



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA BAHIA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – CAMPUS V  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BRUNA DA SILVA RIBEIRO

**A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL  
NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MÉDICO HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO**

SANTO ANTÔNIO DE JESUS-BA

JUNHO/2021

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA BAHIA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – CAMPUS V  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BRUNA DA SILVA RIBEIRO

**A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL  
NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MÉDICO HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do Curso de Administração da  
Universidade do Estado da Bahia, como requisito para  
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ma. Madalena Frisch

SANTO ANTÔNIO DE JESUS-BA

JUNHO/2021

FICHA CATALOGRÁFICA  
Sistema de Bibliotecas da UNEB  
Dados fornecidos pelo autor

R484i

Ribeiro, Bruna da Silva

A influência da motivação no comprometimento organizacional na prestação de serviço médico hospitalar: um estudo de caso / Bruna da Silva Ribeiro . – Santo Antônio de Jesus, 2021.

43 fls.

Orientador(a): Prof<sup>a</sup>. Me. Madalena Frisch

Trabalho de conclusão de curso ( Graduação) - Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Ciências Humanas, *Campus V*. Colegiado de Administração. Santo Antônio de Jesus, 2021.

Inclui Referências.

1. Administração. 2. Motivação. 3. comprometimento Organizacional. 4. Serviço médico hospitalar. I. Frisch, Madalena. II. Título. III. Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Ciências Humanas.

CDD 658

TERMO DE APROVAÇÃO


BRUNA DA SILVA RIBEIRO

A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL  
NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MÉDICO HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO

Aprovada em: 29/06/2021.

Banca Examinadora

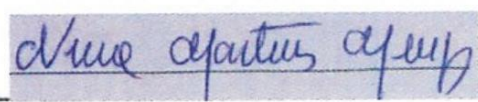
Prof. \_\_\_\_\_

  
Orientadora Profa. Maria Madalena da Silva Frisch

Prof. Rodrigo Luduvise da Silva

Parecerista Prof. Rodrigo Luduvise da Silva

Prof. \_\_\_\_\_

  
Parecerista Profa. Nívia Martins Menezes

## RESUMO

Esse estudo de caso tem como objetivo evidenciar a importância da promoção da motivação do indivíduo, visando o comprometimento organizacional e a qualidade do serviço médico hospitalar prestado pelos colaboradores. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva através da aplicação de um questionário aos colaboradores. A partir da análise dos dados coletados foi possível perceber que apesar dos retornos com índices positivos, algumas melhorias são necessárias para elevar os níveis de satisfação e motivação dos profissionais. Conclui-se que esse estudo de caso contribui para a consciência de comportamentos e desempenhos necessários para o estabelecimento de novas condutas, objetivando maiores níveis de comprometimento e qualidade no atendimento prestado. Refletindo a necessidade contínua do incentivo dos fatores motivacionais, independentemente da possibilidade de mensuração do retorno desses estímulos visto que perpassam pela acuidade individual dos colaboradores.

**Palavras chaves:** Motivação; Comprometimento Organizacional; Qualidade; Serviço Médico Hospitalar.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1: Percentual dos colaboradores em relação à motivação do ambiente de trabalho disponibilizado para a execução das tarefas.

GRÁFICO 2: Percentual dos colaboradores em relação à satisfação do ambiente físico quanto as necessidades profissionais e pessoais.

GRÁFICO 3: Percentual dos colaboradores em relação à adequação e satisfação dos materiais e equipamentos fornecidos pela organização para o desenvolvimento das atividades.

GRÁFICO 4: Percentual dos colaboradores em relação à remuneração estabelecida para o trabalho executado.

GRÁFICO 5: Percentual dos colaboradores em relação à satisfação da comunicação interna da organização.

GRÁFICO 6: Percentual dos colaboradores em relação à contribuição das relações de amizade na permanência na organização.

GRÁFICO 7: Percentual dos colaboradores que reconhecem sua relação com os outros profissionais como estritamente profissional.

GRÁFICO 8: Percentual dos colaboradores em relação à percepção do treinamento fornecido para o desenvolvimento das tarefas.

GRÁFICO 9: Percentual dos colaboradores em relação ao número de colegas de trabalho para a divisão das tarefas.

GRÁFICO 10: Percentual dos colaboradores em relação à qualidade da execução das tarefas entre os funcionários.

GRÁFICO 11: Percentual dos colaboradores em relação à igualdade da qualidade do serviço prestados entre os funcionários.

GRÁFICO 12: Percentual dos colaboradores em relação à possibilidade de crescimento profissional na permanência na organização.

GRÁFICO 13: Percentual dos colaboradores em relação à preocupação com o fator demissão.

GRÁFICO 14: Percentual dos colaboradores em relação à valorização das atividades profissionais.

GRÁFICO 15: Percentual dos colaboradores em relação à necessidade de criação de novas estratégias para a realização das atividades com êxito.

GRÁFICO 16: Percentual dos colaboradores em relação à possibilidade de aprender coisas novas.

GRÁFICO 17: Percentual dos colaboradores em relação à percepção da troca de conhecimento entre a equipe.

GRÁFICO 18: Percentual dos colaboradores em relação à promoção de aprendizados úteis para novas experiências profissionais.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Justificativa .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2. Objetivos.....</b>	<b>14</b>
<b>2. Revisão Bibliográfica .....</b>	<b>14</b>
<b>3. Campo Empírico da Pesquisa .....</b>	<b>15</b>
<b>4. Metodologia.....</b>	<b>17</b>
<b>4.1. Coleta de Dados .....</b>	<b>17</b>
<b>4.2. Análise dos Dados .....</b>	<b>18</b>
<b>5. Conclusão .....</b>	<b>35</b>
<b>6. Sugestões.....</b>	<b>37</b>
<b>Referências</b>	
<b>Anexo 1</b>	

## 1. INTRODUÇÃO

Abraham Maslow define motivação como um meio para alcançar determinado fim, seja esse fim uma necessidade ou um desejo. De acordo com CHIAVENATO (2003), conforme citado por Gonçalves (2017) “motivo são forças conscientes ou inconscientes que levam a pessoa a determinado comportamento”.

Em uma organização é necessário desenvolver métodos de motivação que despertem o desejo dos colaboradores em atingir determinado comportamento esperado pela organização através de suas lideranças.

Segundo Bartlett & Ghoshal (1997), conforme citado por Barros (2019) “liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação. É um processo do líder, do liderado e de variáveis situacionais”.

O estudo de Frederick Herzberg (1959) sobre os fatores higiênicos, que são aqueles relacionados ao ambiente físico e os fatores motivacionais, referente às atividades desenvolvidas, representam um avanço no estudo da motivação e do comportamento dos indivíduos na organização. Segundo o autor, não está insatisfeito, não significa que o colaborador esteja satisfeito, revelando a necessidade da liderança em conhecer o comportamento e os fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações.

O comprometimento organizacional é um dos construtos de maior contribuição para o sucesso ou fracasso nas organizações. Compreender sua importância e atuação é de grande relevância no processo de tomada de decisão e conhecimento da organização.

O termo comprometimento incorpora o entendimento da introspecção do indivíduo em relação ao ambiente de trabalho, caracterizado por um conjunto de percepções e reações intrínsecas a organização. Bandeira, Marques e Veiga (2000), citado por Santos (2006) sintetizam esta identidade ou orientação da pessoa com a empresa como “um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crenças ou ainda a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo” (pág. 134).

A produtividade organizacional está diretamente ligada ao comprometimento e motivação dos colaboradores, caracterizado pelo volume produzido, a qualidade e tempo despendido na execução e entrega das tarefas por meio das melhores práticas.

Recorrendo ao gerenciamento estratégico de pessoas, a abordagem contingencialista presume que os colaboradores devem compreender o funcionamento dos processos e sua importância, alcançando assim melhores desempenhos e resultados.

Abbad (1999), conforme citado por Pinto (2011) “define desempenho como sendo a união de comportamentos relacionados a papéis, normas, tarefas, metas, expectativas e padrões de eficiência e eficácia que uma empresa determina”.

Pode-se classificar os colaboradores em dois perfis, aqueles que executam aquilo para o qual foram contratados e aqueles que internalizam os valores e objetivos da organização, refletindo maior comprometimento e ganhos organizacionais. Entretanto, ambos os perfis em sua maioria precisam ser construídos e incentivados.

O ser humano é dotado de emoções e não há segregação entre as emoções pessoais e as emoções do ambiente corporativo, fazendo com que sentimentos externos ao ambiente de trabalho influenciem diretamente a capacidade de realização das atividades organizacionais.

Outros construtos inerentes aos seres humanos devem ser considerados, particularmente os valores pessoais, tendo como exemplo: caráter, respeito e empatia. A carência ou ausência desses valores refletem de forma negativa no comprometimento organizacional. O colaborador é o contato direto entre organização e clientes, e o estudo da motivação organizacional oportuniza reconhecer as aptidões dos colaboradores e aperfeiçoá-las.

A expressão “o trabalho dignifica o homem” é conceituada por abranger percepções divergentes e complementares em relação ao reconhecimento das ações e condutas realizadas pelo indivíduo na esfera profissional. Conduzindo ao reconhecimento de fatores diversos almejados pelo ser humano além do retorno financeiro.

O desenvolvimento de uma atividade para o ser humano tem valores distintos individualmente. A motivação é sentida individualmente e perpassa pela concepção única de cada colaborador. Nenhum colaborador estará motivado todos os dias, mas é preciso que em sua maioria, o trabalho seja executado da melhor forma.

O comprometimento dos recursos humano na organização reflete na capacidade do alcance no sucesso almejado. Segundo Mowday (1998), conforme citado por Pinto (2011) “empregados comprometidos oferecem diversas vantagens competitivas para as organizações”.

O comprometimento do colaborador está relacionado a sua percepção de onde o mesmo pode chegar ou manter-se dentro da organização, colaboradores que acreditam no seu potencial e querem assumir outros cargos, tendem a ser mais comprometidos e executar suas tarefas de forma mais eficiente.

Atuar na área que escolheu trabalhar é um construto da motivação, enquanto exercer funções temporárias ou apenas por necessidade financeira se torna enfadonho, podendo refletir em fatores de desmotivação e insatisfação.

A oportunidade em desenvolver atividades que potencializam o crescimento pessoal deve ser vista como fatores motivacionais. Deve-se reconhecer os reforçadores de comportamento positivos e investir na sua aplicação.

Fatores como escolaridade, gênero, faixa etária, cargo exercido, tempo de trabalho, precisam ser reconhecidos como fatores diretamente ligados ao comprometimento.

Com as transformações tecnológicas, a globalização e a constante necessidade de crescimento, algumas organizações acabam perdendo o olhar humano com os seus colaboradores, atualmente as empresas buscam pessoas qualificadas e experientes, para não haver perda de tempo e recursos com o treinamento e qualificação, segundo Chiavenato (2000), conforme citado por Nogueira e Paula (2016) “será um grande desafio para a área de gestão de pessoas, abordar as pessoas como seres humanos, e não como um simples recurso organizacional”.

Esse padrão de circunstância ou a sua percepção pelos colaboradores reflete diretamente no comprometimento e na qualidade do trabalho, a ausência de valorização e a constante eminência de desligamento da organização demonstra a falta de preocupação com a perda desse profissional, conseqüentemente a diminuição do desempenho do mesmo na execução das tarefas.

“Estressores ocupacionais estão frequentemente ligados à organização do trabalho, como pressão para produtividade, retaliação, condições desfavoráveis à segurança no trabalho, indisponibilidade de treinamento e orientação, relação abusiva entre supervisores e subordinados, falta de controle sobre a tarefa e ciclos trabalho-descanso incoerentes com limites biológicos”. (Carayon, Smith & Haims, 1999), citado por Murtal e Tróccoli (2004).

Embora inicialmente algumas teorias da administração não sejam vistas como inseridas na motivação ou meios para alcançá-la, a enaltecem, uma dessas teorias é a gestão de tarefas. Utilizar a gestão de tarefas nas organizações contribui para garantir o bom andamento das atividades, a percepção da responsabilidade efetiva de cada colaborador, resultando em boas relações interpessoais, refletindo na satisfação dos colaboradores.

Os dados dessa pesquisa foram obtidos através de questionário, elaboração de diagnóstico empresarial e revisão dos relatórios elaborados durante estágios curriculares realizados na organização.

### **1.1. Justificativa**

O tema abordado foi estabelecido por representar regularmente uma visão deixada em segundo plano pela rotina administrativa. O papel de uma empresa é produzir bens e serviços, e naturalmente as ações são voltadas para alcançar esses objetivos de forma rápida e constante, fazendo com que estratégias internas voltadas para a qualidade de vida, valorização e motivação passem despercebida ou dispostas excepcionalmente em datas comemorativas. Esse estudo de caso tem como função compreender a relação entre motivação e comprometimento dos colaboradores, pretendendo obter percepções não expostas

durante a rotina de trabalho, tendo como alvo os gestores e colaboradores da organização.

Um dos fatores que está diretamente relacionado a motivação e ao comprometimento organizacional são os impactos do cargo desempenhado sobre a vida pessoal do colaborador. No momento que o cargo desempenhado pelo colaborador na organização começa a interferir em aspectos da vida pessoal, como horários, rotina e bem-estar, a atividade profissional desempenhada deixa de exercer função positiva e tornar-se um impedimento para o alcance da satisfação pessoal e profissional, refletindo negativamente na disposição do colaborador em executar suas tarefas.

Houve uma mudança de percepção e direcionamento estratégico nos últimos anos, o enfoque antes direcionado para as habilidades técnicas cedeu espaço para o estudo do comportamento humano. É papel do administrador possuir habilidades humanas que proporcione trabalhar, compreender e motivar indivíduos de forma individual e em equipe, garantindo saúde e bem-estar.

Toda organização independente do seu tamanho e lucros, é formada por pessoas que as tornam o que são. Um único colaborador insatisfeito tem poder de influenciar negativamente toda uma equipe.

A compreensão do comportamento humano e sua percepção em relação à organização, é um fator de análise do número de erros ocorrentes no desenvolvimento das atividades.

Desenvolver atividades em ambiente hospitalar, tem se mostrado bastante desafiador, principalmente por ser atividades realizadas em equipe, muitas vezes de forma sequencial e dependente. Garantir a motivação dos colaboradores em meio a rotina irregular requer conhecimento de liderança e estabelecimento de estratégias eficazes.

## 1.2. Objetivos

### OBJETIVO GERAL

Analisar a influência da motivação no comprometimento organizacional na prestação de serviço médico hospitalar.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

Analisar a relação existente entre motivação e comprometimento organizacional;

Investigar os principais fatores que influenciam o comprometimento organizacional.

## 2. Revisão Bibliográfica

Segundo Stephen P. Robbins (2010) motivação é “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Segundo Tamayo & Paschoal (2003), conforme citado por Gonçalves, Silva e Zonatto (2018) “a motivação humana é um processo psicológico relacionado com o impulso e com a tendência de indivíduos realizarem com persistência alguns comportamentos”.

O comprometimento organizacional é como “um estado psicológico que conecta o indivíduo à organização” (ALLEN; MEYER, 1990, p. 14), citado por Kendler (2015).

O comprometimento individual pode ser assimilado a compreensão do colaborador em relação a sua importância e a necessidade de sua colaboração para a organização, resultando em melhorias de nível individual e corporativas.

Segundo Moura (2007), citado por Ragazini (2011) “não há nada mais evidente que a desmotivação”.

### **3. Campo Empírico da Pesquisa**

A definição do termo hospital não é simples, na tentativa de compreender o conceito, diversos autores trazem suas características próprias. De acordo com o portal de educação (2013), conforme citado por Almeida (2017):

A Organização Mundial da Saúde declara o hospital como parte integrante de um sistema coordenado de saúde que deve prestar à comunidade e às famílias completa assistência preventiva e curativa, podendo também constituir em um centro de pesquisas biossociais e de formação aos profissionais da área da saúde.

Toda rede hospitalar tem por finalidade promover a saúde, porém, na rede privada além de desenvolver todos os critérios necessários para o desenvolvimento da prestação do serviço médico, existem demandas específicas de uma empresa privada, tendo como exemplo ampliação dos lucros, expansão, vantagens competitivas, entre outras demandas inerentes.

Quando um indivíduo procura um hospital privado é para garantir além de um bom atendimento, evitar situações de deficiência que provavelmente o mesmo estaria submetido em um hospital da rede pública. É papel de toda equipe da organização hospitalar privada garantir que os usuários dos serviços sigam satisfeitos com o atendimento prestado.

A empresa escolhida como estudo de caso para análise da influência da motivação visando o comprometimento organizacional está localizada na cidade de Santo Antônio de Jesus-BA, é uma empresa de pequeno porte, fundada em 2010 e atende adolescentes e adultos. No seu primeiro ano a empresa atendeu 800 clientes, atualmente a empresa atende anualmente 3000 clientes, não apenas da cidade onde está localizada, como também da região do Recôncavo Baiano. A empresa atua com exames ópticos voltados para a gastroenterologia.

Com base em pesquisas realizadas anteriormente nos estágios supervisionados I e II na organização durante a graduação, ficou evidente que a organização tem capacidade de manter-se no mercado, possui um público de

clientes heterogêneo, estrutura física de excelência, equipe qualificada, relacionamentos estratégicos, preço acessível, pontualidade no atendimento e baixa rotatividade dos funcionários.

Por estar situada próxima à rodovia 101, a cidade de Santo Antônio de Jesus, onde se encontra a organização, dispõe de facilidade e boa localização, facilitando tanto a vinda de pessoas de outros municípios diariamente, como também a logística de recebimento e entrega de materiais.

Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Santo Antônio de Jesus é uma cidade com bons índices de economia e a maioria da população com faixa etária ativa. É uma cidade com crescimento constante e boas oportunidades de expansão do comércio, o nível de desemprego é baixo, o que impulsiona a economia. A cidade possui grande representatividade no Recôncavo Baiano, o que atribui reconhecimento aos estabelecimentos que nela atuam, a organização está situada em um hospital atuante a 18 anos na cidade, o que reflete na credibilidade e confiança nos usuários dos serviços. O número de clientes tende a crescer a curto e longo prazo. Existem outras 4 clínicas privadas e 1 hospital público que também dispõem do serviço de gastroenterologia, entretanto, com características de atendimento distintas da organização em questão.

A organização estudada disponibiliza diversos serviços inerentes a especialidade e por atuar dentro de um hospital em uma relação de parceria visando como objetivo comum a promoção da saúde, possui a capacidade de realizar procedimentos mais críticos e com maiores níveis de atenção usufruindo dos benefícios dessa parceria em estrutura física, recursos, especialidades médicas, prestando atendimento a pacientes com comorbidades, que é a coexistência de doenças mais sérias, evitando o deslocamento para cidades mais distantes ou para a capital.

## **4. Metodologia**

A metodologia é um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de uma maneira sistemática (RODRIGUES, 2007).

Inicialmente foi realizada uma revisão da literatura, evidenciando as temáticas mais relevantes para o estudo, direcionando o trabalho para o enfoque central, excluindo o que não é estrito ao local e população do estudo de caso.

A metodologia escolhida para essa pesquisa pode ser caracterizada como sendo de natureza descritiva. Segundo Silva & Menezes (2000, p. 21), conforme citado por Olsen (2016) “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

O instrumento de coleta de dados utilizado é o questionário. Respondido pelos colaboradores da organização. No questionário foram inseridas 18 questões fechadas, para verificar a motivação para o trabalho, e para avaliar o comprometimento organizacional, aplicado através do Google Forms, entre os dias 05 e 08 de abril de 2021. As afirmativas buscarão identificar a percepção dos colaboradores sobre o objetivo proposto no projeto. A técnica de análise de dados do questionário será feita utilizando estatística descritiva.

Estatística descritiva é o ramo da estatística que visa a sumarizar e descrever qualquer conjunto de dados. Em outras palavras, é aquela estatística que está preocupada em sintetizar os dados de maneira direta, preocupando-se menos com variações e intervalos de confiança dos dados. (VIRGILIO, 2017).

### **4.1. Coleta de Dados**

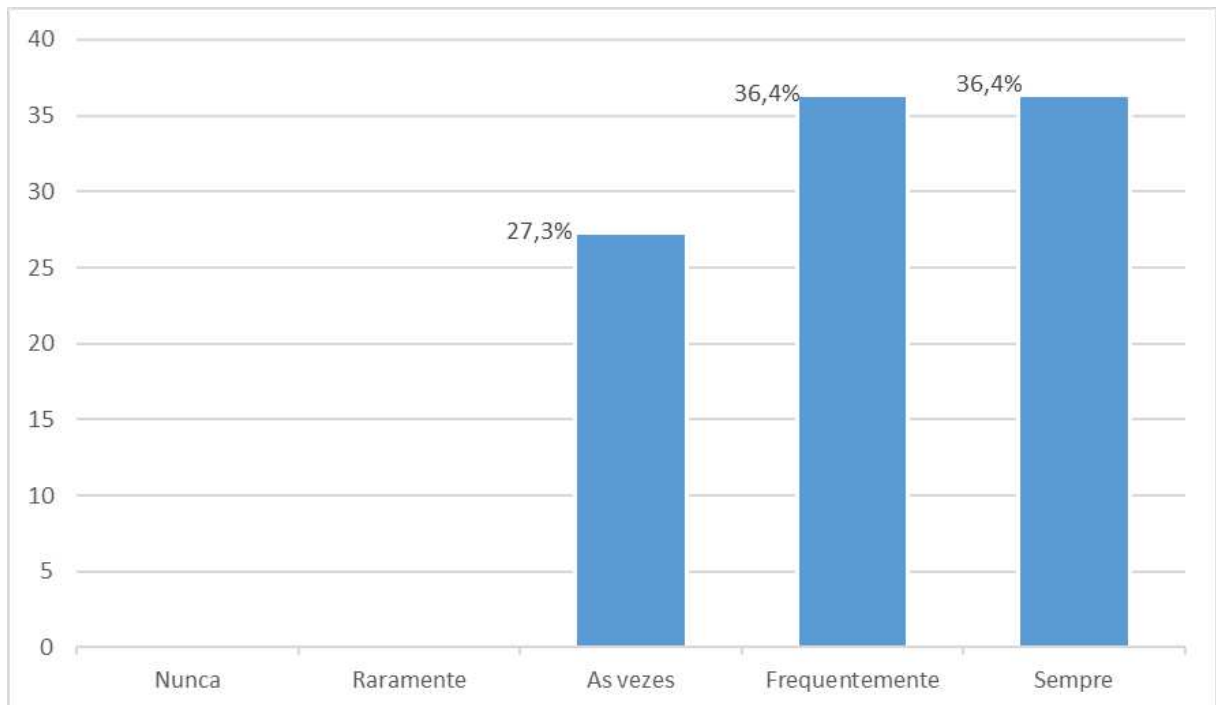
O conjunto de informações obtidas foi composta em totalidade pelos 11 profissionais atuantes na organização, a coleta de dados ocorreu através de questionários individuais.

## 4.2. Análise dos Dados

Conforme dados analisados durante os estágios curriculares I e II, o quadro de 11 colaboradores está dividido em um auxiliar de serviços gerais, duas recepcionistas, quatro técnicas de enfermagem, uma enfermeira, dois médicos e uma coordenadora. Desses colaboradores 82% são mulheres e 18% são homens. Aproximadamente, 27% desses colaboradores possuem até 30 anos, 36,5% possuem entre 31 e 40 anos e 36,5% dos colaboradores possuem entre 41 e 50 anos. Desses colaboradores 45% possuem ensino superior. Aproximadamente 45% dos colaboradores estão na organização há menos de 5 anos e 55% dos colaboradores estão há mais de 5 anos trabalhando na organização.

A seguir estão dispostos os gráficos com as informações coletadas na pesquisa, referente aos dados obtidos dos pesquisados.

**GRÁFICO 1: Percentual dos colaboradores em relação à motivação do ambiente de trabalho disponibilizado para a execução das tarefas.**

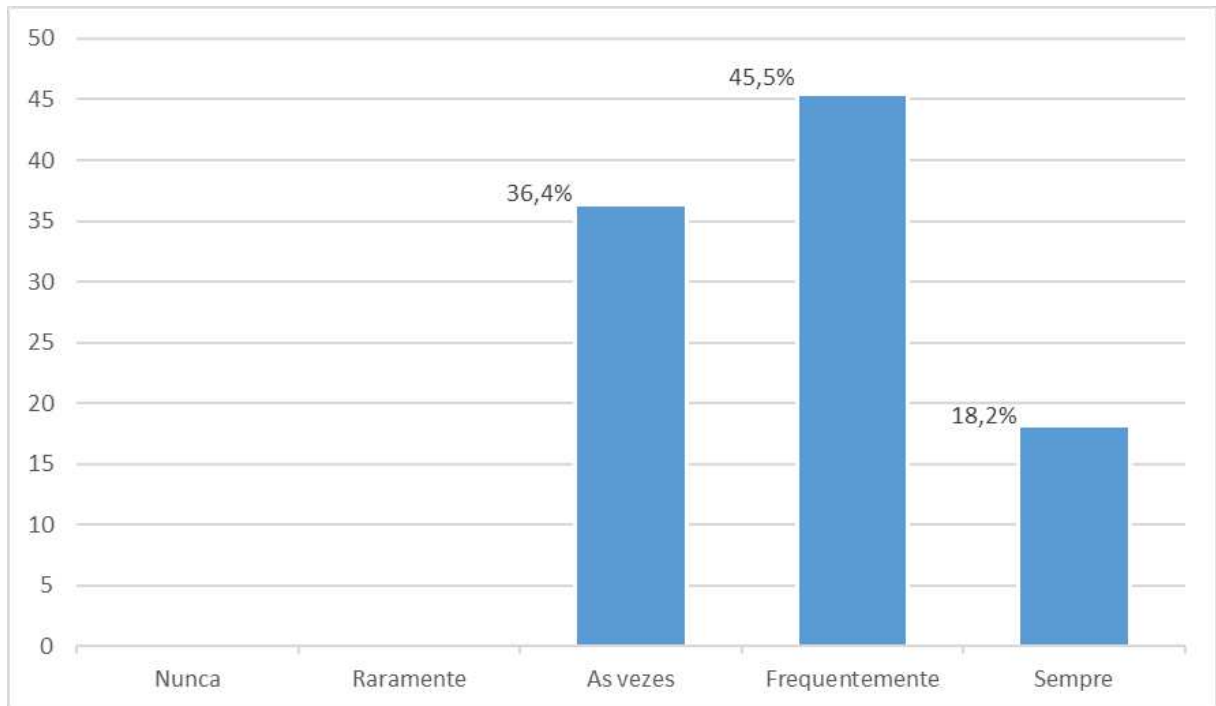


Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a percepção dos colaboradores, o ambiente de trabalho disponibilizado para a execução das tarefas é motivador, visto que as duas

alternativas de índices positivos representam somadas aproximadamente 73% do total de colaboradores.

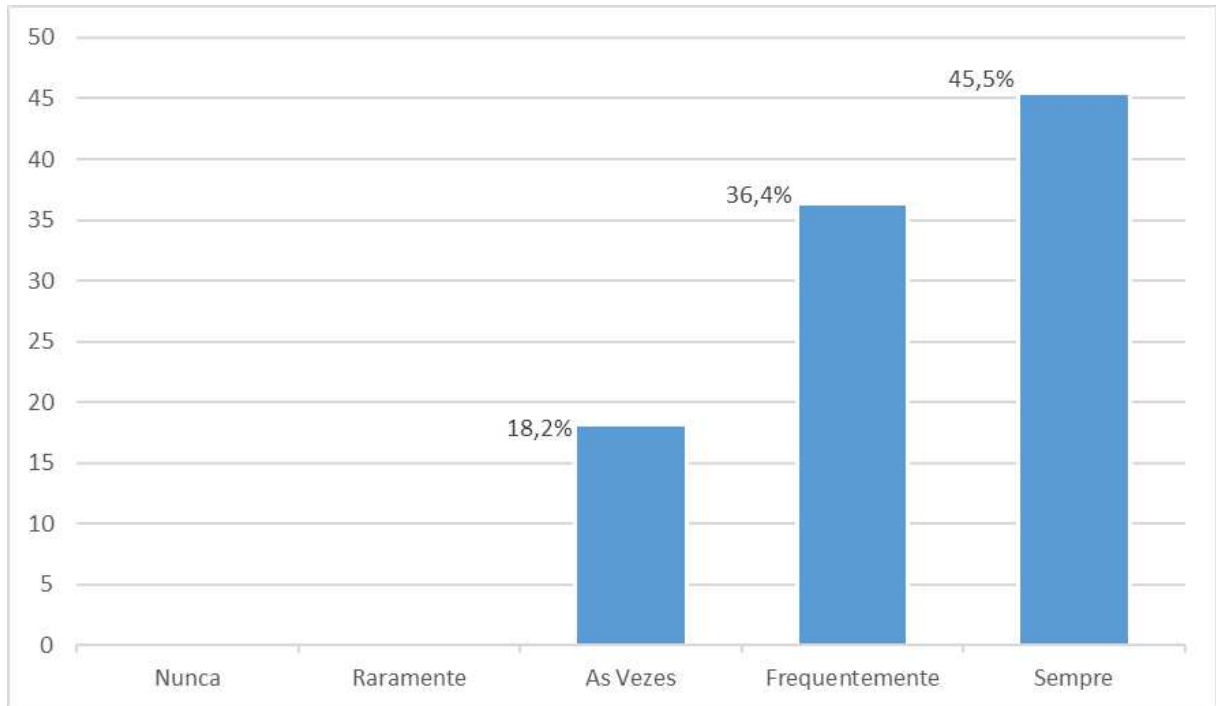
**GRÁFICO 2: Percentual dos colaboradores em relação à satisfação do ambiente físico quanto as necessidades profissionais e pessoais.**



Fonte: Dados da pesquisa.

Com base no retorno desse tópico, foi reconhecido que o ambiente físico satisfaz as necessidades profissionais e pessoais dos colaboradores da organização. Entretanto, a alternativa “as vezes” selecionada por cerca de 36% dos profissionais, representa uma mudança de direcionamento, evidenciando ser imprescindível uma análise posterior para estabelecer mudanças e melhorias que adéquem o ambiente físico as necessidades dos colaboradores, sejam elas profissionais ou pessoais.

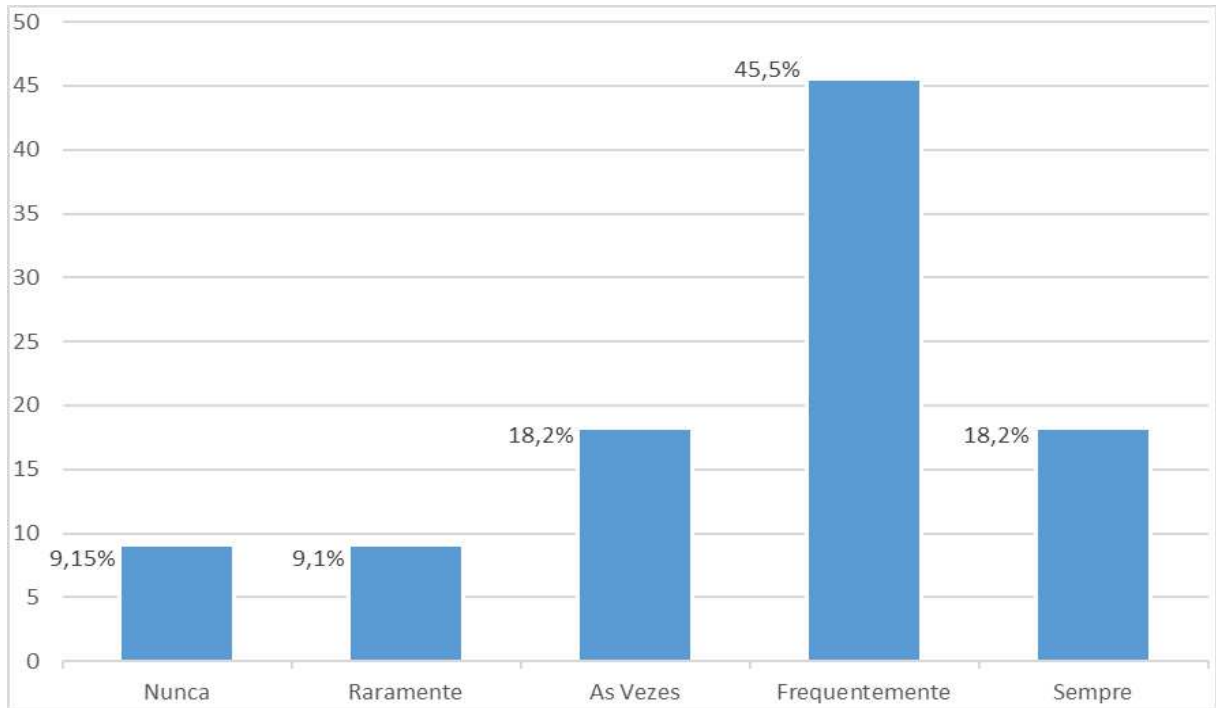
**GRÁFICO 3: Percentual dos colaboradores em relação à adequação e satisfação dos materiais e equipamentos fornecidos pela organização para o desenvolvimento das atividades.**



Fonte: Dados da pesquisa.

A percepção predominante entre os profissionais é que a organização fornece materiais e equipamentos adequados e suficientes para o desenvolvimento das atividades.

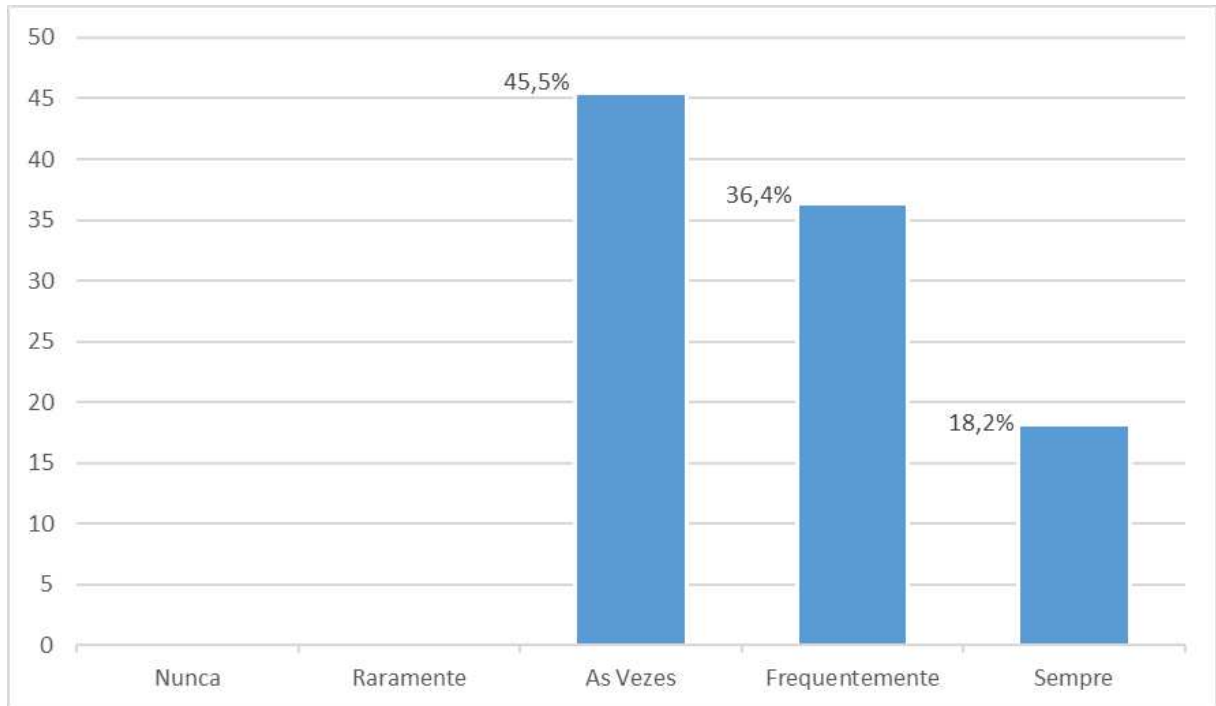
**GRÁFICO 4: Percentual dos colaboradores em relação à remuneração estabelecida para o trabalho executado.**



Fonte: Dados da pesquisa.

Ao que diz respeito a remuneração apesar de aparentemente a maior parte dos colaboradores concordarem que a remuneração condiz com o trabalho executado, foi o primeiro item onde houve maior discrepância de percepção, podendo ser necessário a compreensão da emergência da divergência, se a mesma está relacionada ao cargo, a carga horária, as tarefas executadas e se as múltiplas percepções têm fundamento e novas condutas precisam ser estabelecidas.

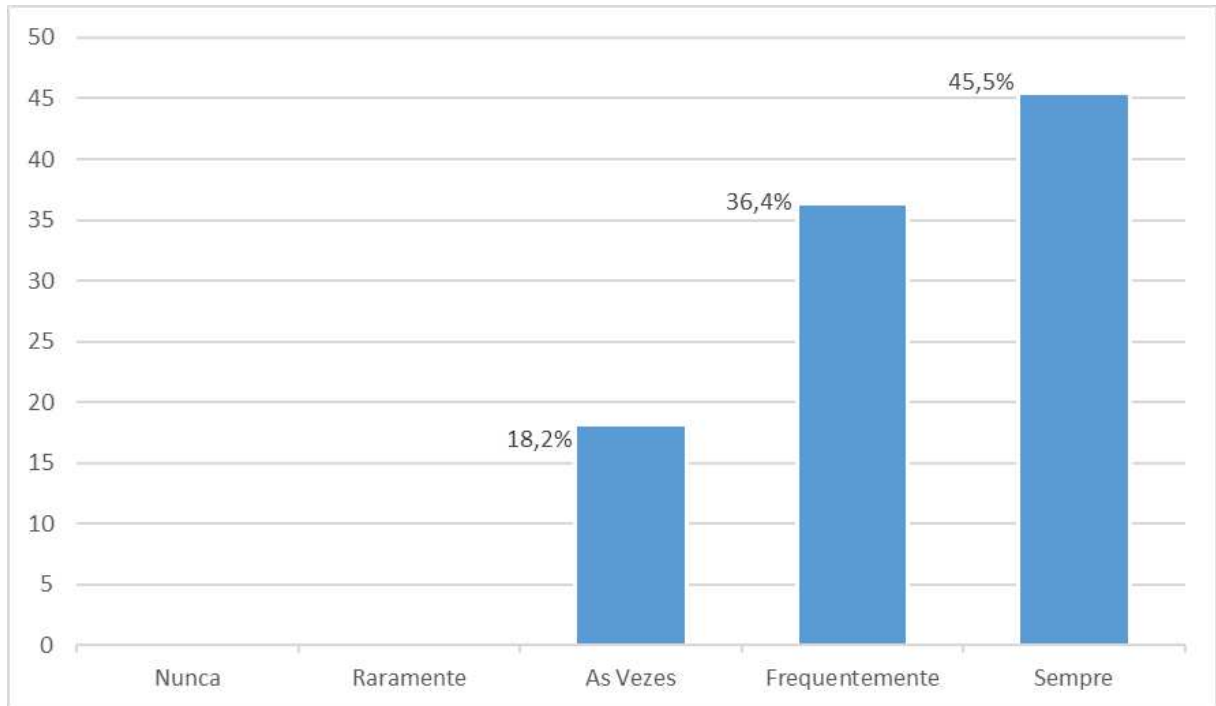
**GRÁFICO 5: Percentual dos colaboradores em relação à satisfação da comunicação interna da organização.**



Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo o entendimento dos colaboradores a comunicação interna da organização é satisfatória as vezes. A comunicação é responsável pela compreensão de todo o sistema que envolve a organização, sendo necessário encontrar as falhas nesse processo que podem estar relacionada a forma de comunicação utilizada ou os meios de transmissão.

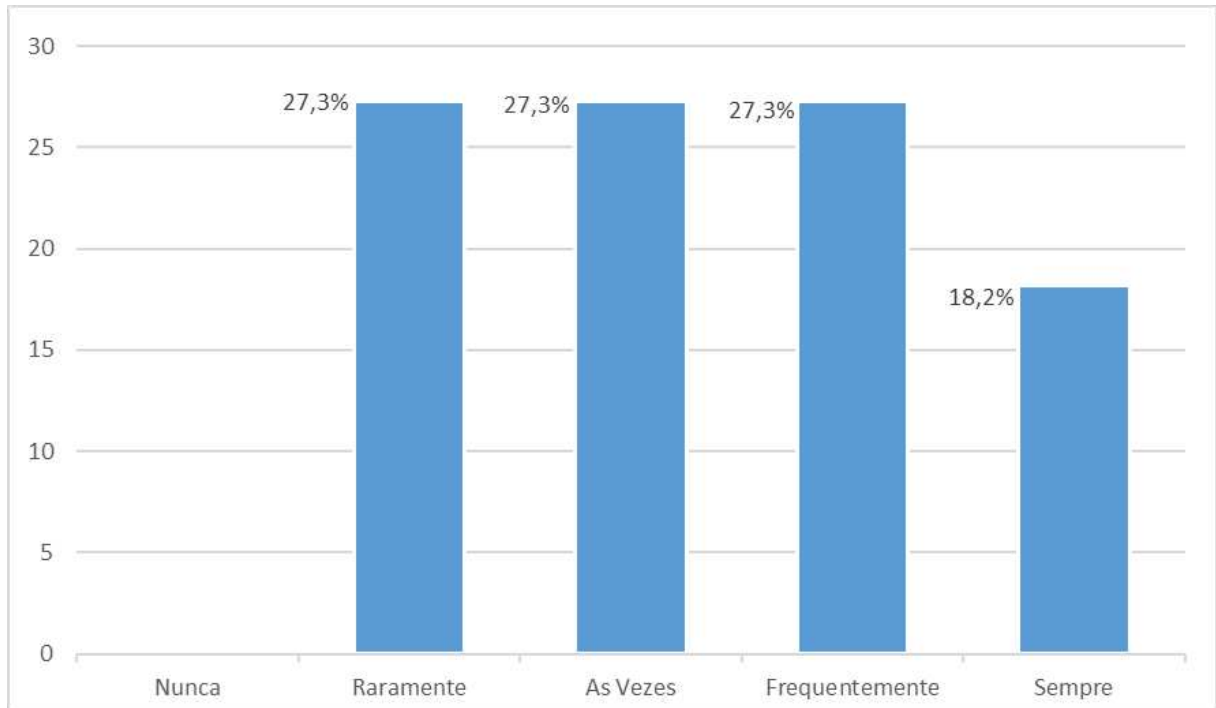
**GRÁFICO 6: Percentual dos colaboradores em relação à contribuição das relações de amizade na permanência na organização.**



Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse item, é afirmado que as relações de amizade contribuem para a permanência dos colaboradores na organização, elucidando a necessidade de promover boas relações interpessoais entre os colaboradores.

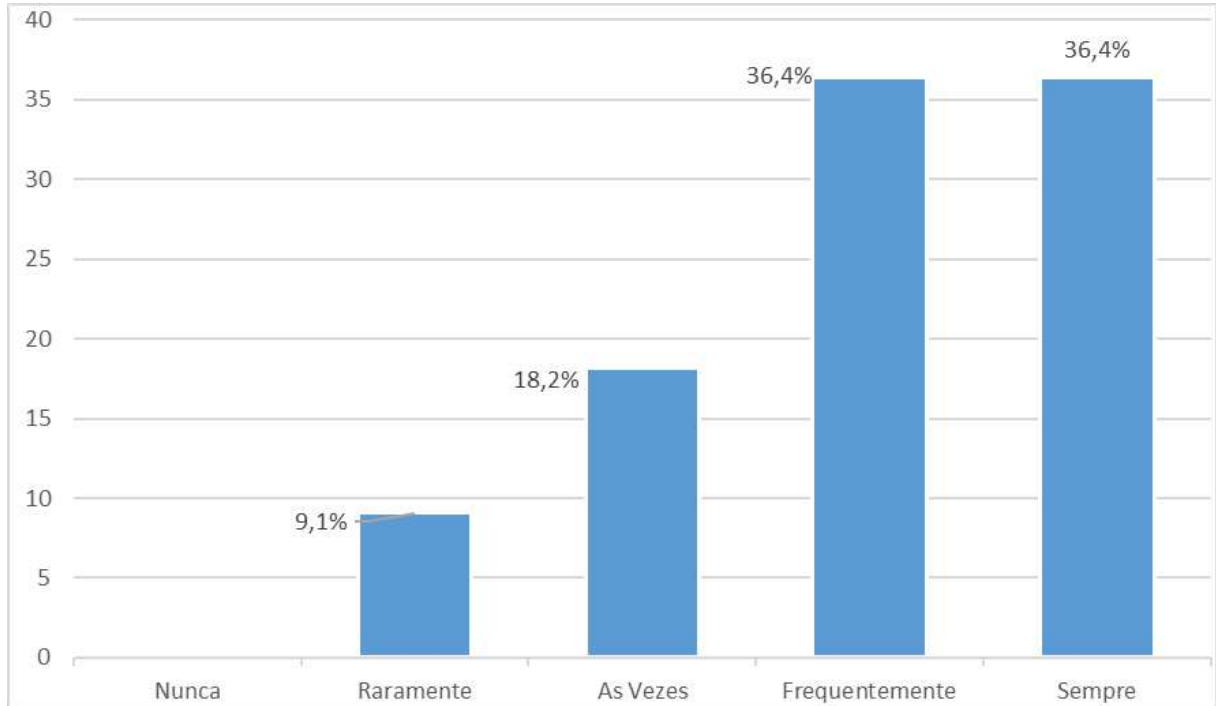
**GRÁFICO 7: Percentual dos colaboradores que reconhecem sua relação com os outros profissionais como estritamente profissional.**



Fonte: Dados da pesquisa.

A ausência de colaboradores que percebem que nunca mantêm as relações com outros colaboradores estritamente no âmbito profissional é muito positivo. Isso revela que existe interação entre os colaboradores no ambiente interno e externo à organização.

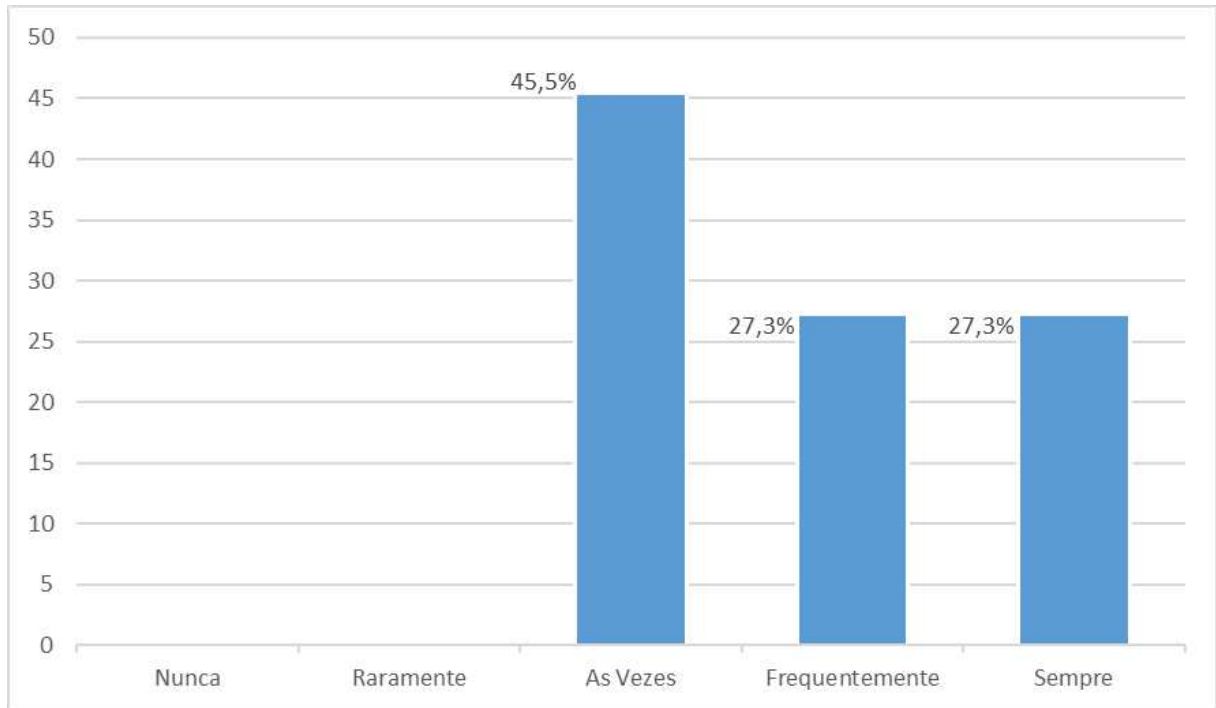
**GRÁFICO 8: Percentual dos colaboradores em relação à percepção do treinamento fornecido para o desenvolvimento das tarefas.**



Fonte: Dados da pesquisa.

Aproximadamente 73% dos colaboradores selecionaram as alternativas positivas. 18% selecionaram “as vezes” e 9% selecionaram a opção “raramente”. Relacionado a treinamento, apesar da maior parte dos colaboradores se sentirem treinados para o desenvolvimento das atividades, os outros índices provavelmente estão relacionados as questões analisadas nas afirmativas 10 e 11. Nessas afirmativas, 45% dos colaboradores afirmaram que apenas as vezes todos os colaboradores executam suas tarefas de forma correta e precisa, e 63% afirmaram que a qualidade do serviço prestado entre os colaboradores é igual apenas as vezes, esses índices podem ser um reflexo da necessidade de treinamento e orientação adequada.

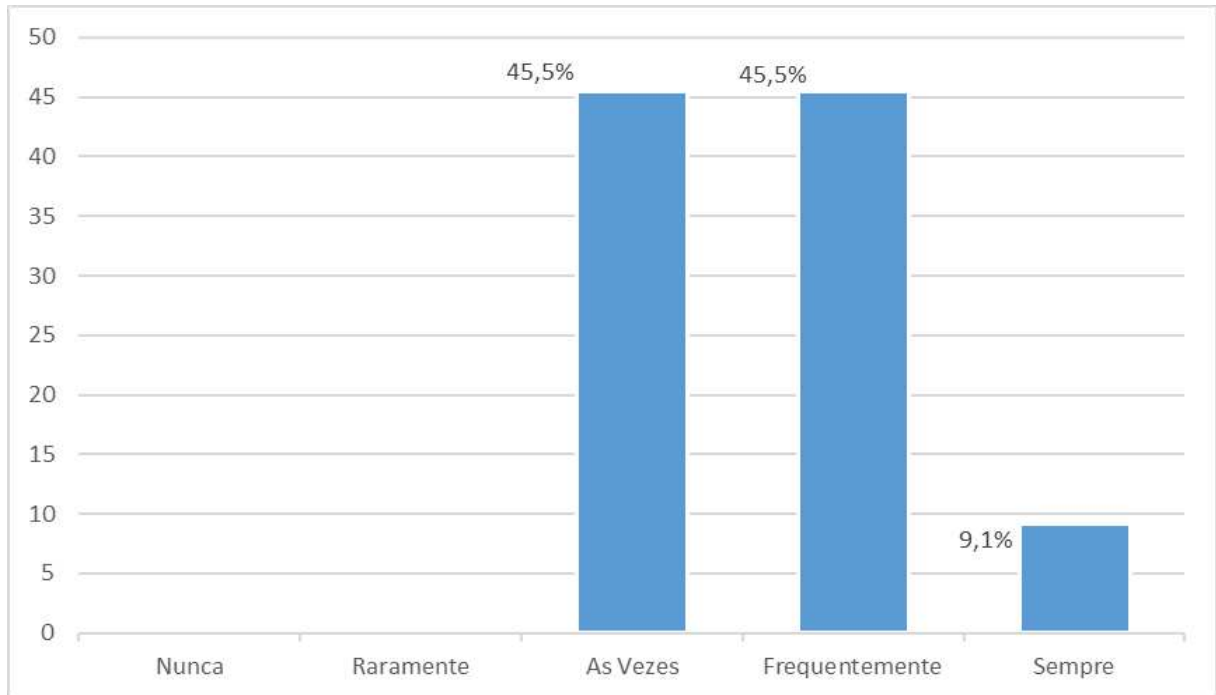
**GRÁFICO 9: Percentual dos colaboradores em relação ao número de colegas de trabalho para a divisão das tarefas.**



Fonte: Dados da pesquisa.

Relacionado a divisão das tarefas o maior número de colaboradores acreditam que o número de colegas de trabalho é suficiente as vezes, devendo ser necessária uma análise das tarefas, de sua divisão e distribuição entre os profissionais, para identificar a possibilidade de novas condutas e planejamentos.

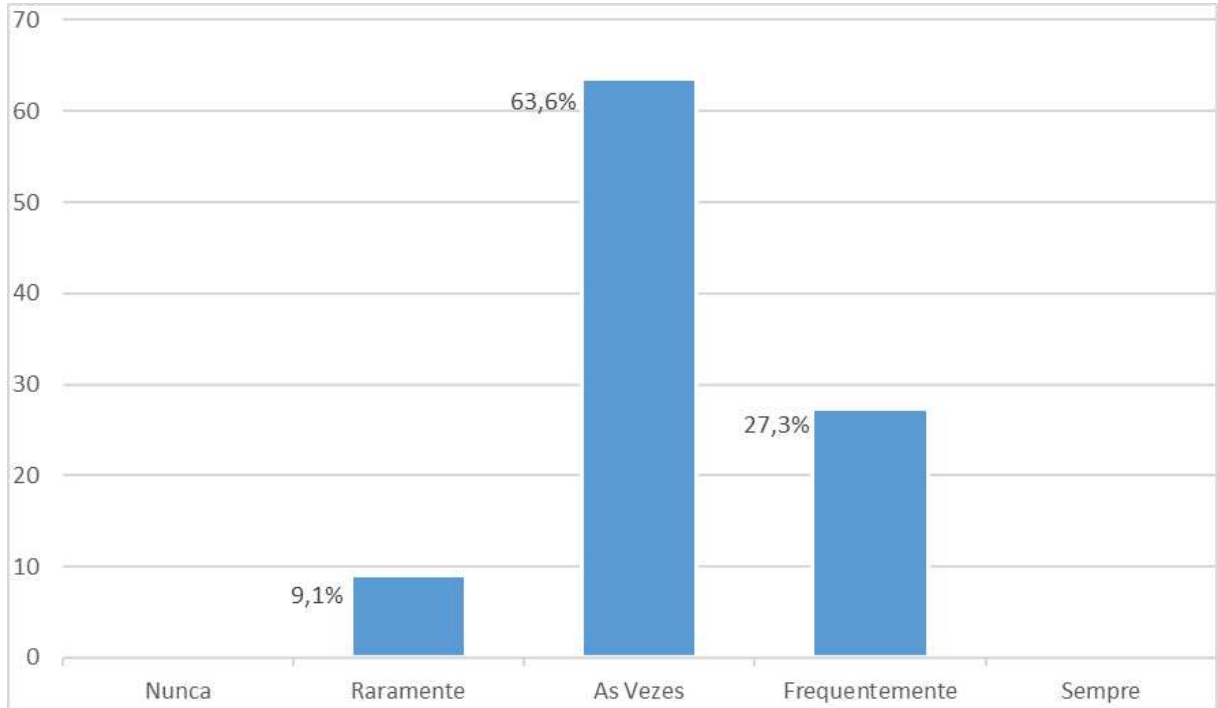
**GRÁFICO 10: Percentual dos colaboradores em relação à qualidade da execução das tarefas entre os funcionários.**



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a percepção equilibrada entre as alternativas “as vezes” e “frequentemente” percebe-se que alguns colaboradores não estão executando suas tarefas da melhor forma. Pode-se relacionar essa ausência de qualidade ao treinamento, ao número de profissionais e a divisão das tarefas.

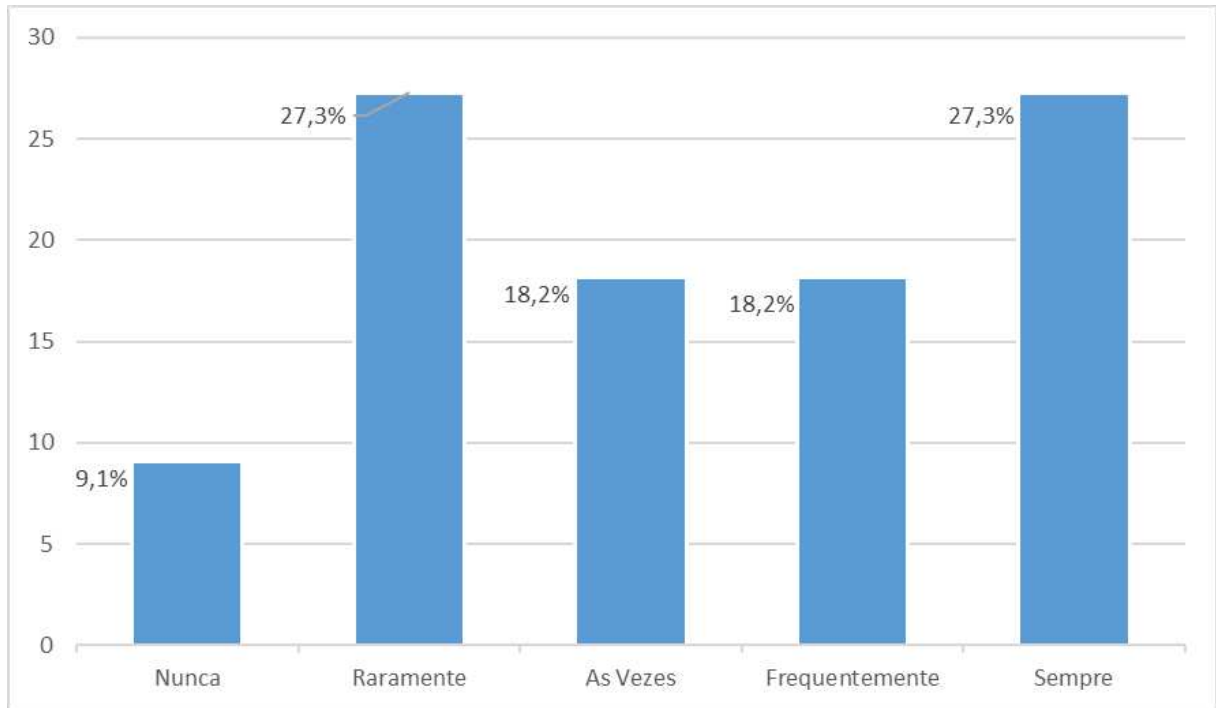
**GRÁFICO 11: Percentual dos colaboradores em relação à igualdade da qualidade do serviço prestados entre os funcionários.**



Fonte: Dados da pesquisa.

O retorno dessa alternativa enaltece a percepção do assunto anterior, evidenciando a necessidade de aprofundamento e conhecimento da equipe.

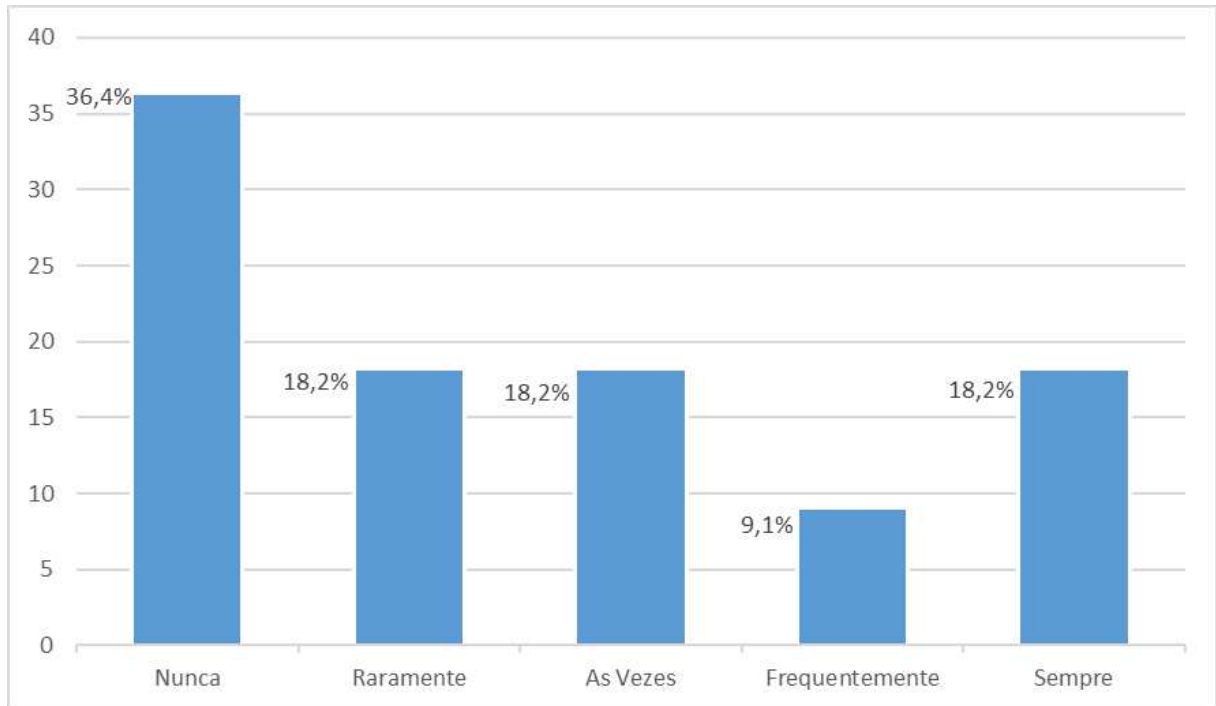
**GRÁFICO 12: Percentual dos colaboradores em relação à possibilidade de crescimento profissional na permanência na organização.**



Fonte: Dados da pesquisa.

Esse é o segundo retorno dos colaboradores que houve a seleção de todas as alternativas, podendo ser um reflexo das expectativas dos diferentes cargos e aspirações individuais.

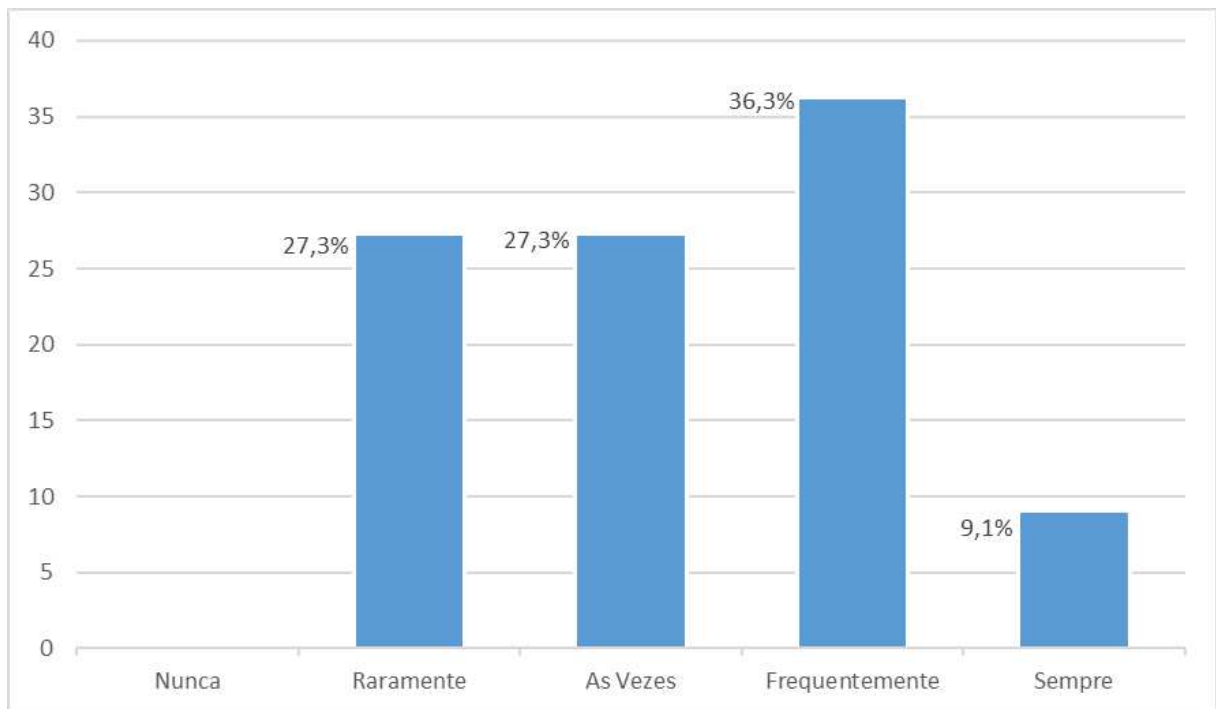
**GRÁFICO 13: Percentual dos colaboradores em relação à preocupação com o fator demissão.**



Fonte: Dados da pesquisa.

A demissão é um fator que interfere diretamente no desenvolvimento da rotina. Quando os colaboradores não precisam preocupar-se frequentemente com o assunto a sensação de estabilidade traz segurança e conforto para a elaboração das atividades corporativas. A distribuição da percepção dos colaboradores em relação à preocupação com o fator demissão precisa ser analisada para compreensão do seu surgimento, se é algo que parte da cultura organizacional ou individualmente de cada colaborador.

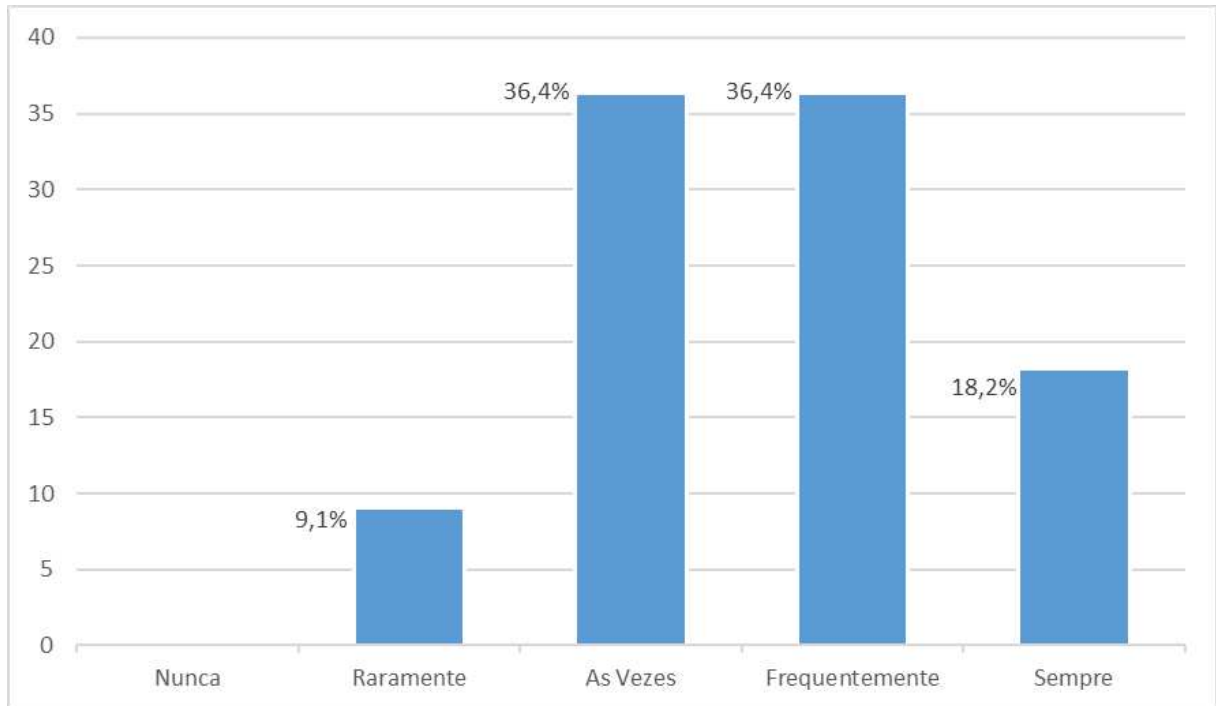
**GRÁFICO 14: Percentual dos colaboradores em relação à valorização das atividades profissionais.**



Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar da maioria dos colaboradores sentirem que suas atividades profissionais são valorizadas, se somarmos o número de colaboradores que selecionaram as opções “as vezes” e “raramente” esse número ultrapassa o número de colaboradores satisfeitos, frequentemente essa forma de análise é incorreta, visto que é levado em consideração o item de maior escolha, entretanto, em relação ao número total de colaboradores torna-se indispensável considerar esses dados. A expressão “as vezes” tem o significado de esporádico, algo que acontece de vez em quando e “raramente” pode ser interpretado como dificilmente, mais da metade dos colaboradores percebem a valorização das suas atividades profissionais dessa forma.

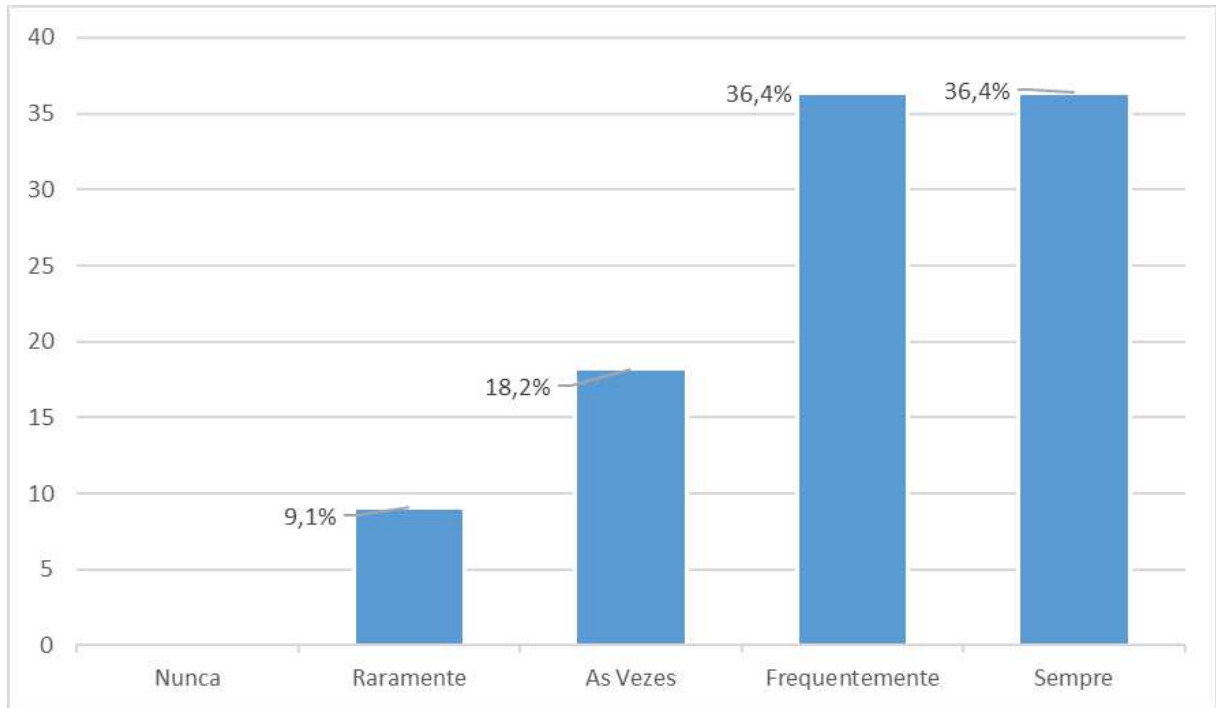
**GRÁFICO 15: Percentual dos colaboradores em relação à necessidade de criação de novas estratégias para a realização das atividades com êxito.**



Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os profissionais, frequentemente e as vezes em determinadas situações é preciso criar novas estratégias para realizar as atividades com êxito. Certamente como pontos positivos existe a possibilidade de desenvolvimento criativo, inovação e aprendizado. Como ponto negativo, as repetições de situações incomuns geram estresses e alterações na capacidade de desenvolver as atividades frequentes e comuns da rotina.

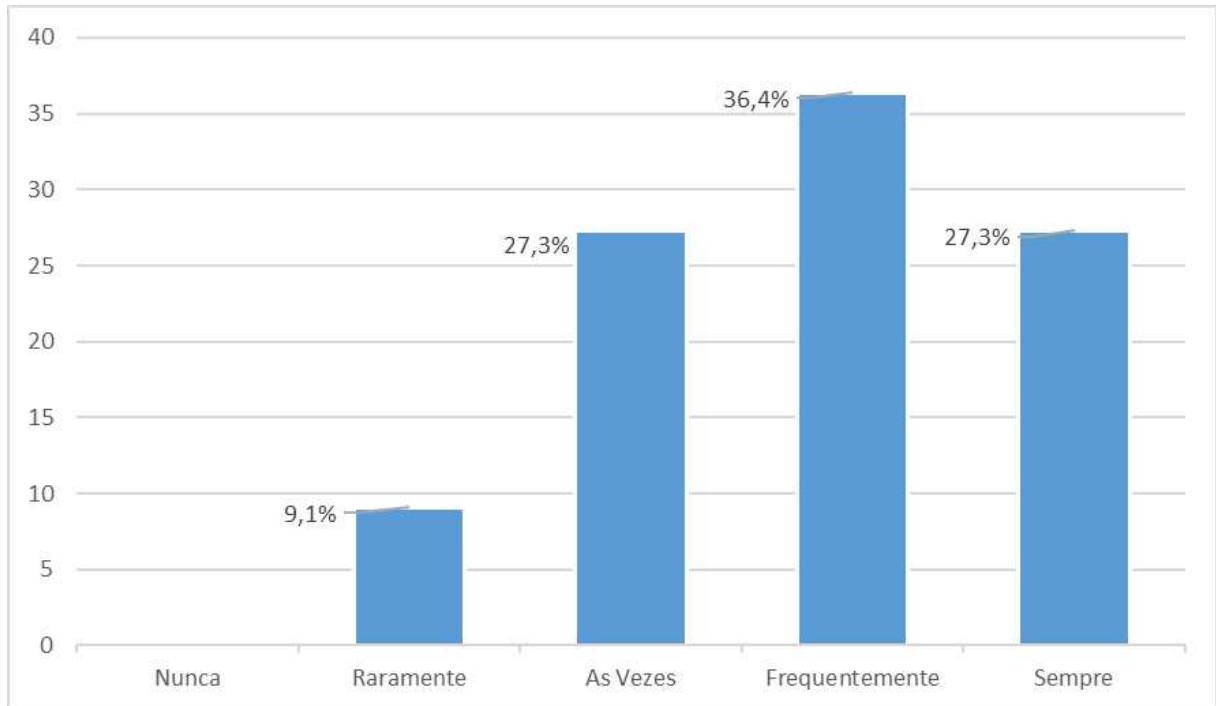
**GRÁFICO 16: Percentual dos colaboradores em relação à possibilidade de aprender coisas novas.**



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os dados do gráfico os profissionais consideram que a organização proporciona possibilidades de aprender coisas novas, reforçando a percepção em relação ao item anterior.

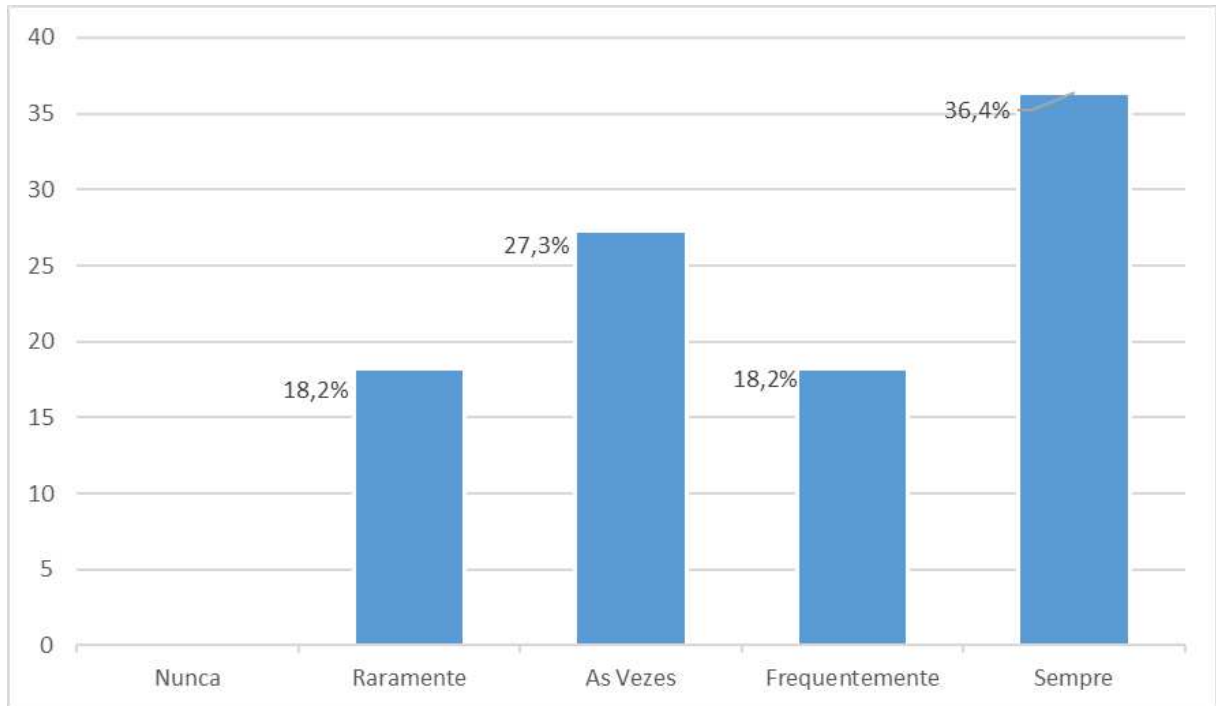
**GRÁFICO 17: Percentual dos colaboradores em relação à percepção da troca de conhecimento entre a equipe.**



Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que existe a troca de conhecimento entre os colaboradores, evidenciando que existe relação interna positiva no aspecto profissional.

**GRÁFICO 18: Percentual dos colaboradores em relação à promoção de aprendizados úteis para novas experiências profissionais.**



Fonte: Dados da pesquisa.

54% dos colaboradores selecionaram as opções desejáveis, favoráveis positivamente, informando que a organização proporciona aprendizados úteis para novas experiências profissionais.

## 5. Conclusão

Entende-se que a motivação é uma somatória de variantes assimiladas de forma pessoal pelos colaboradores, refletindo no desenvolvimento das tarefas, consequentemente no comprometimento organizacional.

De forma holística observa-se inicialmente que os colaboradores estão satisfeitos e motivados direta ou indiretamente, entretanto, quando aprofundadas questões específicas no estudo, torna-se notório que os mesmos demandam mudanças.

Na pesquisa direcionada aos colaboradores foram utilizados posicionamentos sobre aspectos da rotina organizacional com fatores de motivação internalizados. Entende-se que os objetivos desse estudo de caso foram alcançados quando se compreende que a motivação possui pilares físicos e emocionais que refletem no comprometimento organizacional que ecoa na prestação do serviço oferecido através das relações existentes entre si. A análise dos dados demonstrou que fatores relacionados a realização profissional, reconhecimento de realização profissional, o nível de responsabilidade ligada a natureza do cargo desempenhado, as possibilidades existentes de promoção profissional e a possibilidade de desenvolvimento profissional influenciam o comprometimento organizacional.

Deduz-se que a motivação e o comprometimento devem ser estimulados frequentemente pela organização, contudo, o retorno desses estímulos submete-se a personalidade de cada colaborador, sendo assim, esses incentivos não representam uma garantia, mas um investimento para o alcance de resultados coletivos.

O comprometimento organizacional deve ser conquistado continuamente, através de reconhecimento e valorização dos colaboradores, a percepção desse retorno os impulsionará a motivação necessária para o desenvolvimento das atividades.

Uma organização não deve enaltecer ou criar vínculos mais diretos apenas com seus líderes, mas fazer com que todos sejam compreendidos como parte fundamental para o alcance das metas.

Os colaboradores dentro da gestão estratégica devem ser vistos como a primeira vantagem competitiva frente as outras organizações, de forma que a organização execute as tarefas internas com excelência.

O perfil do gestor reflete a forma que as atividades entre os colaboradores são desenvolvidas, visto que o gestor se torna um modelo de conduta.

O desempenho de uma organização reflete a interação entre seus colaboradores. Promover o pensamento de equipe, visando o alcance das metas através de todos.

Um dos fatores que influenciam no comprometimento organizacional é o distanciamento do empregado com a organização, fazendo com que o colaborador não se perceba parte atuante na construção dos resultados.

Conforme os erros diminuem e o trabalho é reconhecido, a confiabilidade aumenta e a qualidade nas tarefas executadas conseqüentemente também. A motivação quando estimulada garante excelência no atendimento.

Inserido na teoria geral dos sistemas, conforme citado por Boteon, desenvolvida pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy, os feedbacks é um mecanismo dinâmico de gerar novas percepções a partir dos resultados obtidos, quando positivos ou utilizados corretamente influenciam no aumento do comprometimento.

Assim sendo, o trabalho em equipe sempre será desafiador, todavia condutas de treinamento, divisão de tarefas, comunicação eficiente, estabelecimento de padrão de qualidade deliberam uma jornada mais firme.

## **6. Sugestões**

Promover mudanças no ambiente físico que satisfaça as necessidades profissionais e pessoais dos colaboradores.

Planejar projetos de remuneração estratégica.

Investir na comunicação interna, estabelecendo um espaço ou um momento para comunicar decisões importantes tomadas pela empresa, garantindo assim a clareza e a veracidade das informações no ambiente organizacional.

Promover oportunidades de treinamento frequente aos colaboradores.

Garantir a percepção das divisões das tarefas correspondentes com os cargos exercidos.

Estabelecer horários para o desenvolvimento de atividades secundarias, mas existentes em cada setor ou função praticada.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Alda Maria Grüdtner de. **Gestão Hospitalar**.2017.24 slides. Disponível em:<[https://www.ufjf.br/oliveira\\_junior/files/2011/08/AULA-01\\_GEST%C3%83O-HOSPITALAR5.pdf](https://www.ufjf.br/oliveira_junior/files/2011/08/AULA-01_GEST%C3%83O-HOSPITALAR5.pdf)>. Acesso em 25 de abr.de.2021.
- Assis, M. T. Araújo, F.F., Fernandes, V. C., & Freitas, J.A.S.B.E (2017, outubro). **Recompensas e reconhecimento: a literatura e a visão de executivos de recursos humanos**. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. São Paulo, SP, Brasil,41.
- BARROS, Benilson. **Liderança e motivação, um diferencial nas organizações**. Administradores.com. 2019. Disponível em:<<https://administradores.com.br/artigos/lideranca-e-motivacao-um-diferencial-nas-organizacoes>>. Acesso em: 07 de jan. de 2020.
- BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M.M. GOMES, A.C.P. Cidadania organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão/ Organizadora**. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- BEUREN, I.M., Santos, V. D., Marques, L., & Resendes, M. (2017). **Relação entre percepção de justiça organizacional e satisfação no trabalho**. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, 11(4), 69-86.
- BOTEON, Margarete. **Aula 09/10: TGA Teoria dos Sistemas**.65 slides. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/382033/mod\\_resource/content/1/sistemas.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/382033/mod_resource/content/1/sistemas.pdf)>. Acesso em 02 de mar. de 2021.
- COSTA, Maria T.P.M. **Construção de Um Instrumento Para Medida de Satisfação no Trabalho**. Rev. Adm. Emp.1980
- COSTA, V. F. **Comportamento de Cidadania Organizacional**. Dissertação. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2014.
- ESPINHA, Roberto Gil. **Gestão de Tarefas**.Artia.2021. Disponível em: < <https://artia.com/gestao-de-tarefas/>>. Acesso em 02 de mar. de 2021.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.2019. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em 04 de fev. de 2020.
- GONÇALVES, Michele; SILVA, Alini; ZONATTO, Vinícius Costa da Silva. **Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional**. Revista de Administração IMED. Blumenau,2018. Disponível em: < <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/2180/1745>>. Acesso em: 12 de jun. de 2021.
- GONÇALVES, Roseni de Jesus. **Teoria das Expectativas de Vroom**. Web Artigos. 2017. Disponível em: < <https://www.webartigos.com/artigos/teoria-das-expectativas-de-vroom/112479>>. Acesso em 06 de jun. de 2021.
- KENDLER, VARDA. **Gestão de Organizações: Um estudo longitudinal das relações entre as variáveis valores, motivação, comprometimento, desempenho e recompensas**. Belo Horizonte, MG 2015. Disponível em: <[https://repositorio.fumec.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/737/varda\\_kendler\\_mes\\_adm\\_2015.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorio.fumec.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/737/varda_kendler_mes_adm_2015.pdf?sequence=5&isAllowed=y)>. Acesso em: 12 de jun. de 2021.
- MIURA, Irene Kazumi. **O que é comportamento organizacional - Parte 1**. Disponível em: <<http://eaulas.usp.br/portal/video.action?idItem=7074>>. Acesso em 20 de jan. de 2020.

MURTAL, Sheila Giardini. TRÓCCOLI, Bartholomeu Torres. **Avaliação de intervenção em estresse ocupacional**. 2004. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722004000100006&script=sci\\_arttext#nt02](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722004000100006&script=sci_arttext#nt02)>. Acesso em 04 abr.2021.

NOGUEIRA, Giulia de Mendonça; PAULA, Vilson Vieira de. **A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização**. Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2016. Disponível em:< [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_047.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf)>. Acesso em: 14 de jan. de 2020.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de. **Amostragem não Probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas**. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. Administração On Line. Volume 2. Número 3. (2001). Disponível em:< [https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/veludo\\_-\\_amostragem\\_nao\\_probabilistica\\_adequacao\\_de\\_situacoes\\_para\\_uso\\_e\\_limitacoes\\_de\\_amostras\\_por\\_conveniencia.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/veludo_-_amostragem_nao_probabilistica_adequacao_de_situacoes_para_uso_e_limitacoes_de_amostras_por_conveniencia.pdf)>. Acesso em 04 de fev. de 2020.

OLSEN, Débora. **O comportamento do consumidor no processo de compra de refrigerantes**. Unijuí, 12 de abr. de 2016. Disponível em: <<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/3262>>. Acesso em: 12 de jun. de 2021.

PERIARD, Gustavo. **Tudo sobre a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg**. Sobre Administração. 2011. Disponível em:< <http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>>. Acesso em: 07 de jan. de 2020.

PINTO, Marcelo Pádua Carvalho. **Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Suas Relações com Desempenho na Carreira**. 2011. Belo Horizonte.

QUAL É O PAPEL DAS EMPRESAS NA SOCIEDADE? **Portão Gestão**, 2011. Disponível em:< <https://www.portal-gestao.com/artigos/6317-qual-%C3%A9-o-papel-das-empresas-na-sociedade.html#:~:text=O%20papel%20das%20empresas%20na%20sociedade%20%C3%A9%20amplo.,satisfazem%20as%20necessidades%20dos%20consumidores.&text=Essa%20riqueza%20%C3%A9%20distribu%C3%ADa%20n%C3%A3o,e%20a%20sociedade%20em%20geral.>> Acesso em 25 de abr. de 2021.

RAGAZINI, Renata. **Motivação e desmotivação: duas faces de uma mesma moeda na vida do trabalhador**.Administradores.com, 18 de mar.de 2011. Disponível em: < <https://administradores.com.br/artigos/a-motivacao-e-a-desmotivacao-duas-faces-de-uma-mesma-moeda-na-vida-do-trabalhador>>. Acesso em: 12 de jun. de 2021.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11.ed. São Paulo: Pearson Education.2009.

RODRIGUES, W.A.; REIS NETO, M.T.; GONÇALVES FILHO, C. **As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público**. Revista de Administração Pública, v.48, n. 1, p. 253-273,2014.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia Científica**. FAETEC/IST. Paracambi,2007. Disponível em:<[http://pesquisaeducacaoufrgs.pbworks.com/w/file/64878127/Willian%20Costa%20Rodrigues\\_metodologia\\_cientifica.pdf](http://pesquisaeducacaoufrgs.pbworks.com/w/file/64878127/Willian%20Costa%20Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf)>.Acesso em 04 de fev. de 2020.

SANTOS, Lívia Pontes. **Relações entre motivação e comprometimento organizacional em uma empresa pública**. 2006. Disponível em:<<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/2870/2/20161027.pdf>>. Acesso em: 07 de jan. de 2020.

SANTOS, Virgílio F. M. dos Santos. **Estatística descritiva básica e centralidade**. FM2S.2017. Disponível em: < <https://www.fm2s.com.br/estatistica-descritiva-basica-e-centralidade/>>. Acesso em 04 de fev. de 2020.

VENTURA, V. & Leite, N. (2014). **Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional**. Revista Pretexto, 15 (3), 11-28.

**ANEXO 1**

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

Departamento de Ciências Humanas – Campus V

Curso de Administração

Atualmente as organizações e os consumidores têm exigido que os colaboradores estejam cada vez mais eficientes, definindo através da qualidade e satisfação do atendimento seus locais de compra e consumo.

Esse questionário tem como objetivo evidenciar a motivação e o comprometimento organizacional dos colaboradores de uma clínica da área de gastroenterologia em Santo Antônio de Jesus, Bahia.

**FATORES DE MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E DESEMPENHO**

Realização Profissional (Dimensão Psicológica Interna)

1. O ambiente de trabalho disponibilizado para a execução das tarefas é motivador.
  - ( ) Nunca
  - ( ) Raramente
  - ( ) As vezes
  - ( ) Frequentemente
  - ( ) Sempre
  
2. O ambiente físico satisfaz às necessidades profissionais e pessoais.
  - ( ) Nunca
  - ( ) Raramente
  - ( ) As vezes
  - ( ) Frequentemente
  - ( ) Sempre
  
3. Os materiais e equipamentos fornecidos pela organização são adequados e suficientes para o desenvolvimento das atividades.
  - ( ) Nunca
  - ( ) Raramente
  - ( ) As vezes
  - ( ) Frequentemente
  - ( ) Sempre

4. A remuneração condiz com o trabalho executado.

- Nunca
- Raramente
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

Reconhecimento de Realização Profissional (Dimensão Social)

5. A comunicação interna da organização é satisfatória.

- Nunca
- Raramente
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

6. As relações de amizade contribuem para a sua permanência na organização.

- Nunca
- Raramente
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

7. Sua relação com os outros colaboradores é estritamente profissional.

- Nunca
- Raramente
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

O nível de responsabilidade, ligada a natureza do cargo desempenhado.

8. Sinto-me devidamente treinado (a) para desenvolver minhas atividades.

- Nunca
- Raramente
- As vezes

- Frequentemente
- Sempre
9. O número de colegas de trabalho que possui para a divisão das tarefas é suficiente.
- Nunca
- Raramente
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre
10. Todos os colaboradores executam suas tarefas de forma correta e precisa.
- Nunca
- Raramente
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre
11. A qualidade do serviço prestado é igual entre os colaboradores.
- Nunca
- Raramente
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre
- As Possibilidades Existentes de Promoção Profissional
12. Permanecer nessa organização traz possibilidade de crescimento profissional.
- Nunca
- Raramente
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre
13. Demissão é um fator que lhe preocupa frequentemente.
- Nunca

- Raramente
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

14. Você reconhece que suas atividades profissionais são valorizadas.

- Nunca
- Raramente
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

Possibilidade de Desenvolvimento Profissional (Autoaperfeiçoamento)

15. Em determinadas situações é preciso criar novas estratégias para realizar as atividades com êxito.

- Nunca
- Raramente
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

16. Há possibilidades de aprender coisas novas.

- Nunca
- Raramente
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

17. Existe troca de conhecimento entre os colaboradores.

- Nunca
- Raramente
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

18. A organização proporciona aprendizados uteis para novas experiências profissionais.

- Nunca
- Raramente
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre