

Aplicação da cultura organizacional e sua influência no desempenho e motivação no trabalho no ambiente hospitalar

Especialista: PATRÍCIA DA SILVA SANTOS

Instituto Pecege – USP/ESALQ

E-mail: patricia.santos39@fatec.sp.gov.br

Orientador: Prof. Me. ADALBERTO ZORZO

Instituto Pecege – USP/ESALQ

E-mail: adalberto.zorzo@fatec.sp.gov.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8314843196830046>

Resumo

O estudo investigou como a cultura organizacional afeta a motivação dos profissionais no ambiente hospitalar. A cultura organizacional, composta por valores, crenças e normas compartilhadas, desempenhou um papel fundamental na orientação do comportamento dos colaboradores. No contexto hospitalar, onde as demandas eram complexas e os desafios emocionais constantes, compreender como a cultura organizacional influenciou a motivação foi considerado de extrema relevância. A pesquisa analisou como traços culturais, como colaboração, comunicação aberta e foco no paciente, impactaram a maneira como os profissionais realizaram suas tarefas e se mantiveram engajados. Para alcançar os objetivos propostos, empregaram-se métodos de pesquisa descritiva e exploratória de caráter quantitativo, incluindo questionários para avaliar as percepções dos profissionais em relação ao seu ambiente de trabalho, a fim de aprofundar a compreensão das relações identificadas. A motivação é essencial, influenciada por condições de trabalho e expectativas pessoais. Apesar da longa vinculação indicar baixa rotatividade, existe uma desconexão entre satisfação no trabalho e a motivação. Os resultados beneficiam gestores hospitalares, oferecendo orientações para melhorar a cultura organizacional e maximizar o potencial dos colaboradores. Além disso, a pesquisa contribuiu para a literatura existente sobre cultura organizacional, estendendo seu escopo para o ambiente hospitalar e destacando sua influência específica. Em síntese, o estudo lançou luz sobre a relação passada entre cultura organizacional, desempenho e motivação no contexto hospitalar. Ao fazer isso, visou não apenas expandir o conhecimento acadêmico, mas também fornecer informações práticas que pudessem melhorar a qualidade do ambiente de trabalho e, conseqüentemente, a qualidade do atendimento prestado aos pacientes.

Palavras-Chave: valores; comportamento; profissionais; resultados; desafios

Abstract

The study investigated how organizational culture affects the performance and motivation of professionals in the hospital environment. Organizational culture, made up of shared values, beliefs and norms, played a key role in guiding employee behavior. In the hospital context, where the demands were complex and the emotional challenges constant, understanding how the organizational culture influenced performance and motivation was considered extremely relevant. The research looked at how cultural traits such as collaboration, open communication, and patient focus impacted how professionals performed their tasks and stayed engaged. To achieve the proposed objectives, quantitative descriptive and exploratory research methods were used, including questionnaires to assess the perceptions of professionals in relation to their work environment, in order to deepen the understanding of the identified relationships. The results revealed valuable insights into which

cultural aspects were directly linked to higher levels of performance and motivation. The results benefited hospital managers, providing guidance to improve the organizational culture in order to maximize the potential of employees. In addition, the research contributed to the existing literature on organizational culture, extending its scope to the hospital environment and highlighting its specific influence. In summary, the study shed light on the past relationship between organizational culture, performance and motivation in the hospital context. In doing so, it aimed not only to expand academic knowledge, but also to provide practical information that could improve the quality of the work environment and, consequently, the quality of care provided to patients.

Keywords: values; behavior; professionals; results; challenges.

1. INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é um tema de extrema importância para a compreensão do funcionamento e desempenho de uma organização. No ambiente hospitalar, em particular, a cultura organizacional pode exercer uma influência significativa na motivação e desempenho dos profissionais da saúde, bem como na qualidade dos serviços prestados aos pacientes. A cultura organizacional é fundamental no ambiente hospitalar para garantir serviços de qualidade aos pacientes e um ambiente de trabalho satisfatório para os profissionais de saúde, conforme destacado por Malik (2017). Ela é um conjunto de crenças, valores e práticas que guiam o funcionamento da organização e suas interações internas e externas.

Segundo Bulgarelli (2018), a satisfação no trabalho dos profissionais de saúde é crucial para o êxito das organizações hospitalares e a excelência dos serviços prestados aos pacientes. Quando os profissionais se sentem satisfeitos, há uma maior probabilidade de serem mais produtivos e engajados, refletindo positivamente na segurança e eficácia do cuidado. No contexto hospitalar, a cultura organizacional tem uma importância crucial, pois afeta diretamente a qualidade dos serviços prestados aos pacientes e a motivação dos profissionais de saúde. Compreender como ela é desenvolvida e mantida pode ajudar as organizações de saúde a criar um ambiente de trabalho mais saudável e motivador, resultando na melhoria da qualidade dos serviços aos pacientes.

Para Varella (2019), a motivação dos profissionais de saúde é crucial para garantir o sucesso do atendimento hospitalar, uma vez que está relacionada diretamente à satisfação no trabalho, à qualidade do serviço oferecido e, por conseguinte, ao bem-estar dos pacientes. A gestão de pessoas e a motivação no ambiente hospitalar são essenciais para garantir a qualidade dos cuidados médicos e a segurança dos pacientes. Durante a pandemia de COVID-19, essa gestão se tornou ainda mais importante, pois os hospitais precisavam lidar com uma grande demanda de pacientes e uma carga adicional de trabalho para seus colaboradores, garantindo que esses colaboradores tivessem as habilidades e o conhecimento necessários para lidar com a pandemia, além de fornecer treinamento adequado e apoio psicológico.

A gestão de recursos humanos no processo motivacional é de grande importância. Diversas pesquisas foram realizadas analisando a relação entre o comportamento organizacional e os resultados alcançados pela empresa, associando a estratégia de recursos humanos ao desempenho organizacional. (Callefi; Teixeira; Santos, 2021). A motivação dos funcionários é essencial para enfrentar desafios, especialmente durante a pandemia. Reconhecimento, desenvolvimento profissional e benefícios, como licença remunerada e plano de saúde, são maneiras de alcançar isso.

Compreender a motivação no contexto organizacional é estratégico e pode impactar positivamente os resultados da empresa. De acordo com Maia (2019), a comunicação eficaz é fundamental no ambiente hospitalar para assegurar uma assistência segura e de qualidade aos pacientes. Para isso, é necessário que haja uma comunicação clara e objetiva entre todos os profissionais de saúde envolvidos no atendimento, além de uma boa relação entre a equipe de saúde e o paciente, criando um ambiente acolhedor e confiável para o paciente durante todo o processo de cuidado.

A comunicação é outra área importante, garantindo que os funcionários estejam sempre informados sobre as últimas diretrizes e recomendações da saúde pública e as políticas internas do hospital. Deste modo o **objetivo geral** deste trabalho foi analisar a relação entre a satisfação dos profissionais com a organização, a influência da cultura organizacional e da motivação no ambiente hospitalar. **Já os objetivos específicos são:** Compreender e descrever a cultura organizacional no ambiente hospitalar. Analisar a influência da cultura organizacional no trabalho dos profissionais e investigar como a cultura organizacional afeta a sua motivação. Analisar a satisfação dos profissionais com o ambiente de trabalho. Descrever as principais ferramentas motivacionais utilizadas dentro da organização.

O problema de pesquisa e a hipótese levantada são: Qual é a relação entre a cultura organizacional e a motivação dos profissionais da saúde no ambiente hospitalar, e como essa relação influencia no trabalho deles?. E a **hipótese** a qual pode ser levantada seria: A cultura organizacional contribui diretamente na motivação dos profissionais no ambiente hospitalar ?.

Portanto, a pesquisa **justificou-se** pela importância da cultura organizacional, motivação e satisfação dos profissionais da saúde no ambiente hospitalar. A cultura organizacional influencia diretamente a entrega de serviços de qualidade aos pacientes e a forma como os profissionais se relacionam. A satisfação no trabalho dos profissionais é crucial para o sucesso das organizações hospitalares e reflete na segurança e eficácia do cuidado.

O estudo foi conduzido em um hospital de São Miguel Arcaño, São Paulo, considerando os desafios enfrentados pelos profissionais de saúde durante a pandemia. Para tanto a **metodologia** utilizada foi inicialmente exploratória, a pesquisa baseou-se em revisão bibliográfica, utilizando fontes como sites, revistas científicas, Google Acadêmico e livros. Adicionalmente, uma parte foi descritiva, visando compreender a visão dos profissionais sobre ambiente de trabalho, cultura organizacional e influência no desempenho, utilizando questionários.

A abordagem quantitativa buscou quantificar a perspectiva dos profissionais, utilizando análise de dados estatísticos. O instrumento de pesquisa foi um questionário com perguntas estruturadas de múltipla escolha. A pesquisa seguiu padrões éticos, sendo aprovada por comitê de ética. Realizada virtualmente com 15 profissionais, a análise dos dados foi feita por estatística descritiva, utilizando tabelas, gráficos e medidas descritivas para interpretar as informações e identificar padrões. O questionário foi dividido em quatro grupos, abordando a caracterização da amostra, cultura organizacional, relação do trabalhador com o trabalho e com a instituição.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A cultura organizacional no ambiente hospitalar

A cultura organizacional em hospitais abrange valores, crenças e comportamentos que moldam a gestão e as interações entre profissionais e pacientes. Essa cultura é crucial,

pois impacta a qualidade do atendimento. A motivação deve ser uma estratégia bem definida, desde a seleção de colaboradores, para melhorar a gestão de pessoas na instituição. Conforme destacado por pesquisas científicas indicam que contratar e reter funcionários com habilidades alinhadas aos objetivos da organização resulta em impactos positivos, tanto em níveis abrangentes quanto individuais das organizações (Callefi; Teixeira; Santos, 2021).

A cultura organizacional sólida em hospitais prioriza excelência e segurança no atendimento ao paciente, promovendo colaboração e compartilhamento de informações entre profissionais para garantir cuidados de alta qualidade. De acordo com Pires e Macêdo (2006), as organizações revelam suas culturas internas por meio das interações e compartilhamento de experiências entre seus membros, sendo esse intercâmbio de informações um elemento chave na construção da cultura organizacional. Além disso, a cultura organizacional em um hospital deve enfatizar a importância da ética e da integridade. Isso significa que todos os profissionais de saúde devem ser honestos, justos e transparentes em todas as suas interações com os pacientes e com outros profissionais.

Além da valorização da comunicação eficaz entre profissionais de saúde, a cultura organizacional hospitalar visa evitar erros e assegurar tratamento adequado aos pacientes através do compartilhamento claro e preciso de informações. Conforme as observações de Bueno (2002), a motivação é influenciada por fatores tanto externos quanto internos. Os fatores externos são representados por punições ou recompensas, enquanto os fatores internos derivam da vontade intrínseca do indivíduo. Bueno conclui que não é possível impor a motivação em alguém, porém é viável criar um ambiente propício para que a pessoa se sinta motivada.

A cultura hospitalar deve ser flexível e adaptável às mudanças, pois o setor de saúde evolui constantemente. Os hospitais precisam permitir inovação e experimentação por parte dos profissionais de saúde para se ajustarem a novas tecnologias e políticas de saúde. De acordo com Carvalho et al. (2013), o elemento crucial do setor produtivo é o componente humano. São as pessoas que conduzem e alcançam resultados. O desafio consiste em manter a motivação organizacional e otimizar o potencial humano, mesmo em períodos de crise. Durante a pandemia, a relação entre empresa e colaborador sofreu alterações significativas.

A cultura organizacional em um hospital deve ser centrada no paciente. Isso significa que todos os profissionais de saúde devem colocar as necessidades dos pacientes em primeiro lugar e trabalhar em conjunto para fornecer os melhores cuidados possíveis. Essa cultura deve ser apoiada por políticas e práticas que garantam que os pacientes sejam tratados com respeito, dignidade e compaixão.

A ênfase na excelência do atendimento ao cliente na cultura hospitalar é impulsionada pela motivação que os profissionais de saúde adquirem durante sua formação. Segundo Hipócrates, o cuidado e a empatia com a humanidade, incluindo os pacientes, são motivações essenciais. Isso reflete os princípios do Serviço Nacional de Saúde e das organizações, expressos em suas declarações de valores (Júnior, 2013). A cultura organizacional hospitalar é essencial para proporcionar excelência no atendimento ao paciente, baseada em valores como ética, integridade, comunicação eficaz, adaptação e foco no paciente, resultando em benefícios para todos os envolvidos na assistência médica.

3. INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional abrange valores, crenças, normas e comportamentos compartilhados em uma organização, influenciando a motivação e o comprometimento dos profissionais, impactando assim seu desempenho. Sob a perspectiva da cultura organizacional, Peter Senge (2011) aborda a relevância de reconhecer o colaborador, em que estimular o desenvolvimento pessoal e a liberdade resultam em eficiência. Uma cultura organizacional positiva impulsiona a eficácia e eficiência dos funcionários, estabelecendo uma visão comum, valores compartilhados e expectativas claras. Isso promove um maior senso de propósito e identidade profissional, aumentando a motivação e o comprometimento.

Uma cultura organizacional negativa desestimula a eficácia e eficiência dos funcionários, levando a conflitos, baixa moral e falta de cooperação. Isso reduz a motivação e o comprometimento, resultando em altos índices de absenteísmo e rotatividade, afetando a satisfação no trabalho. O ambiente de trabalho influencia o bem-estar psicológico, podendo promover saúde mental ou estresse, dependendo da satisfação das necessidades humanas do grupo. A forma como as pessoas percebem o ambiente organizacional varia de acordo com sua sensibilidade individual, com algumas sendo mais sensíveis do que outras, como observado por Chiavenato (1999).

Uma cultura que valoriza funcionários, incentiva criatividade e oferece desenvolvimento aumenta a satisfação, motivação e comprometimento. Em contraste, uma cultura punitiva, autoritária e negligente ao bem-estar causa estresse, frustração e insatisfação. Isso pode afetar negativamente a sua motivação e desempenho, além de aumentar a rotatividade de pessoal. Para um ambiente de trabalho positivo, é vital ter comunicação interna eficaz, com líderes visionários que compartilhem ideias de forma clara com suas equipes e toda a organização. Essa comunicação interna bem-sucedida, conforme destacado por Buzan (2009), também repercute externamente, influenciando as relações com clientes e fornecedores.

A cultura organizacional impacta o desempenho e motivação dos profissionais. Uma cultura positiva aumenta comprometimento e satisfação, enquanto uma negativa reduz motivação, desempenho e satisfação. Valorizar funcionários, promover cooperação, criatividade e desenvolvimento profissional é essencial para motivar e reter talentos nas organizações.

4. SATISFAÇÃO DOS PROFISSIONAIS NO AMBIENTE HOSPITALAR

A satisfação dos profissionais no ambiente hospitalar é vital para a qualidade do atendimento aos pacientes. Os gestores devem entender as necessidades individuais, incluindo motivação por oportunidades, reconhecimento financeiro ou pessoal, e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, para manter a motivação no trabalho. Em resumo, cada pessoa tem um conjunto único de estímulos motivacionais (Buzan, 2009).

Profissionais de saúde frequentemente enfrentam insatisfação no ambiente hospitalar, devido a diversos fatores, incluindo sobrecarga de trabalho, falta de reconhecimento, problemas de relacionamento e escassez de recursos. A sobrecarga de trabalho, em particular, é um motivo principal dessa insatisfação, resultando de demandas intensas que excedem as jornadas regulares, muitas vezes, devido à falta de pessoal e recursos adequados. Conforme mencionado por Pellizzaro e Mello (2011), é fundamental que o funcionário obtenha satisfação em relação às atividades desempenhadas diariamente por meio de um ambiente bem estruturado, que ofereça

condições adequadas tanto em termos de recursos materiais quanto de relacionamento interpessoal. A falta de reconhecimento e os problemas de relacionamento com colegas e superiores podem afetar a satisfação dos profissionais de saúde, levando à desmotivação e à possível perda de talentos na instituição. Eles muitas vezes sentem que seus esforços não são valorizados, o que impacta negativamente seu ambiente de trabalho. Ambientes de trabalho com conflitos e problemas de comunicação podem gerar um clima de tensão e estresse que prejudica a produtividade e a qualidade do atendimento. No estudo de Carvalho et al. (2013), é abordada a relevância de se priorizar o bem-estar e a saúde dos colaboradores.

Para melhorar a satisfação dos profissionais de saúde no ambiente hospitalar, é crucial que as instituições adotem medidas para reduzir a sobrecarga de trabalho, reconheçam o esforço desses profissionais e promovam um ambiente colaborativo e saudável. Isso inclui ações como investir em capacitação profissional, estabelecer uma política de comunicação efetiva e estimular a participação dos profissionais nas decisões da instituição. Quando os colaboradores têm a certeza de que a empresa se preocupa com seu bem-estar, isso os faz sentir-se apreciados e estimulados a desempenhar suas funções com motivação e produtividade (Carvalho et al., 2013).

A satisfação dos profissionais de saúde no ambiente hospitalar é crucial para a qualidade do atendimento aos pacientes. Isso pode ser alcançado através do reconhecimento e da promoção de um ambiente de trabalho saudável e colaborativo.

5. FERRAMENTAS MOTIVACIONAIS NO AMBIENTE HOSPITALAR

A organização hospitalar é um ambiente desafiador e estressante para profissionais e pacientes. Portanto, manter a equipe motivada é essencial para garantir cuidados de qualidade e a segurança dos pacientes. Os estímulos que influenciam a motivação também têm impacto na produtividade do funcionário, e nesse contexto, as contribuições de Abraham Maslow (2001) são significativas. Através da pirâmide das necessidades humanas, ele retrata a complexidade do ser humano e os obstáculos a serem superados em busca da realização pessoal, resultando, assim, em um maior engajamento com o trabalho.

Há fatores que devem ser ponderados ao buscar a motivação organizacional. Conforme mencionado por Miranda (2009), existem mecanismos motivacionais que funcionam como estímulos e retribuições que o funcionário recebe para alcançar os objetivos profissionais. Compensações variáveis baseadas nos resultados obtidos, bem-estar e segurança no ambiente de trabalho, programas de integração social, promoção para cargos mais altos, capacitação para desempenhar as tarefas, encorajamento à profissionalização, são alguns exemplos que podem ser mencionados como incentivos.

Existem diversas ferramentas motivacionais que podem ser utilizadas dentro da organização hospitalar. Algumas das principais são:

- Reconhecimento e valorização, seja por meio de elogios, prêmios, bonificações ou promoções, para que se sintam valorizados e reconhecidos.
- Fornecer feedback constante, tanto positivo quanto negativo, para motivar e melhorar o desempenho da equipe.
- Investir em treinamento e desenvolvimento, incentivando o crescimento na carreira e aprimorando a qualidade dos cuidados aos pacientes.
- Fomentar um ambiente de trabalho positivo, baseado na boa comunicação, respeito mútuo e trabalho em equipe, que aumenta a satisfação dos profissionais.

- Estabelecer metas e desafios para motivar a busca contínua pela melhoria dos cuidados prestados aos pacientes.

As metas devem ser claras e realistas, enquanto os desafios devem ser estimulantes para motivar a equipe a alcançá-los. Pesquisas buscam entender a motivação que impulsiona as pessoas a buscar e alcançar objetivos (Carvalho et al., 2013). Colaboradores motivados são mais habilidosos em suas funções, e as empresas precisam investir em ferramentas motivacionais, como reconhecimento, feedback, treinamento, ambiente de trabalho positivo e metas desafiadoras, para manter a equipe hospitalar engajada na prestação de cuidados de alta qualidade aos pacientes.

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 Análise e interpretação dos resultados

A eficiência do funcionário depende de vários fatores, incluindo a educação, as condições de trabalho e a motivação. Neste estudo, destaca-se a importância da motivação, influenciada pelas condições de trabalho e expectativas pessoais. As culturas organizacionais desempenham um papel vital na produtividade, e isso é evidente em contextos culturais diferentes em todo o mundo. Com relação à pergunta sobre o tempo de trabalho na instituição, 73,3% estão na instituição entre 6 e 10 anos, 6,7% tinham entre 3 a 5 anos de empresa, 6,7% responderam que estavam na instituição a mais de 20 anos, e 13,3% trabalham na instituição entre 11 a 20 anos de acordo com o gráfico. Estes dados indicam que a maioria dos colaboradores está vinculada à empresa há mais de 6 anos ou pelo menos por mais de 3 anos, o que evidencia uma taxa reduzida de rotatividade de colaboradores.

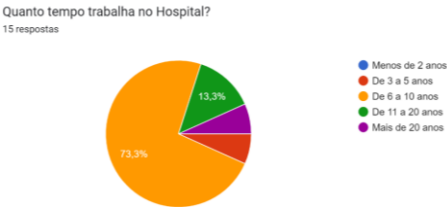


Figura 1. Relação de participantes por tempo de trabalho no Hospital
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Esse dado é significativo, mostrando que os participantes têm experiência na empresa, compreendem o ambiente de trabalho e têm opiniões confiantes na pesquisa. No entanto, a longa vinculação sugere baixa rotatividade, mas há desconexão entre satisfação no trabalho e motivação, conforme destacado por Robbins (2005), que aponta a ligação positiva entre a duração do emprego e o desempenho profissional, enfatizando a estabilidade como indicador de produtividade.

7. CULTURA ORGANIZACIONAL E PRODUTIVIDADE

Essas informações retratam as opiniões dos colaboradores a respeito do ambiente de trabalho, suas percepções em relação à empresa, suas visões sobre possíveis melhorias e a relevância das variáveis que podem impactar significativamente a produtividade. Este gráfico indica uma taxa de contentamento próxima a 50%. Isso significa que a metade

dos envolvidos expressam estar contentes com suas ocupações, em contraste com 46,7% que afirmam estar pouco satisfeitos com suas atividades. Além disso, no âmbito desta avaliação, 6,7% declaram sentir-se indiferente na satisfação com suas tarefas profissionais. Conforme afirmado por Chiavenato (1993), é essencial para o gestor adquirir um entendimento das demandas humanas, a fim de aprofundar sua compreensão sobre o comportamento das pessoas e aproveitar o potencial da motivação humana como um meio poderoso para aprimorar a qualidade de vida no contexto das empresas. A compreensão das necessidades humanas é embasada por diversos estudos, os quais indicam que uma das maneiras de instigar a motivação reside na capacidade de satisfazer as necessidades individuais no ambiente de trabalho.



Figura 2. Percepção dos participantes sobre a satisfação em relação ao trabalho
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Entretanto, Robbins (2005) argumenta que funcionários produtivos são mais propensos a serem felizes, ou seja, a produtividade leva à satisfação, e não o contrário. Podemos definir a satisfação no trabalho como um estado emocional resultante da avaliação que o trabalhador faz sobre como seu trabalho contribui para alcançar seus objetivos e valores (Coda, 1986): a satisfação no trabalho é, portanto, um conceito relacionado a aspectos emocionais, refletindo um sentimento em vez de um padrão específico de comportamento ou atividade. Ela representa, essencialmente, uma atitude do indivíduo em relação ao seu trabalho. Como qualquer outra atitude, ela engloba um conjunto complexo de cognições, emoções, sentimentos, percepções e avaliações que influenciam as tendências comportamentais.

A questão é de fato complexa, e os dois gráficos a seguir ilustram uma desconexão entre o contentamento com as atividades profissionais e o sentimento de ser valorizado, e consequentemente, a perspectiva em relação à motivação. Torna-se evidente que a sensação de satisfação no trabalho não se traduz integralmente na motivação do colaborador. Os tópicos de valorização e motivação revelam uma discrepância sutil entre esses aspectos e a satisfação no contexto profissional.



Figura 3. Percepção dos participantes sobre o sentimento de valorização em seu ambiente de trabalho
Fonte: Resultados originais da pesquisa



Figura 4. Percepção dos participantes sobre o sentimento de motivação em seu ambiente de trabalho

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Os resultados retratados nos gráficos supracitados mostram semelhanças marcantes, o que sugere a existência de uma possível ligação entre a valorização dos colaboradores e o estímulo à motivação. No âmbito pessoal, Senge explora a concepção de um ambiente corporativo capaz de nutrir o crescimento genuíno dos indivíduos. No contexto do local de estudo, observa-se uma cultura na qual os profissionais se sentem pouco valorizados e consequentemente pouco motivados; no entanto, a pesquisa revela que, na prática, os resultados relativo à valorização e a motivação indicam a necessidade de percorrer um trajeto considerável para alcançar plenamente esse ideal. Conforme Senge (2011), estabelecer um ambiente propício para o desenvolvimento pessoal começa ao ter um propósito que motive o comprometimento das pessoas. De acordo com as pesquisas do Dr. Bob Nelson, citado por Robbins, os cinco principais impulsionadores para a motivação no trabalho são: ter uma tarefa que permita aprendizado e escolha das atribuições; ter horário de trabalho flexível e mais tempo livre; receber elogios; ter maior autonomia e autoridade nas atividades laborais; e passar mais tempo junto aos líderes.

8. PERCEPÇÃO SOBRE A MOTIVAÇÃO

O contraste se revela quando 46,7% se dizem satisfeitos com seu trabalho, enquanto 6,7% se sentem pouco valorizados e apenas 6,7% se sentem muito motivados. Essa expressiva queda no sentimento de reconhecimento e motivação abre espaço para investigar os fatores que influenciam a sensação de contentamento do trabalhador com sua atividade profissional. É plausível que essa sensação de contentamento seja resultante exatamente do que Robbins menciona, ou seja, da capacidade da organização em capacitar seus colaboradores a serem produtivos ou, pelo menos, a se sentirem assim, fomentando a percepção de cumprimento do dever e, por consequência, a satisfação pessoal relacionada ao trabalho.

Outro fator de extrema importância para a motivação, apontada nesta pesquisa, é a interação social com os colegas de trabalho. Neste quesito 66,7% dos participantes relacionam como importante ou muito importante a interação com os colegas. Um fato curioso é que nenhum participante respondeu como pouco importante essa relação com os colegas de trabalho. Os estudos em Hawthorne no início do século passado destacaram a importância das interações sociais para a satisfação e eficiência no trabalho. Lopes (1980) enfatizou que a produtividade estava diretamente ligada às relações interpessoais, focando nas interações entre os seis participantes. Eles mostraram aumento contínuo na produtividade, disciplina, baixo absenteísmo, qualidade do trabalho, satisfação e alegria no ambiente laboral devido às relações sociais e senso compartilhado de responsabilidade. A representação desta importância

relacionada às interações sociais está apresentada no gráfico abaixo, que coletou as seguintes informações:



Figura 5. Percepção dos participantes em relação a importância da remuneração para a motivação no ambiente de trabalho

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Este aspecto destacado referente à importância das conexões sociais evidencia a cultura brasileira, tal como abordada por DaMatta, que se expressa por meio do conceito de "código da casa" (enraizado na família, amizade, lealdade, indivíduo e compadrio). No entanto, teoricamente, o domínio do trabalho pertence ao ambiente externo, "a rua", ao invés do ambiente interno, "a casa". É possível que o valor atribuído às interações sociais esteja fundamentado na busca por familiaridade e prazer no contexto profissional, contribuindo para tornar a experiência de trabalhar menos formal e mais gratificante. DaMatta (1997) descreve a esfera "a casa" da seguinte maneira: de fato, quando estamos em casa, somos integrantes de uma família e de um grupo fechado, com fronteiras e limites claramente definidos. Seu núcleo é constituído por indivíduos que compartilham a mesma essência - o mesmo sangue, a mesma carne e, por consequência, as mesmas inclinações. Essa substância física se reflete em propriedades e diversas outras características compartilhadas. A noção de um destino coletivo e de elementos, vínculos e valores (as chamadas "tradições familiares") que todos do grupo reconhecem como essenciais para proteger e preservar.

A valorização das relações sociais em grupos, uma característica cultural destacada, alinha-se com as perspectivas contemporâneas sobre cultura corporativa. Senge (2011) ressalta que equipes coesas convergem objetivos e potencializam a produtividade através de uma colaboração sinérgica, minimizando o desperdício de energia. Além disso, o reconhecimento e valorização dos funcionários pela empresa são fatores cruciais. Os dados indicam que para 73,3% dos participantes, ser reconhecido e valorizado pelo seu trabalho é considerado um fator prioritário para alcançar a motivação. Ao considerar como os participantes se sentiam em relação à valorização e motivação pela organização, observou-se uma proximidade notável nos valores expressos. Isso reforça a ideia de Robbins sobre a relação entre satisfação e produtividade. Embora o estudo não tenha aprofundado na interpretação desse reconhecimento, pode-se geralmente concluir que a valorização está relacionada a incentivos financeiros e bem-estar. Com base nas avaliações na pesquisa, ambas essas dimensões são consideradas altamente relevantes. O gráfico abaixo ilustra a importância do reconhecimento para a motivação, de acordo com os participantes do estudo:



Figura 6. Percepção dos participantes em relação a importância do reconhecimento e valorização no ambiente de trabalho para sua motivação
Fonte: Resultados originais da pesquisa

O último gráfico a representar esta relação de importância diz respeito à possibilidade de crescimento na carreira, e está representado desta forma:



Figura 7. Percepção dos participantes em relação a importância do crescimento na carreira no ambiente de trabalho para sua motivação
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Outra vez nenhum participante respondeu como indiferente a esta questão, e 86,7% responderam como importante ou muito importante a possibilidade de crescimento na carreira para a motivação no trabalho. Os dados são consistentes com a teoria de Maslow sobre as necessidades humanas. Parece que as categorias Fisiológica e Segurança são atendidas no ambiente hospitalar, devido a salários adequados e estabilidade. A categoria Social também parece satisfeita com interações sociais valorizadas e satisfação no trabalho. No entanto, a única categoria possivelmente não atendida para esses trabalhadores é a de Auto-realização, que envolve o desenvolvimento máximo de suas capacidades. A categoria Estima pode ser comprovada, segundo o próprio estudo que aponta que mais de 93,3% dos colaboradores declararam se o fossem reconhecidos e valorizados, isso afetaria na sua motivação no ambiente organizacional. A Autorrealização, conforme definida por Robbins (2005), abrange o desejo de atingir o máximo de suas capacidades, incluindo crescimento, realização do potencial e autodesenvolvimento.

9. PERCEPÇÃO SOBRE PRODUTIVIDADE

No que tange à conexão entre o trabalhador e a produtividade, o estudo buscou compreender a visão do trabalhador em relação aos elementos que podem influenciar o seu desempenho produtivo. Quanto à relação do trabalhador e a produtividade, a pesquisa procurou entender a percepção do trabalhador sobre as questões que podem afetar a sua produtividade. O reconhecimento e valorização iniciam este assunto provando a grande importância que os participantes dão a este quesito, pois 53,3% afirmaram que motivaria muito para o aumento da produtividade e no total entre os que afirmam de forma positiva, 93,3% responderam desta forma, veja abaixo:



Figura 8. Percepção dos participantes em relação a ser reconhecido e valorizado no ambiente de trabalho, o que isso afetaria na sua motivação
Fonte: Resultados originais da pesquisa



Figura 9. Percepção dos participantes em relação ao investimento em seu bem-estar pela organização
Fonte: Resultados originais da pesquisa

O bem-estar também foi ponto abordado nesta pesquisa, e a grande maioria respondeu que certamente a produtividade aumentaria se a empresa investisse mais no bem-estar dos trabalhadores, com 60% das respostas. O bem-estar desempenha um papel crucial na construção de vínculos de confiança no trabalho, conforme explicado por Sinek (2019). Interagir fora do ambiente profissional, como compartilhar refeições e participar de eventos, fortalece essas relações. Isso é consistente com estudos de Mayo em Hawthorne, que enfatizaram a importância das relações pessoais na produtividade. Desse modo, o bem-estar é fundamental, e os participantes destacaram a importância do investimento em treinamento e desenvolvimento pessoal para o rendimento dos colaboradores. Uma parcela significativa, correspondendo a 60%, está convicta de que uma ampliação do investimento em capacitação e crescimento profissional resultaria em um aumento notável na produtividade. Funcionários habilidosos podem ver suas competências se tornarem obsoletas ao longo do tempo, uma ideia destacada por Robbins (2005). Essa percepção também é compartilhada pelos participantes desta pesquisa. Em um mundo em constante mudança, a necessidade de treinamento contínuo é evidente para que os trabalhadores possam se manter competitivos no mercado de trabalho, adaptando-se às crescentes demandas e permanecendo relevantes. Adicionalmente, somando àqueles que veem uma melhoria potencial na produtividade, temos uma representação de 93,3% dos participantes, conforme ilustrado na figura a seguir:



Figura 10. Percepção dos participantes em relação ao investimento em treinamento e o apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional de que forma pode melhorar a sua produtividade
Fonte: Resultados originais da pesquisa

10. TRABALHADOR E A INSTITUIÇÃO

Neste segmento, o enfoque da investigação procurou compreender como o trabalhador se relaciona com a organização em que atua. Desde os experimentos de Hawthorne, ficou evidente a importância do ambiente de trabalho, demonstrando que as relações sociais contribuem para a satisfação e eficiência. Simon Sinek advoga evitar fontes de estresse nas organizações, como intimidação, humilhação, isolamento, sensação de inutilidade e rejeição. Segundo Sinek (2019), quando há uma sensação de segurança interna, isso não apenas traz paz de espírito, mas também causa um impacto notável e positivo na própria organização. Quando um grupo é coeso e a sensação de pertencimento permeia, isso resulta em colaboração, confiança e inovação. O gráfico abaixo mostra o quanto o funcionário se sente integrado à empresa, as respostas deixam evidente o grau de integração que esta instituição conseguiu com seus colaboradores, 86,7% dizem se sentir integrados ou muito integrados à empresa, o que não sugere a existência de uma possível ligação entre o colaborador estar integrado e ao mesmo tempo se sentir valorizado pela organização.



Figura 11. Percepção dos participantes em como se sentem em relação ao seu ambiente de trabalho
Fonte: Resultados originais da pesquisa

11. CONCLUSÕES

Motivação e Tempo de Vínculo: A pesquisa destaca a importância da motivação, influenciada por condições de trabalho e expectativas pessoais. O tempo de vínculo dos colaboradores revela uma baixa rotatividade na empresa, mas a longa permanência não se traduz completamente em motivação.

Satisfação e Motivação: Existe uma desconexão entre satisfação no trabalho e motivação, contradizendo a ideia de que satisfação leva automaticamente à motivação. Os resultados indicam que a valorização e motivação apresentam discrepâncias em relação à satisfação profissional.

Cultura Organizacional e Relações Sociais: A pesquisa destaca a importância das interações sociais, ressaltando a cultura brasileira de valorizar as relações interpessoais. A valorização dos funcionários é considerada prioritária para a motivação, mostrando a relevância da cultura corporativa.

Fatores Motivacionais: Reconhecimento, valorização, possibilidade de crescimento na carreira e investimento no bem-estar são fatores cruciais para a motivação. Esses elementos estão alinhados com as teorias de Maslow e indicam a necessidade de atender a diversas necessidades humanas para impulsionar a motivação.

Relação com a Produtividade: A pesquisa revela que reconhecimento, investimento no bem-estar e treinamento podem impactar positivamente na produtividade. Os participantes enfatizam a importância do investimento em capacitação para manter a relevância no mercado de trabalho em constante mudança.

Integração do Colaborador: A maioria dos colaboradores se sente integrada à empresa, sugerindo uma cultura organizacional que promove a coesão e a sensação de pertencimento. A integração não parece estar diretamente relacionada à valorização pela organização.

Em suma, os resultados apontam para a necessidade de uma abordagem holística na gestão de recursos humanos, considerando não apenas a satisfação no trabalho, mas também fatores motivacionais e a promoção de uma cultura organizacional que valorize o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A produtividade está fortemente ligada aos fatores motivacionais, que podem variar conforme a cultura organizacional. A análise da produtividade profissional tornou-se complexa, com poucos estudos focados no ambiente hospitalar. Este estudo concentra-se especificamente nos trabalhadores do setor hospitalar, abordando a escassez de pesquisas sobre eles se encaixam nas teorias desenvolvidas para a produtividade nesse contexto.

Os resultados destacam a importância da motivação influenciada por condições de trabalho e expectativas pessoais para a eficiência dos funcionários. A longa vinculação sugere baixa rotatividade, mas há desconexão entre satisfação no trabalho e motivação. A interação social é valorizada, refletindo a cultura brasileira, e reconhecimento, valorização e crescimento são prioritários para a motivação e produtividade. A maioria se sente integrada, indicando relação positiva com o ambiente de trabalho. A análise da aplicação da cultura organizacional destaca sua significativa influência na motivação dos profissionais hospitalares. A compreensão das interconexões entre valores, normas e práticas organizacionais, aliada à adaptação sensível à cultura local, é crucial para otimizar o ambiente de trabalho e melhorar a qualidade dos serviços de saúde. Instituições hospitalares que incorporam esses elementos em suas estratégias de gestão estão mais bem posicionadas para promover a excelência profissional, o engajamento e um cuidado mais eficaz e compassivo aos pacientes.

Dessa forma, a contribuição dessa pesquisa cabe como um alerta às organizações para que o foco seja em iniciativas para promoção da motivação e da cultura organizacional redirecionado para os fatores intangíveis, especialmente através da compreensão e atuação sob os aspectos individuais da trajetória de cada colaborador na organização. Além disso, como os resultados não podem ser generalizados, devido à limitação da amostra adotada por este estudo, para futuros estudos recomenda-se aprofundamento no estudo da investigação com o foco na qualidade dos serviços de saúde se relaciona com a cultura organizacional e como isso influencia a motivação e desempenho dos colaboradores e seus impactos na gestão de pessoas.

Ademais, sugere-se entender a relação dessas dimensões e de que forma elas impactam na satisfação e bem-estar dos colaboradores no contexto hospitalar, gerando assim reflexões para que as organizações criem práticas que sejam ao mesmo tempo inclusivas e adequadas para reter seus talentos.

REFERÊNCIAS

- B. Nelson, "What do employees want?" ABA Bank Marketing, março de 2003, p. 9-10. © American Bankers Association. Reproduzido de ABA Bank Marketing com autorização. Todos os direitos reservados.
- BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão*, Catalão, v. 6, n. 4, p. 1-25, jan./jun., 2002.
- BULGARELLI, R. (2018). Satisfação no trabalho dos profissionais de saúde: um estudo em hospitais públicos brasileiros. *Revista de Administração em Saúde*, 20(81), 1-12.
- Buzan, Tony. Mapas mentais no trabalho: como ser o melhor na sua profissão e ainda ter tempo para o lazer. Tradução Euclides Luiz Calloni. São Paulo: Cultrix, 2009.
- CALLEFI, J. S.; TEIXEIRA, P. M. R.; SANTOS, F. C. A. Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work. *Revista Administração em Diálogo*, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 106-121, jan./abr., 2021.
- CARVALHO, J. F. de et al. Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. *Educação em Foco*, Belo Horizonte, v. 7, n.1, p. 21-31, set. 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 4ª Edição. São Paulo. Editora Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CODÁ, Roberto. *Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos*. 1986. Tese (Doutorado em Administração)–Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.
- DAMATTA, Roberto. *A casa e a rua: Espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*. 5a edição. Rio de Janeiro: 1997.
- FREUND, John E. *Estatística Aplicada-: Economia, Administração e Contabilidade*. Bookman Editora, 2009.
- GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRANDO, R. C.; NACARATO, A. M.; LOPES, C. E. Narrativa de Aula de uma Professora sobre a Investigação Estatística. *Educação & Realidade*, v.39, n.4, p.985-1002, 2014.
- Júnior, L. (2013). Uma introdução à medicina - O médico. Brasília: Conselho Federal de Medicina.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- Lopes, Tomas Vilanova Monteiro. Motivação no trabalho. Rio de Janeiro: FGV,1980.
- Lopes, C. E. O ensino da estatística e da probabilidade na educação básica e a formação dos professores. *Cadernos Cedes*, v. 28, n. 74, p. 57-73, 2008.
- MAIA, Leonardo. Comunicação na Saúde: A importância do cuidado centrado no paciente. Porto Alegre: *Artmed*, 2019.
- MALIK, Ana Maria. A. Cultura Organizacional no Ambiente Hospitalar e sua Influência no Trabalho dos Profissionais de Saúde. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, v. 6, n. 1, p. 23-29, 2017.
- MASLOW, Abraham H. Maslow no gerenciamento; tradução Eliana Casquilho, Bazán Tecnologia e Linguística - Rio de Janeiro: Qualitymark ed. 2001.
- MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1994, 2v., v.2.
- MIRANDA, C. O desafio em manter funcionários motivados: os fatores motivacionais para o trabalho. 2009. 83 f. Monografia (MBA) – Curso de Gestão de Recursos Humanos, Escola Superior Aberta do Brasil, Vila Velha, 2009.
- Parasuraman, A. Marketing research. 2. ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2018. Pequenos negócios em números. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 17 mar. 2023.
- PELLIZZARO, Enzo Sander; MELLO, Kátia Socha de. Motivação no ambiente de trabalho. *Ágora: Revista de divulgação científica*, Mafra-SC, v. 2, n. 18, p. 91-103, dez. 2011.
- PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. *Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil*. Rap, Rio de Janeiro, v. 1, n. 40, p. 81-105, jan. 2006.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Santos, C. Estatística descritiva. Manual de auto-aprendizagem, v. 2, 2007.
- Senge, Peter M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende; tradução Gabriel Zide Neto e OP traduções- 27ª edição- Rio de Janeiro: 2011.
- SILVESTRE, António Luís. *Análise de dados e estatística descritiva*. Escolar editora, 2007.
- Sinek, Simon, Líderes se servem por último: como construir equipes seguras e confiantes- rio de janeiro- alta books- 2019.
- STEVENSON, W. J.; FARIAS, A. A. *Estatística aplicada à administração*. 1981.
- Varela, Drauzio. Por um fio: relatos de medicina e humanidade. Companhia das Letras, 2019.