

# CLIMATUL ETIC ȘI CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN SERVICIILE MEDICALE DENTARE: STUDIU TRANSVERSAL ASUPRA DILEMELOR ETICE ȘI PROVOCĂRILOR MANAGERIALE

Ramona Amina POPOVICI<sup>1</sup>, Andreea Mihaela KIS\*<sup>1</sup>, Laria Maria TRUSCULESCU<sup>1</sup>, Dana Emanuela PITIC<sup>2</sup>, Adina FEHER<sup>2</sup>, Andreea SALCUDEAN<sup>3</sup>, Georgeta POPOVICI<sup>4</sup>, Laura Diana POPOVICI<sup>5</sup>, Iustin OLARIU<sup>6</sup>

<sup>1</sup>Departamentul de Management și Comunicare în Medicina Dentară, Departamentul I, Facultatea de Medicină Dentară, Universitatea de Medicină și Farmacie „Victor Babeș” din Timișoara, 300041 Timișoara, România; [kis.andreea@umft.ro](mailto:kis.andreea@umft.ro);

[ramona.popovici@umft.ro](mailto:ramona.popovici@umft.ro); [laria.trusculescu@umft.ro](mailto:laria.trusculescu@umft.ro)

<sup>2</sup>Școala Doctorală, Universitatea de Medicină și Farmacie „Victor Babeș” din Timișoara, 300041 Timișoara, România; [dana.pitic@umft.ro](mailto:dana.pitic@umft.ro); [adina.feher@umft.ro](mailto:adina.feher@umft.ro)

<sup>3</sup>Departamentul de Etică și Științe Sociale, Universitatea de Medicină, Farmacie, Știință și Tehnologie „George Emil Palade” din Târgu Mureș, 540139 Târgu Mureș, România; [andreea.salcudean@umfst.ro](mailto:andreea.salcudean@umfst.ro)

<sup>4</sup>Institutul Național de Management al Serviciilor de Sănătate, București, România; [gpopovici@inmss.ro](mailto:gpopovici@inmss.ro)

<sup>5</sup>Studentă, Universitatea de Medicină și Farmacie „Victor Babeș” din Timișoara, România; [lauradianapopovici@gmail.com](mailto:lauradianapopovici@gmail.com)

<sup>6</sup>Departamentul de Medicină Dentară, Facultatea de Medicină Dentară, Universitatea de Vest „Vasile Goldiș” din Arad, Bd. Revoluției nr. 94-96, 310025 Arad, România; [olariu.iustin@uvvg.ro](mailto:olariu.iustin@uvvg.ro)

\*Autor corespondent: Andreea Mihaela KIS

## INTRODUCERE

În profesiile medicale, dimensiunea etică nu reprezintă un element auxiliar, ci una dintre condițiile fundamentale ale exercitării responsabile a actului profesional. În medicina dentară, această dimensiune capătă o importanță particulară prin natura intervențiilor, contactul repetat și direct cu pacientul, necesitatea obținerii consimțământului informat și influența componentelor economice asupra deciziei clinice.

Etica biomedicală este frecvent analizată prin prisma modelului principalist propus de Beauchamp și Childress, care include autonomia, beneficența, non-maleficența și justiția (1). În mediul organizațional, aceste principii nu se limitează la raportul clinician-pacient, ci influențează și procesele de decizie, stilul de conducere, mecanismele de rezolvare a conflictelor și normele interne de funcționare.

Cultura organizațională poate fi înțeleasă ca sistemul de valori, practici și semnificații împărtășite care modelează comportamentele membrilor unei organizații (2,3). În instituțiile medicale, cultura organizațională are efecte asupra modului în care sunt abordate transparența, responsabilitatea profesională, cooperarea internă și gestionarea presiunilor externe. Un climat etic solid este asociat,

**INTRODUCERE:** În domeniul medicinei dentare, calitatea actului profesional este influențată nu doar de competența clinică, ci și de valorile care structurează viața organizațională. Într-un context marcat de constrângeri financiare, de exigențe manageriale crescute și de o relație medic-pacient tot mai complexă, climatul etic devine un element esențial al funcționării organizaționale.

**OBIECTIV:** Studiul a urmărit explorarea modului în care personalul din serviciile medicale dentare percepe relevanța eticii organizaționale, frecvența dilemelor etice și maniera în care acestea sunt gestionate la nivelul unității în care activează.

**MATERIAL ȘI METODE:** A fost realizat un studiu observațional descriptiv, de tip transversal, în perioada februarie-martie 2024, în cabinete de medicină dentară din zona Lugoj, județul Timiș. Instrumentul utilizat a fost un chestionar anonim structurat. Din 92 de formulare distribuite, 67 au fost returnate, iar după excluderea celor incomplete au fost analizate 56. Prelucrarea datelor a avut caracter descriptiv.

**REZULTATE:** Aproape două cincimi dintre respondenți (39,29%) au apreciat rolul eticii ca fiind moderat important, iar 23,25% l-au considerat important. Dilemele etice au fost întâlnite cel mai frecvent ocazional (41,07%) sau lunar (19,64%). Cele mai des menționate situații problematice au vizat comunicarea medic-pacient (37,5%) și alegerile terapeutice (23,21%). Gestionarea acestora a fost evaluată drept foarte bună de 67% dintre participanți.

**CONCLUZII:** Rezultatele sugerează existența unui climat perceput ca favorabil din perspectivă etică, însă frecvența situațiilor problematice indică nevoia unei abordări mai sistematice. Consolidarea educației etice, a mecanismelor interne de sprijin și a leadershipului etic poate contribui la dezvoltarea unei culturi organizaționale mai coerente și mai sustenabile în serviciile dentare.

**Cuvinte-cheie:** etică profesională, cultură organizațională, servicii medicale dentare, management sanitar, dilemă etică

conform literaturii, cu reducerea tensiunilor interne, creșterea satisfacției profesionale și îmbunătățirea performanței organizaționale (4,9,11).

În stomatologie, apar frecvent situații în care recomandarea clinică optimă poate intra în tensiune cu resursele disponibile ale pacientului, cu timpul, cu așteptările acestuia sau cu sustenabilitatea economică a cabinetului. Într-un sistem în care finanțarea publică a serviciilor dentare rămâne limitată, presiunea costurilor este transferată, în mare măsură, către pacient, ceea ce poate amplifica conflictele valorice și dificultățile de decizie. Din această perspectivă, studiul climatului etic și al culturii organizaționale din serviciile dentare este relevant atât profesional, cât și managerial.

## CADRU CONCEPTUAL: ETICĂ ȘI MANAGEMENT ORGANIZAȚIONAL

*Cultura organizațională și dimensiunea etică*

Modelul propus de Schein descrie cultura organizațională pe mai multe niveluri: elemente vizibile, valori asumate și presupuneri profunde care structurează comportamentele colective (3,5). În organizațiile din sănătate, valorile etice nu sunt relevante doar la nivel declarativ; ele trebuie reflectate în proceduri, relații profesionale, reguli interne și practici manageriale concrete.

O cultură organizațională orientată etic presupune coerență între valorile enunțate și conduita de zi cu zi. Aceasta implică existența unor standarde clare, a unei conduceri responsabile, a unor mecanisme de reflecție și raportare și a unei toleranțe reduse față de conduitele neadecvate.

#### *Dilemele etice în practica dentară*

În practica stomatologică, dilemele etice pot apărea atunci când două obligații legitime intră în conflict. Printre exemplele frecvente se numără alegerea între tratamentul ideal și tratamentul accesibil, explicarea realistă a riscurilor fără a accentua anxietatea pacientului, obținerea consimțământului informat în condiții de presiune temporală și evitarea influenței factorilor comerciali asupra conduitei profesionale. Literatura arată că deficiențele de comunicare reprezintă una dintre sursele majore ale nemulțumirilor și plângerilor formulate de pacienți [6,7]. De asemenea, contextul financiar poate modela subtil decizia terapeutică și percepția echității accesului la îngrijire [12,13,14].

#### *Managementul etic în organizațiile medicale*

Integrarea eticii în managementul organizațional presupune mai mult decât respectarea unor norme generale. Aceasta include educație continuă, reguli explicite, susținere managerială, evaluarea periodică a climatului etic și asumarea leadershipului etic ca parte a performanței organizaționale. Organizațiile care investesc în această direcție tind să dezvolte un mediu de lucru mai stabil, mai predictibil și mai orientat spre responsabilitate profesională [9,11,15].

## MATERIAL ȘI METODE

### Designul studiului

- A fost desfășurat un studiu observațional, descriptiv, cu design transversal, în intervalul 1 februarie – 30 martie 2024. Cercetarea a avut caracter pilot și a urmărit surprinderea percepțiilor personalului din medicina dentară asupra climatului etic și a situațiilor problematice întâlnite în activitatea curentă.

### Populația studiată

Au fost vizați profesioniști și colaboratori din cabinete de medicină dentară din municipiul Lugoj și din localitățile aflate în proximitate, într-o rază de aproximativ 20 km.

Au fost eligibile persoanele care îndeplineau simultan următoarele condiții:

- activau în cadrul unei unități de medicină dentară;
- aveau o experiență de minimum 3 luni în unitatea respectivă;
- și-au exprimat acordul de participare prin completarea și returnarea chestionarului.

Au fost excluse formularele incomplete.

### Instrumentul de colectare a datelor

Datele au fost obținute prin intermediul unui chestionar anonim, conceput pe baza literaturii de specialitate privind etica medicală și cultura organizațională [1-4]. Instrumentul a inclus itemi referitori la:

- caracteristicile socio-profesionale ale respondenților;
- percepția asupra importanței eticii;
- frecvența întâlnirii dilemelor etice;
- tipurile dominante de situații etice problematice;
- evaluarea modului în care organizația gestionează aceste situații.

### Colectarea datelor

Au fost distribuite 92 de chestionare. Dintre acestea, 67 au fost returnate, corespunzător unei rate de răspuns de 72,8%. După eliminarea a 11 formulare incomplete, analiza finală a inclus 56 de respondenți.

### Analiza datelor

Având în vedere dimensiunea eșantionului și caracterul pilot al cercetării, analiza a fost limitată la statistici descriptive. Rezultatele au fost exprimate prin frecvențe, procente și indicatori descriptivi de bază.

### Considerații etice

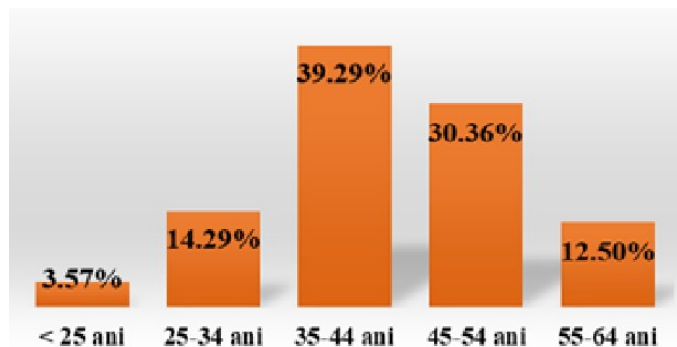
Participarea la studiu a fost voluntară și anonimă. Răspunsurile au fost colectate exclusiv în scop științific, iar returnarea formularului a fost considerată expresia consimțământului implicit pentru participare.

## REZULTATE

### 1. Profilul eșantionului

Analiza a inclus 56 de respondenți. Vârsta medie a participanților a fost de 45,2 ani, cu o deviație standard de 22,3 ani, valorile fiind cuprinse între 23 și 64 de ani. Cele mai bine reprezentate categorii de vârstă au fost 35–44 ani (39,29%) și 45–54 ani (30,35%) (Figura 1).

Figura 1 – Distribuția pe grupe de vârstă

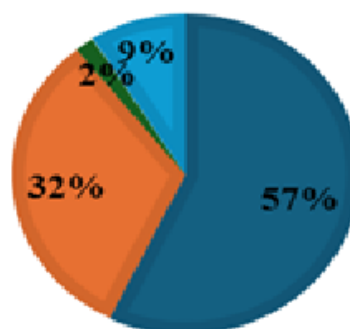


Femeile au reprezentat 57% din eșantion.

Din punctul de vedere al categoriei profesionale, distribuția a fost dominată de medici dentiști (57%), urmați de asistenți medicali (32%), personal auxiliar (9%) și igienisti dentari (2%) (Figura 2).

Figura 2 - Distribuția pe categorii profesionale

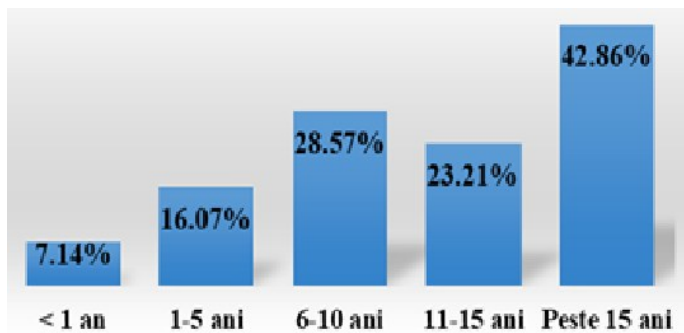
■ Medic dentist      ■ Asistent medical  
■ Igienist dentar      ■ Îngrijitor curățenie



Majoritatea respondenților proveneau din mediul urban (66%).

Experiența profesională medie a fost de 13,6 ani (DS = 7,2), iar 42,86% dintre participanți aveau o vechime mai mare de 15 ani în domeniu (Figura 3).

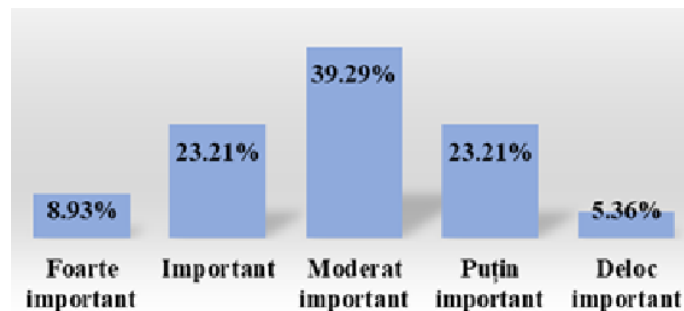
Figura 3 – Distribuția în funcție de vechimea în profesie



## 2. Importanța atribuită eticii în cadrul organizațional

Percepțiile privind importanța eticii în managementul culturii organizaționale au fost distribuite neuniform. Cea mai mare pondere a răspunsurilor s-a concentrat în categoria „moderat importantă” (39,29%). Alte 23,25% dintre persoane au apreciat etica drept „importantă”, iar același procent a plasat-o în categoria „puțin importantă”. Procente mai reduse au fost înregistrate pentru evaluările „foarte importantă” (8,93%) și „deloc importantă” (5,36%) (Figura 4).

Figura 4 – Importanța aspectelor etice în managementul cultural organizațional

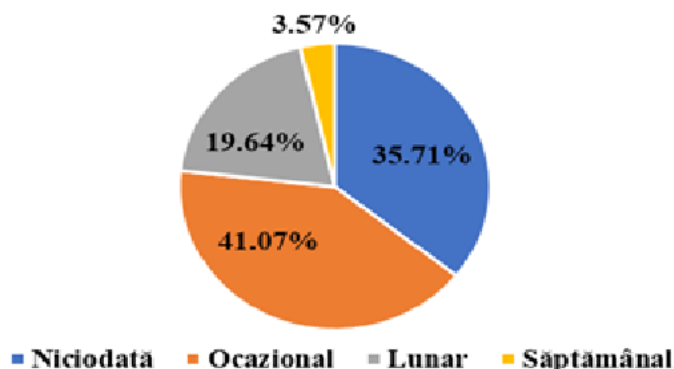


Aceste rezultate indică faptul că, deși etica este recunoscută ca dimensiune relevantă, ea nu este percepută uniform ca prioritate centrală a managementului organizațional.

## 3. Frecvența dilemelor etice

La întrebarea generală privind existența dilemelor etice, numai 32% dintre respondenți au declarat inițial că se confruntă cu astfel de situații. Totuși, atunci când frecvența a fost explorată mai specific, distribuția răspunsurilor a fost diferită: 41,07% au afirmat că întâlnesc ocazional dileme etice, 19,64% lunar, 3,57% săptămânal, iar 35,71% au indicat că nu se confruntă niciodată cu astfel de situații (Figura 5). Diferența dintre răspunsul global și raportarea frecvenței sugerează o posibilă dificultate de identificare sau etichetare explicită a unor situații cotidiene drept dileme etice.

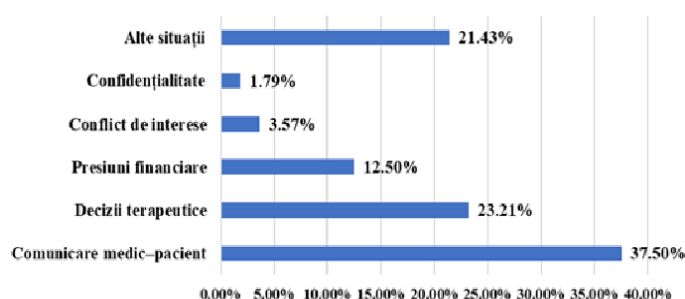
Figura 5 - Frecvența dilemelor etice



## 4. Tipologia dilemelor etice raportate

Cele mai frecvente situații problematice semnalate de participanți au fost cele legate de comunicarea medic-pacient, menționată de 37,5% dintre respondenți. Pe locul al doilea s-au situat dilemele asociate deciziilor terapeutice (23,21%). Presiunile financiare au fost indicate de 12,5% dintre participanți, conflictul de interese de 3,57%, iar dificultățile referitoare la confidențialitate de 1,79% (Figura 6).

Figura 6 - Tipologia dilemelor etice



Rezultatele sugerează că provocările etice sunt concentrate mai ales în zona interacțiunii clinice și a deciziei profesionale, mai mult decât în aria strict administrativă sau juridică.

## 5. Evaluarea gestionării dilemelor etice

Modul în care organizațiile răspund la situațiile etice dificile a fost apreciat în termeni predominant favorabili. Două treimi dintre respondenți (67%) au evaluat gestionarea drept „foarte bună”, 26% au ales varianta „bună”, iar 7% au apreciat-o ca „satisfăcătoare”. Niciun participant nu a utilizat categoria „slab” (Figura 7). În același timp, 95% dintre respondenți au afirmat că etica este respectată în unitatea medicală în care își desfășoară activitatea.

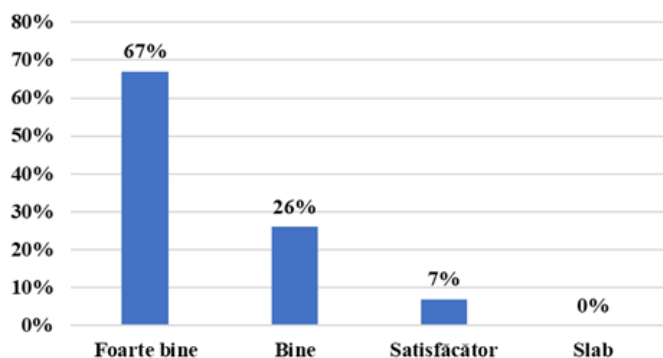
## 6. Observație analitică preliminară

Datele relevă o combinație interesantă între raportarea relativ frecventă a dilemelor etice și evaluarea favorabilă a modului de gestionare a acestora. Această asociere poate sugera fie existența unor mecanisme interne funcționale, fie o tendință de apreciere pozitivă a propriului mediu profesional.

## DISCUȚII

Rezultatele studiului indică faptul că etica este prezentă în percepția personalului din medicina

Figura 7 - Evaluarea gestionării dilemelor etice



dentară, însă nu întotdeauna ocupă poziția unei priorități manageriale explicite. Faptul că cea mai mare parte a respondenților a optat pentru evaluarea „moderat importantă” sugerează existența unei recunoașteri generale, dar nu neapărat a unei asumări ferme a dimensiunii etice ca element central al culturii organizaționale.

O constatare relevantă a cercetării este diferența dintre recunoașterea spontană a dilemelor etice și raportarea frecvenței lor efective. Deși numai 32% dintre participanți au declarat inițial că se confruntă cu astfel de probleme, analiza răspunsurilor detaliate arată că peste 60% le întâlnesc cel puțin ocazional. Această diferență poate reflecta o conștientizare incompletă a caracterului etic al unor situații curente din practică. Literatura sugerează că profesioniștii din sănătate nu identifică întotdeauna explicit dimensiunea morală a deciziilor cotidiene, chiar atunci când aceasta este prezentă [8,10].

Un alt rezultat important este poziția dominantă a comunicării medic-pacient între tipurile de dileme raportate. Acest aspect este concordant cu observațiile din literatura de specialitate, care arată că dificultățile de comunicare reprezintă o sursă majoră de nemulțumire, conflict și litigiu în practica medicală [6,7]. În stomatologie, comunicarea nu privește doar transmiterea unei informații, ci și explicarea riscurilor, clarificarea alternativelor terapeutice, stabilirea așteptărilor realiste și gestionarea anxietății pacientului. Prin urmare, deficiențele relaționale pot avea consecințe etice chiar și atunci când actul tehnic este corect realizat.

Presiunile financiare, deși nu au fost cele mai frecvent menționate, rămân o zonă sensibilă. Într-un sistem în care accesul la îngrijirea dentară este influențat semnificativ de posibilitățile materiale ale pacientului, medicul poate fi plasat între obligația de a recomanda conduita optimă și nevoia de a adapta intervenția la constrângeri economice concrete. Datele din literatura privind accesul la servicii dentare în România susțin importanța acestor bariere și impactul lor asupra echității îngrijirii [12,13,14].

Percepția general pozitivă asupra modului de gestionare a dilemelor etice poate fi interpretată în mai multe moduri. Pe de o parte, este posibil ca în unitățile analizate să existe forme informale eficiente de sprijin, coeziune profesională și leadership funcțional. Pe de altă parte, nu poate fi exclusă influența dezirabilității sociale, mai ales în contextul auto-raportării. Studiile privind climatul etic organizațional arată că leadershipul etic și coerența valorilor instituționale influențează semnificativ evaluarea mediului profesional de către personal [4,9,11,15].

În ansamblu, rezultatele susțin ideea că serviciile medicale dentare pot funcționa într-un climat etic perceput favorabil, fără ca acest lucru să excludă existența unor dificultăți recurente. Tocmai de aceea, percepția pozitivă nu trebuie interpretată ca argument pentru pasivitate managerială, ci ca punct de plecare pentru consolidarea unor mecanisme mai clare și mai stabile.

## IMPLICAȚII MANAGERIALE

Rezultatele au relevanță directă pentru managementul cabinetelor și unităților de medicină dentară.

- ⇒ În primul rând, este necesară transformarea eticii din temă implicită în componentă formală a managementului organizațional. Existența frecventă a unor dileme, chiar într-un climat perceput favorabil, justifică elaborarea unor repere interne de conduită și a unor proceduri clare de abordare a situațiilor dificile.
- ⇒ În al doilea rând, formarea etică ar trebui orientată practic. O abordare eficientă nu se limitează la noțiuni teoretice, ci include discuții de caz, scenarii aplicative, dezvoltarea competențelor de comunicare și reflecție asupra conflictelor valorice apărute în practica de zi cu zi.
- ⇒ În al treilea rând, leadershipul are un rol esențial. Conducerea organizației influențează climatul etic prin modul în care comunică, distribuie responsabilitățile, gestionează echitatea internă și răspunde la dificultăți. Un leadership etic vizibil poate crește încrederea personalului și coerența decizională.
- ⇒ În fine, etica ar trebui integrată în misiunea și obiectivele organizației, nu tratată exclusiv ca obligație normativă. O cultură organizațională sănătoasă presupune asumarea valorilor etice ca resursă strategică pentru calitate, încredere și sustenabilitate.

## LIMITĂRI ALE STUDIULUI

Rezultatele trebuie interpretate ținând cont de mai multe limite metodologice. În primul rând, dimensiunea redusă a eșantionului restrânge posibilitatea generalizării. În al doilea rând, aria geografică limitată face ca datele să reflecte în principal realități locale. În al treilea rând, designul transversal nu permite formularea unor concluzii cauzale. Nu în ultimul rând, utilizarea auto-raportării poate introduce un bias de dezirabilitate socială, în special în evaluarea propriei organizații.

Chiar și în aceste condiții, studiul oferă o imagine utilă asupra unor tendințe relevante și poate constitui un punct de plecare pentru investigații viitoare mai ample.

## CONCLUZII

Cercetarea evidențiază faptul că, în serviciile medicale dentare investigate, etica este percepută în general într-o manieră pozitivă, iar modul de gestionare a situațiilor dificile este apreciat favorabil de majoritatea respondenților. Totuși, raportarea relativ frecventă a dilemelor etice arată că aceste situații fac parte din realitatea curentă a practicii și nu pot fi considerate excepționale.

Prin urmare, dezvoltarea unei culturi organizaționale etice nu ar trebui să se bazeze exclusiv pe percepții favorabile, ci pe mecanisme explicite de formare, reflecție și sprijin decizional. Integrarea eticii în managementul organizațional poate contribui la creșterea calității

serviciilor, consolidarea încrederii pacienților, reducerea tensiunilor profesionale și întărirea sustenabilității instituționale.

În acest sens, managementul etic trebuie înțeles nu doar ca obligație profesională, ci și ca resursă strategică a organizațiilor medicale dentare.

#### Bibliografie

1. Beauchamp TL, Childress JF. *Principles of Biomedical Ethics*. 7th ed. Oxford University Press; 2013.
2. Robbins SP, Judge TA. *Organizational Behavior*. 17th ed. Pearson; 2017.
3. Schein EH, Schein PA. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Wiley; 2022.
4. Victor B, Cullen JB. The organizational bases of ethical work climates. *Adm Sci Q*. 1988;33(1):101-125.
5. Epstein RM, Street RL. The values and value of patient-centered care. *Ann Fam Med*. 2011;9(2):100-103.
6. Fallowfield L, Jenkins V. Effective communication skills are the key to good cancer care. *Eur J Cancer*. 1999;35(11):1592-1597.
7. Levin RP. Effective patient communication for dental practices. *J Am Dent Assoc*. 2010;141(9):1100-1102.
8. Sokol DK. How the doctor's nose has shortened over time. *J R Soc Med*. 2006;99(12):632-636.
9. Imani A, et al. Ethical climate and job satisfaction among hospital staff. *J Med Ethics Hist Med*. 2018;11:15.
10. Campbell SM, et al. Ethical practice in primary care: educational implications. *BMC Med Educ*. 2010;10:69.
11. Grace PJ, et al. Professional values and ethical climate in healthcare organizations. *Nurs Ethics*. 2014;21(3):346-360.
12. Popa D, Dumitrescu AL. Barriers to dental care in Romania. *Rom J Oral Rehabil*. 2013;5(2):45-52.
13. Petersen PE, Kwan S. Equity and public health programmes—the case of oral health. *Community Dent Oral Epidemiol*. 2011;39(6):481-487.
14. World Health Organization. *Global Oral Health Status Report*. Geneva: WHO; 2022.
15. Treviño LK, Nelson KA. *Managing Business Ethics*. 7th ed. Wiley; 2016.