:** Escala numérica
- **Respostas possíveis:** 0 - Não indicaria de forma alguma; a 10 - indicaria com certeza

27. Trabalhar aqui é motivo de orgulho para mim

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar se o profissional entende quais são as atividades esperadas do cargo que desempenha.
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

28. De zero a dez, o quanto você considera que o serviço oferecido pelo HC é importante para a sociedade?

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar, de forma geral, se o profissional se sente capacitado para as atividades diárias.
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

PERGUNTAS SOBRE ESTRUTURA

29. O espaço em que trabalho é confortável

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar a satisfação do profissional em relação ao espaço de trabalho.
- **Tipo de resposta:** Escala likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

30. Eu me sinto fisicamente seguro em meu ambiente de trabalho

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar a satisfação do profissional em relação ao seu trabalho, a ponto de indicar para um amigo trabalhar
- **Tipo de resposta:** Escala numérica
- **Respostas possíveis:** 0 - Não indicaria de forma alguma; a 10 - indicaria com certeza

31. Eu possuo acesso a todas ferramentas físicas e digitais necessárias para desempenhar as minhas atividades

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar se o profissional entende quais são as atividades esperadas do cargo que desempenha.
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

32. O ambiente de trabalho possibilita a concentração necessária para que eu desempenhe as minhas atividades

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar se o ambiente de trabalho interfere no grau de concentração dos profissionais para desempenhar suas atividades.
- **Tipo de resposta:** Escala likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

PERGUNTAS SOBRE FEEDBACK E RECONHECIMENTO

33. As minhas atividades são valorizadas pelo meu líder

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar se o profissional se sente reconhecido e valorizado pelo seu líder direto.
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

34. As minhas atividades são valorizadas pelos meus colegas de trabalho

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar se o profissional se sente reconhecido e valorizado pelos seus colegas de trabalho
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

35. Eu me sinto confortável para pedir feedbacks ou desabafar com o meu chefe

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar se o profissional se sente confortável para dar e receber feedbacks.
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

36. Eu sinto que a minha opinião é levada em consideração para a tomada de decisões

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar a percepção do colaborador em relação ao quanto suas opiniões são levadas em consideração em seu ambiente de trabalho.
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

PERGUNTAS SOBRE LIDERANÇA

37. O meu gestor é claro nas atividades que delega

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar a percepção do colaborador em relação ao grau de clareza que recebe as atividades para desempenhar.
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

38. No meu setor a comunicação entre gestor e funcionários é transparente

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar, de forma geral, a percepção do profissional em relação a comunicação entre a equipe de trabalho.
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

39. Meu chefe me incentiva a aprender e impulsionar a minha carreira

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar se o colaborador sente que seu líder o incentiva a buscar aprendizados novos.
- **Tipo de resposta:** Escala Likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

PERGUNTAS SOBRE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

40. De zero a dez, como é o relacionamento com seus colegas de trabalho?

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar a satisfação do profissional em relação ao relacionamento com seus colegas de trabalho.
- **Tipo de resposta:** Escala numérica
- **Respostas possíveis:** 0 - Péssimo; a 10 - Excelente

41. De zero a dez, como é seu relacionamento com colaboradores de outros setores/ áreas do HC?

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar a satisfação do profissional em relação ao relacionamento com colaboradores de outros setores do HC.
- **Tipo de resposta:** Escala numérica
- **Respostas possíveis:** 0 - Péssimo; a 10 - Excelente

42. Eu confio nos meus colegas de trabalho

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar a confiança do profissional em seus colegas de trabalho.
- **Tipo de resposta:** Escala likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

43. Os meus colegas de trabalho me ajudam quando há necessidade

- **Objetivo da pergunta:** Avaliar a percepção do colaborador em relação ao grau de colaboração entre seus colegas de trabalho.
- **Tipo de resposta:** Escala likert
- **Respostas possíveis:** Concordo totalmente, Concordo bastante, Concordo um pouco, Discordo um pouco, Discordo bastante, Discordo totalmente

PERGUNTAS SOBRE MOTIVAÇÃO

44. Qual o item mais motivador hoje no seu trabalho?

- **Objetivo da pergunta:** Conhecer o que motiva o colaborador para avaliar qual o principal estímulo para continuar trabalhando no HC.
- **Tipo de resposta:** Caixas de seleção
- **Respostas possíveis:** (Instalações Físicas, Estabilidade no emprego, Gostar do que faz, Imagem da empresa HC, Imagem da Universidade, Nada, salário, desenvolvimento pessoal, desenvolvimento profissional, reconhecimento, benefícios, relacionamento interpessoal, liderança, Importância do HC para a sociedade)

45. Qual o item mais DESmotivador hoje no seu trabalho?

- **Objetivo da pergunta:** Conhecer o que desmotiva o colaborador para avaliar o que o desanima a continuar trabalhando no HC.
- **Tipo de resposta:** Caixas de seleção
- **Respostas possíveis:** (Instalações Físicas, Estabilidade no emprego, Gostar do que faz, Imagem da empresa HC, Imagem da Universidade, Nada, salário, desenvolvimento pessoal, desenvolvimento profissional, reconhecimento, benefícios, relacionamento interpessoal, liderança, Importância do HC para a sociedade)

PERGUNTAS ABERTAS

46. Queremos te conhecer melhor. Nos conte o que mais te motiva hoje na sua vida

- **Objetivo da pergunta:** Conhecer o item mais motivador da vida dos colaboradores da instituição para direcionar as ações possíveis
- **Tipo de resposta:** Campo de texto
- **Respostas possíveis:** Campo livre

47. Espaço livre para você se manifestar, caso queira.

- **Objetivo da pergunta:** Campo livre para que o colaborador possa se manifestar
- **Tipo de resposta:** Campo de texto
- **Respostas possíveis:** Campo livre

EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DO RELATÓRIO:

Mariana Salhab Dall' Aqua Schweller
Adriana Renata Ferrari Gasparoni
Elisanea de Oliveira Batista
Letícia Martins de A. Moura
Nilcilene Pinheiro Silva
Noemia Rodrigues de Oliveira
Raquel Pedott Campina
Trícia Thomé
Valmir Dimas
Welson Rocha Vieira

VALIDAÇÃO

Cristiano da Silva
Edimilson Montalti
Nádia Cristina Zamariola Milani
Prof. Dr. Paulo Sérgio de Arruda Ignácio

APROVAÇÃO

Conselho Executivo de Administração do Hospital de Clínicas da Unicamp
por meio de Ad Referendum assinado em 18/06/2024



Hospital de Clínicas
UNICAMP