

A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL DENTRO DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO LAURO WANDERLEY.

THE IMPORTANCE OF THE STUDY OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR WITHIN THE LAURO WANDERLEY UNIVERSITY HOSPITAL.

IRIANA CARTAXO FREIRE DE GUSMÃO, Especialista, Assistente Administrativo,
Servidora Pública

AGNES CAMPÊLLO ARAÚJO BRAZ, Mestre, IFPB, Professora

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	2
1.1	OBJETIVO GERAL	3
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
2	METODOLOGIA DA PESQUISA	4
2.1	CARATERIZAÇÃO DA PESQUISA	4
2.2	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA	4
2.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	5
2.4	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS	5
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
3.1	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	5
3.1.1	<i>A influência do comportamento organizacional dentro das organizações.....</i>	<i>6</i>
3.2	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL X SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO.....	7
3.2.1	<i>Componentes da satisfação e insatisfação</i>	<i>7</i>
3.3	TEORIA DE HERZBERG	8
3.4	PROGRAMA DE PROGRESSÃO	10
4	ANÁLISE DE DADOS	11
4.1	CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS PROPOSTOS NA PESQUISA	13
5	CONCLUSÃO	15
6	REFERÊNCIAS	17

RESUMO

As organizações estão priorizando questões relacionadas ao comportamento organizacional, baseando-se na satisfação e motivação de funcionários, tema que está sendo visto como aspecto de influência sobre o desempenho dos mesmos, alcance das metas e cumprimentos dos objetivos da organização, ocasionando o sucesso ou até mesmo o fracasso da mesma. A presente pesquisa enfatiza a satisfação dos colaboradores do Hospital Universitário Lauro Wanderley. Como instrumento de pesquisa utilizou-se um questionário objetivo para subsidiar a análise dos dados. Os resultados obtidos demonstrou que os colaboradores, encontram-se, de modo geral, satisfeitos com os fatores analisados, contribuindo para um ambiente de trabalho agradável e para o bom desempenho das atividades dos colaboradores.

Palavras-chave: comportamento organizacional, satisfação, motivação.

ABSTRACT

Organizations are prioritizing issues related to organizational behavior, based on employee satisfaction and motivation, which is being viewed as an aspect of influence on their performance, achievement of goals and compliance with organizational objectives, leading to success or even even the failure of it. The present research emphasizes the satisfaction of the employees of the Lauro Wanderley University Hospital. As a research instrument, an objective questionnaire was used to support the analysis of the data. The results showed that the employees are, in general, satisfied with the analyzed factors, contributing to a pleasant work environment and to the good performance of employees' activities.

Keywords: organizational behavior, satisfaction, motivation.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações destinam-se a alcançar o nível máximo de eficácia organizacional, e para isto é de grande relevância entender o estudo do comportamento organizacional dentro das empresas aliado ao conhecimento do nível de satisfação dos colaboradores desta.

O elemento humano deve estar no topo das prioridades dentro das organizações, uma vez que é através dele que a empresa pode alcançar seu sucesso, como também ser responsável pelo seu fracasso, afinal é pouco provável que as organizações atinjam um nível satisfatório sem o comprometimento dos colaboradores. O servidor motivado proporcionará à empresa alta produtividade, assiduidade e empenho em suas atividades favorecendo assim o ambiente de trabalho.

O presente trabalho foi realizado no Hospital Universitário Lauro Wanderley – UFPB, localizado no município de João Pessoa – PB, filial da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH. Trata-se de uma empresa pública, vinculada ao Ministério da Educação – MEC, criada através da Lei nº 12.550/2011 para gerir e administrar os Hospitais Universitários Federais.

Considerando o cenário do setor público, as organizações devem ter a preocupação em viabilizar um ambiente propício às boas condições de trabalho, um ambiente favorável para garantir a motivação dos colaboradores, uma vez que os mesmos já conquistaram a estabilidade e necessitam de motivação para manter um bom desempenho na realização das suas atividades laborais.

Um bom ambiente de trabalho possibilita que o funcionário sinta prazer em estar naquele meio, favorecendo o empenho dos mesmos e potencializando os resultados almejados pela empresa. Nessas condições é importante estudar os fatores que levam a motivação dos colaboradores como o estudo realizado por Frederick Herzberg baseado na Teoria dos Dois Fatores.

Diante do exposto, este trabalho tem o objetivo de responder a seguinte questão: como o comportamento organizacional afeta no desempenho dos servidores? Assim como verificar o nível de satisfação dos colaboradores do Hospital Universitário Lauro Wanderley, através da Teoria dos Dois Fatores que enfatiza os componentes da satisfação e insatisfação.

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar como o comportamento organizacional afeta no desempenho dos colaboradores do Hospital Universitário Lauro Wanderley com base na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Verificar o nível de satisfação dos servidores do Hospital Universitário Lauro Wanderley.
- b) Identificar as possíveis consequências do nível de satisfação sobre o desempenho dos servidores.
- c) Propor melhorias para elevar o nível de satisfação dos servidores do Hospital Universitário Lauro Wanderley.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

2.1 CARATERIZAÇÃO DA PESQUISA

O trabalho em tela teve o intuito de analisar e verificar a importância do estudo do comportamento organizacional assim como sua influência no nível de satisfação dos empregados públicos do Hospital Universitário Lauro Wanderley – EBSEH/UFPB.

A pesquisa realizada no hospital quanto à caracterização é classificada como pesquisa de campo, uma vez que foi realizada através de coleta de dados, juntamente com análise e interpretação de ocorrências e fatos decorridos na empresa pública em questão.

Ao que se refere à abordagem adotada, a pesquisa é considerada qualitativa, pois trata-se de uma pesquisa a qual será interpretada e mensurada as percepções dos funcionários da organização, assim como o relacionamento com os demais servidores, para posterior análise e verificação dos resultados quanto ao clima organizacional e o nível de satisfação dos colaboradores.

Quanto ao tipo de pesquisa adotada, refere-se à pesquisa descritiva através do método dedutivo, objetivando a interpretação do nível de satisfação dos mesmos, assim como menciona Vieira (2002, p. 65, apud CHURCHILL, 1987), “a pesquisa descritiva objetiva conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la”, além de apresentar as características e particularidades dos respondentes.

2.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

O universo da pesquisa foi direcionado para os empregados que fazem parte da área administrativa do Hospital Universitário Lauro Wanderley, compondo um total de 127 servidores administrativos.

A coleta de dados foi realizada através de questionário disponibilizado online por meio do *Google Docs*, a qual foi executada por conveniência com 40 servidores da referida área, tratando-se de uma amostra não probabilística, uma vez que foram selecionados os respondentes com foco apenas na área administrativa do Hospital.

2.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário fechado, fazendo uso da Escala Likert, que tornou possível analisar e identificar o nível de satisfação dos colaboradores, permitindo fidelidade nos resultados para garantir a segurança das informações as quais subsidiaram a análise dos resultados, que através destes verificou-se os possíveis fatores de influência no comportamento organizacional, e por conseguinte, o desempenho das atividades dos colaboradores da organização estudada.

O questionário aplicado contou com 16 assertivas com níveis de concordância que foram selecionadas pelos respondentes em formato de escala linear, sendo “1” discorda totalmente da afirmativa; “2” discorda parcialmente da afirmativa; “3” considera indiferente a afirmativa; “4” concorda parcialmente com a afirmativa e “5” concorda totalmente com a afirmativa. Os resultados obtidos foram avaliados e associados de acordo com o conteúdo da Teoria de Herzberg, em relação aos fatores motivacionais e higiênicos.

2.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi realizada por meio de tabulação de dados obtidos dos níveis de concordância da Escala Likert, buscando identificar e analisar o nível de satisfação no ambiente de trabalho ao qual estão inseridos, fundamentado nos fatores motivacionais (conteúdo do cargo) e higiênicos (extrínsecos ao cargo) da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional analisa a conduta das pessoas em seu ambiente de trabalho e a forma que esta influencia no ambiente, bem como seu impacto nas pessoas, grupos e na estrutura em geral da organização. Ele está intrinsecamente ligado à satisfação dos colaboradores dentro das organizações, e é através dele que podemos observar esse

impacto que os indivíduos e grupos têm em relação às suas atitudes atentando para o nível de satisfação dos colaboradores.

Trata-se do estudo e análise das ações das pessoas, sua forma de agir, perceber, pensar e decidir, assim como aponta Bergue (2012), esse estudo é de grande relevância para proporcionar que a organização alcance a eficácia organizacional, através dele os gestores das organizações conhecem as necessidades dos funcionários podendo implantar programas de motivações e incentivos contribuindo assim para a satisfação dos colaboradores evitando o absenteísmo e rotatividade dos mesmos.

3.1.1 A influência do comportamento organizacional dentro das organizações

O estudo do comportamento organizacional vem ganhando destaque e importância dentro das empresas, uma vez que, o mesmo afeta diretamente no desempenho das atividades das pessoas em seu ambiente de trabalho. Um colaborador satisfeito gera inúmeros benefícios para a instituição, tornando o ambiente de trabalho prazeroso, contribuindo assim para a eficácia organizacional e para o sucesso da organização que está relacionado ao aspecto humano.

O nível de satisfação dos funcionários é algo que afeta diretamente no desempenho de suas atividades, no qual atingindo essa satisfação a empresa terá um servidor motivado e produtivo, inclusive evitando o absenteísmo, como também contribuindo para uma boa gestão de recursos humanos os quais serão minimizados os problemas pessoais colaborando para o cumprimento das metas/objetivos com o alcance de resultados positivos (CHIAVENATO, 2014).

Alguns fatores podem interferir e influenciar nas ações e atitudes das pessoas dentro das organizações, sendo eles fatores internos como o não reconhecimento do trabalho por parte do gestor, a falta de motivação, ausência de programas de progressão salarial, entre outros vários motivos os quais podem prejudicar severamente a produtividade do servidor. Portanto, servidores incentivados e motivados podem propiciar benefícios à empresa ocasionando em uma melhor qualidade de vida dentro da organização para todos os envolvidos (CHIAVENATO, 2014).

Da mesma forma que o servidor motivado e satisfeito tende a trazer benefícios para a empresa, o servidor insatisfeito pode influenciar diretamente no não cumprimento das metas da organização, e desta forma ocasionar o fracasso da mesma. É por este motivo

que atualmente as empresas (gestores) estão investindo cada vez mais na satisfação de seus clientes internos, os quais têm ligação direta com o sucesso ou fracasso da organização (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com Robbins (2006, p. 6), “o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta no desempenho das empresas”. Diante desse contexto temos o comportamento organizacional como um fator influenciável que está relacionado à produtividade, rotatividade, absenteísmo e o desempenho em geral do servidor. Assim como pode interferir na satisfação, motivação e tomadas de decisões, ou seja, no clima organizacional como um todo.

3.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL X SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO

Levando em consideração que o comportamento organizacional está relacionado à satisfação e insatisfação dos funcionários, existem alguns fatores que podem interferir no nível de satisfação dos servidores, como por exemplo, o ambiente de trabalho e a equipe de funcionários, satisfação com a função que desempenha, o reconhecimento salarial, assim como o reconhecimento do trabalho por parte dos gestores.

Alguns elementos são de extrema importância para entendermos esse nível de satisfação e insatisfação das pessoas em seu ambiente de trabalho e o estudo do comportamento organizacional é de grande relevância para esse entendimento, pois além de identificar o nível de satisfação dos colaboradores, pode sanar dificuldades comportamentais com o intuito de motivar e preservar a satisfação das pessoas dentro da organização.

3.2.1 Componentes da satisfação e insatisfação

Segundo Robbins (2006), existem algumas variáveis dependentes que funcionam como fatores essenciais que estão diretamente ligadas ao comportamento organizacional e conseqüentemente à satisfação e insatisfação das pessoas no seu ambiente de trabalho, como por exemplo, o aumento do desempenho e da produtividade, assim como a diminuição da rotatividade, fazendo com que o funcionário permaneça por mais tempo na organização.

A produtividade é uma dessas variáveis, e através dela a organização está mais propícia para atingir a eficácia e eficiência na execução das atividades desempenhadas pelos servidores, inclusive, o funcionário satisfeito cumpre suas atividades desempenhando muitas vezes funções que não fazem parte das suas obrigações rotineiras (ROBBINS, 2006).

Além da produtividade, tem-se o absenteísmo e a rotatividade incluídos nos fatores relacionados à satisfação e insatisfação. O absenteísmo é caracterizado pelas faltas dos funcionários ao trabalho, ocasionando a quebra e descontinuidade das atividades, como também a prorrogação de decisões aos quais depende de tal funcionário, interrompendo e tardando a conclusão do serviço (ROBBINS, 2006).

Em relação à rotatividade, este é um elemento proveniente da insatisfação, uma vez que o funcionário insatisfeito buscará melhorias acarretando na entrada e saída constante de pessoas dentro da empresa, além de custos na contratação de um novo colaborador, como também na descontinuidade do serviço, uma vez que o novo colaborador precisará de treinamentos para exercer suas atividades (ROBBINS, 2006).

Para as organizações essas variáveis podem ser extremamente prejudiciais, pois tanto a qualidade da produtividade quanto a falta do funcionário e a perda dele comprometem a eficácia da organização. E nos dias de hoje, é de grande importância que as empresas tenham, em seu quadro, funcionários que realizem atividades que vão além dos seus deveres rotineiros.

3.3 TEORIA DE HERZBERG

Algumas teorias foram estabelecidas para facilitar o entendimento da satisfação dos funcionários e suas motivações em seu ambiente de trabalho, entre elas está a Teoria dos Dois Fatores, também conhecida como Teoria de Herzberg.

Conforme a Teoria de Herzberg apontada por Bergue (2012, p. 28), “há um conjunto de fatores que responde pela satisfação e outro conjunto de fatores que responde pela insatisfação do indivíduo no trabalho”. Frederick Herzberg acreditava que os fatores motivacionais estavam relacionados à satisfação dos funcionários (fatores intrínsecos) e os fatores higiênicos relacionados à insatisfação dos empregados (fatores extrínsecos).

Herzberg compilou o modelo de sua teoria associando os fatores motivacionais às atividades dos servidores e desafios das mesmas, correspondem ao trabalho em si, como à

realização dele, o crescimento, o progresso e o reconhecimento na organização. E os fatores higiênicos à insatisfação dos funcionários, como fatores externos de relacionamentos interpessoais, segurança, salário e condições de trabalho.

É importante destacar que a ausência dos fatores motivacionais não gera a insatisfação, porém a ausência dos fatores higiênicos gera um nível elevado de insatisfação. Freitas (2006, p. 25) enfatiza que “os únicos fatores capazes de motivar os indivíduos contribuindo para elevados níveis de satisfação são os fatores motivacionais sendo que os fatores higiênicos conseguem somente reduzir ou anular a insatisfação”. Robbins (2006, p. 135) explica que “a eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório”. Estando adequados os fatores higiênicos, os funcionários não estarão insatisfeitos, no entanto, não poderemos afirmar que eles estarão satisfeitos. Para que isso ocorra, a gestão da organização deve focar nos fatores motivacionais (em promoções, crescimento pessoal, reconhecimento e realizações), os quais são responsáveis pela satisfação.

Bergue (2012) ao analisar a Teoria dos Dois Fatores menciona que os fatores motivacionais são aqueles que dizem respeito ao conteúdo do cargo (sentimento relacionado ao seu cargo), como por exemplo, o trabalho em si, a realização, o reconhecimento, o progresso e a responsabilidade. Em contrapartida os fatores higiênicos são aqueles extrínsecos ao cargo (sentimento relacionado à empresa), como as condições de trabalho, a administração da empresa, o salário, as relações com o supervisor e os benefícios e incentivos sociais, conforme é demonstrado na Figura 1.

Figura 1: Teoria dos Dois Fatores de Herzberg



Fonte: BERGUE (2012, p.28)

Portanto, a gestão da organização deve voltar sua atenção principalmente para os fatores motivacionais, com o intuito de proporcionar satisfação aos seus servidores não esquecendo os fatores higiênicos, evitando assim que o servidor se sinta insatisfeito.

3.4 PROGRAMA DE PROGRESSÃO

O Plano de Cargos, Carreiras e Salários da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH foi criado pela Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011 e tem o objetivo de “estabelecer uma política eficaz para a ascensão profissional dos seus colaboradores, de acordo com suas aptidões e desempenho; assim como subsidiar o desenvolvimento no plano de carreiras com vistas a atingir os objetivos da Empresa”.

De acordo com o plano,

as funções foram descritas e avaliadas, conforme grau de complexidade e responsabilidade, classificadas em classes, levando-se em consideração a comparação com os valores salariais identificados em pesquisa de mercado, sendo que cada classe contém 12 níveis salariais (PLANO DE CARGOS CARREIRAS E SALÁRIOS, 2014, p 5).

Para a política de progressão temos dois tipos: a progressão horizontal, que ocorre nos anos pares e a progressão vertical, que ocorre nos anos ímpares. Essa política consiste no deslocamento/crescimento do empregado em nível horizontal e vertical.

A Norma Operacional Nº 04, de 19 de junho de 2015, da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH apresenta os critérios e procedimentos para os participantes da Progressão. Para a progressão horizontal, o servidor altera seu nível salarial e poderá concorrer a dois tipos: por mérito e por antiguidade.

Para as duas progressões, a nota na avaliação de desempenho por competência é de grande relevância para classificação. No início de cada ano são estabelecidas metas para o cumprimento ao longo dele, ao final é realizada a avaliação e atribuídas notas analisando o cumprimento dos objetivos.

Na progressão horizontal por mérito, conforme o plano, é analisado o desenvolvimento funcional do servidor como conhecimento técnico, tomada de decisões, assiduidade do servidor, entre outros critérios. Na progressão horizontal por antiguidade é

analisado o tempo de permanência na organização, sendo verificada a listagem de antiguidade dos servidores.

Para a progressão vertical, o plano menciona que o funcionário alterará de nível “da classe ocupada para a imediatamente superior e para o nível salarial”, e isso ocorrerá quando o empregado alcançar uma evolução relacionada a complexidade das suas atividades.

4 ANÁLISE DE DADOS

Com a finalidade de cumprir a proposta dos objetivos específicos, este capítulo aborda a análise dos resultados da pesquisa aplicada. Considerando o tempo de serviço dos colaboradores, 75% dos respondentes estão há mais de três anos no Hospital Universitário.

De acordo com as respostas, avaliou-se que os colaboradores têm ciência da importância do seu trabalho dentro da organização, uma vez que 80% dos participantes concordaram totalmente com a afirmativa que desempenham atividades relevantes para o Hospital.

No tocante à motivação e sentir prazer em ir trabalhar, 35% dos respondentes informaram que concordam parcialmente com a afirmação e 30% concordam totalmente, sendo este percentual um ponto positivo para a organização que deve preocupar-se em manter tal percentual, uma vez que a motivação afeta diretamente no desempenho das atividades dos servidores.

Destaca-se ainda as questões referentes ao bom relacionamento com os demais servidores e o relacionamento entre eles, onde se constatou através das respostas que 62% concordaram totalmente com a afirmativa de manter relações amigáveis com os demais funcionários, evidenciando vínculos de amizade tornando assim o ambiente de trabalho agradável para desenvolvimento das atividades.

Chiavenato (2004) enfatiza a importância de manter um clima agradável no ambiente de trabalho, pois afirma que o mesmo tem influência direta na motivação e desempenho dos colaboradores, obtendo como consequência positiva para a organização um alto nível de produtividade e empenho dos mesmos. Ele ainda menciona que as recompensas, os conflitos e a estrutura em si, são fatores que afetam e comprometem o clima organizacional e por esta razão merecem atenção.

Ao comparar os resultados apresentados com a opinião do autor supracitado, pode-se afirmar que a organização terá grandes chances de obter êxito no desempenho das tarefas realizadas pelos colaboradores, pois os aspectos analisados podem acarretar em um comportamento positivo e adequado por parte dos servidores, garantindo que os mesmos se mantenham comprometidos com os objetivos da empresa.

Outro tema abordado na pesquisa foi a relação do servidor com o seu superior, resultando que 72% dos respondentes concordaram totalmente com a afirmativa que mantém um bom relacionamento com o seu chefe, revelando assim um percentual positivo e satisfatório na relação subordinado versus superior hierárquico. Assim como o reconhecimento do trabalho, onde 42% concordaram parcialmente que seu superior imediato reconhece o esforço e empenho dos subordinados, como também os apoiam na realização das atividades onde 62% responderam que concordam totalmente com a afirmativa.

Os resultados obtidos corroboram com os conceitos de Herzberg, uma vez que o reconhecimento no ambiente de trabalho está relacionado à satisfação, onde os fatores motivacionais podem ocasionar um comportamento organizacional positivo, como mensurado na questão do sentimento em relação ao cargo que ocupa, onde 40% dos respondentes concordaram totalmente com a afirmação que se sentem realizados em tal cargo. Diante da Teoria dos Dois Fatores, o gestor deve motivar seu colaborador baseado nos fatores motivacionais, afinal focando nos fatores higiênicos o resultado seria apenas funcionários “não insatisfeitos” o que difere de satisfação.

Um dos componentes dos fatores higiênicos da Teoria de Herzberg é o salário, e constatou-se que 30% dos respondentes afirmaram que esta é a principal razão para se sentir motivado, enquanto que 40% dos colaboradores acreditam que a maior motivação é o ambiente de trabalho. O ambiente de trabalho foi considerado adequado por 47% dos funcionários, o qual propicia aos colaboradores qualidade de vida e bem estar dentro da organização. Para 60% dos servidores as instalações, maquinários e recursos materiais atendem as necessidades e são apropriados para o bom desempenho das atividades.

Ressaltou-se ainda a visão dos respondentes em relação à motivação por parte dos gestores, onde 35% responderam esse quesito como indiferente e 15% informaram discordar da afirmativa: “os gestores motivam os colaboradores”. Diante do exposto, observou-se a importância do gestor analisar e entender a necessidade dos seus colaboradores direcionando a atenção para os fatores motivacionais aliados ao propósito de que todos estão ali com a mesma missão, analisando a forma que os colaboradores estão sendo geridos, e se estão tendo apoio e subsídio do seu superior hierárquico.

Considerando as respostas do questionário foi perceptível a insatisfação no que diz respeito à motivação dos gestores com os colaboradores, impactando indiretamente o próprio gestor, uma vez que a insatisfação do colaborador refletirá na produtividade da área, inclusive prejudicando a qualidade do trabalho assim como o não cumprimento dos prazos estipulados pelo gestor.

Atualmente, a motivação dos colaboradores é tema principal dentro das organizações, afinal pode-se evitar a queda da produtividade, a rotatividade dos colaboradores e ausências. Para Chiavenato (2001), a motivação está relacionada com o comportamento provocado pelas necessidades das pessoas e que este está relacionado às metas que podem satisfazer essas necessidades.

Em relação ao programa de progressão salarial, 30% dos respondentes consideram adequada a progressão horizontal, em contrapartida, identifica-se insatisfação com a progressão vertical, onde 25% respondeu que discordam totalmente da afirmativa que a política de progressão vertical é adequada, isto porque o percentual de contemplados é mínimo e ao mesmo tempo em que os colaboradores alcançam a vertical retroagem no nível da horizontal, considerando tanto perda salarial quanto perda na evolução do nível horizontal conquistado anteriormente, podendo ocasionar falta de interesse e compromisso com as metas propostas aos colaboradores no início de cada ano.

4.1 CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS PROPOSTOS NA PESQUISA

De acordo com os dados apresentados, certificamos o cumprimento do primeiro objetivo, o mesmo foi atendido ao constatar o nível regular de satisfação dos colaboradores do Hospital Universitário Lauro Wanderley.

No tocante às consequências referentes ao nível de satisfação e ao desempenho dos colaboradores, evidenciamos que os funcionários desenvolvem suas atividades com comprometimento, inclusive realizados com o cargo que ocupa e com o ambiente de trabalho o qual fazem parte, percepção esta que foi possível identificar através das respostas positivas relacionadas ao cargo, relacionamento entre servidores, reconhecimento e apoio do superior hierárquico na execução das tarefas.

Em contrapartida, observou-se que a motivação por parte dos gestores ainda não é considerada satisfatória para os colaboradores. Portanto, para o cumprimento do terceiro objetivo sugere-se a implantação de um plano de ação para desenvolvimento de um

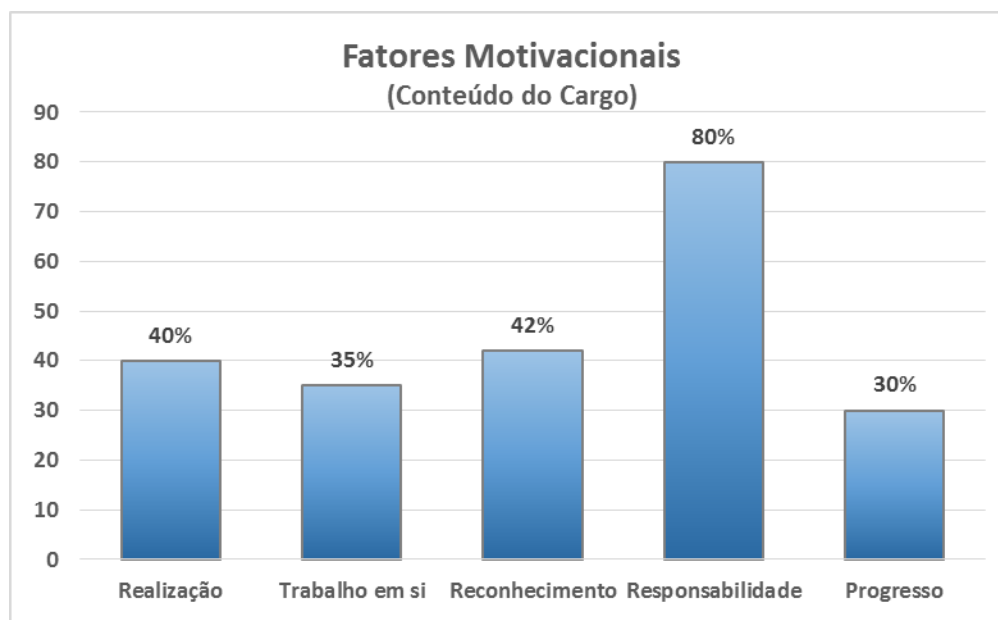
trabalho de conscientização com os gestores sobre a importância e impactos da motivação dos colaboradores.

Nesse contexto, o plano contemplaria ações dos gestores, como por exemplo, reconhecimento das funções desempenhadas pelos colaboradores, assim como o cumprimento de prazos das mesmas, propiciando alguma forma de premiação aos colaboradores, recompensando-os e ao mesmo tempo motivando-os para o cumprimento de novas metas, concedendo feedbacks com as orientações para melhorias daquelas funções não desempenhadas de forma satisfatória.

Para o programa de progressão vertical, sugere-se aumento do recurso destinado para este fim, com o intuito de contemplar maior número de servidores, assim como implementação de critérios relacionados ao planejamento das execuções das atividades para que seja evitada qualquer surpresa no cumprimento de metas devido à ausência do planejamento.

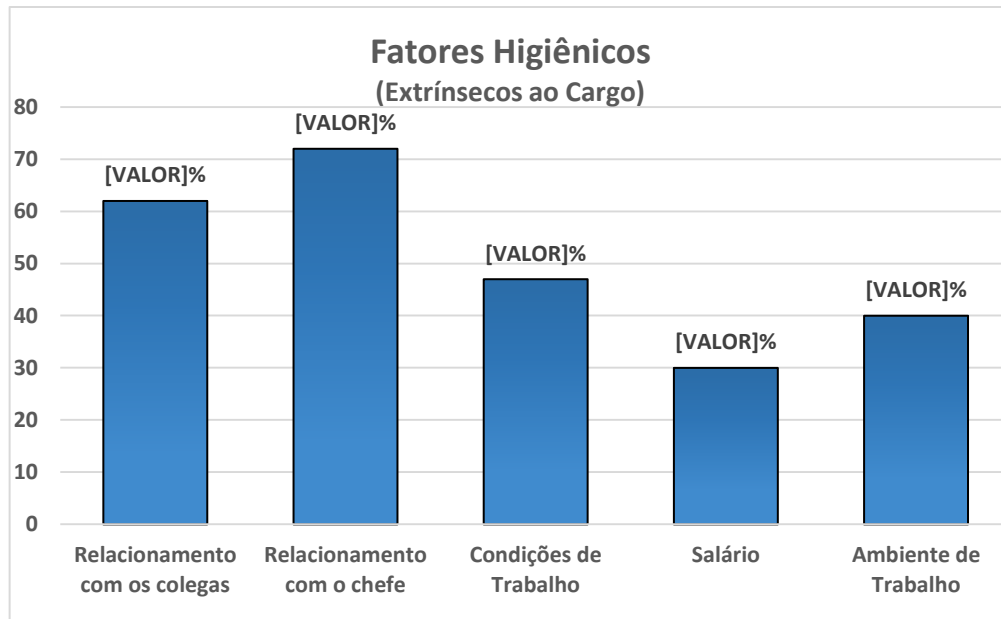
Os resultados obtidos podem ser melhor apreciados no gráfico onde demonstram os fatores motivacionais (Gráfico 1), relacionados ao conteúdo do cargo e os fatores higiênicos (Gráfico 2) que são extrínsecos ao cargo.

Gráfico 1: Fatores motivacionais



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Gráfico 2: Fatores Higiênicos



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Torna-se perceptível a satisfação em relação às responsabilidades, onde 80% dos respondentes indicaram que exercem função importante para o Hospital, considerando essencial para a empresa pública a realização de seu trabalho. Assim como a satisfação referente ao relacionamento com os colegas e com o chefe, onde 62% e 72%, respectivamente, afirmaram concordar com a afirmação de manter um bom relacionamento.

5 CONCLUSÃO

Antigamente a questão de comportamento organizacional e todo o seu estudo relacionado ao bem estar dos funcionários não era prioridade das organizações privadas, muito menos das públicas. As empresas preocupavam-se em cumprir seus objetivos e metas sem prestar atenção que o colaborador contribuía para o alcance delas. A prioridade era atingir metas financeiras focando no cliente externo, esquecendo que o colaborador era peça essencial para o alcance dos lucros.

No atual contexto, a preocupação das organizações está voltada para a motivação e satisfação dos servidores, pois conseguiram enxergar que ambos são fatores influenciadores e decisivos para o cumprimento das metas podendo alcançar o sucesso da

mesma. O servidor motivado terá foco para cumprir os objetivos delegados a ele despendendo o máximo de esforço e empenho para tal.

Nesse aspecto, ao investir na satisfação do colaborador, a organização obterá melhorias significativas do comportamento organizacional dele, e deste modo ele será mais pretense para atingir as metas corporativas, proporcionando aos colaboradores motivação para o desempenho das tarefas contribuindo para o crescimento do profissional e ao mesmo tempo gerando aspectos positivos para a organização.

É sabido que a motivação dos colaboradores é responsável por influenciar o trabalho da equipe tornando-o prazeroso e proporcionando resultados positivos para a empresa em termos de cumprimento das metas, assim como o colaborador desmotivado é capaz de arruinar e contaminar o clima organizacional afetando de forma negativa o desempenho dos demais funcionários da equipe.

Em análise ao questionário aplicado, identificou-se pela percepção dos respondentes a ausência de motivação por parte dos gestores, onde se deve dar atenção a este quesito, devido à importância do tema, uma vez que o gestor não deve ter o papel apenas de administrar, mas sim o de motivar e estar sempre atento às necessidades dos seus colaboradores, criando um ambiente agradável para o desempenho das atividades, identificando as possíveis insatisfações, sugerindo soluções para eventuais problemas, recompensando os servidores pelo cumprimento das metas assim como realizar *feedbacks* para que o colaborador tenha ciência de que está no caminho certo.

De acordo com os resultados obtidos, a empresa pública em questão mantém um nível de satisfação elevado em relação ao clima organizacional e um ambiente de trabalho agradável para o desempenho das atividades dos seus funcionários, o que torna motivador para a produtividade dos colaboradores e cumprimentos de metas da organização. Em contrapartida, através do quesito motivação por parte dos gestores, identificou-se a necessidade do mesmo verificar e analisar as necessidades dos seus funcionários montando um plano de ação para motivá-los contribuindo assim para uma melhor gestão.

Do ponto de vista geral, constatou-se que os colaboradores encontram-se satisfeitos com o ambiente de trabalho, mantendo um bom relacionamento com os demais servidores e com seus superiores hierárquicos, com os benefícios que a EBSE RH proporciona, assim como se consideram realizados no cargo o qual ocupam, contribuindo para o melhor desempenho das funções e o bom funcionamento da organização.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

FREITAS, Carmen Marisela Fernandes de. **Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM**. Dissertação para obtenção grau de Mestre em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo. Disponível em: <http://www3.uma.pt/Unidades/DGE/index_ficheiros/docsMestrado/Teses/Tese-Carmen_Freitas.pdf>. Acesso em: 22 de setembro de 2018.

_____. **Norma Operacional Nº 04, de 19 de junho de 2015**. Disponível em: <<http://www.ebserh.gov.br/documents/147715/0/normaprogressao/d77b32df-5069-4d16-ab06-1bffc28aff4>>. Acesso em: 07 de setembro de 2018.

_____. **Plano de Cargos, Carreiras e Salários**. EBSEH Sede, 2014. Disponível em: <http://ebserh.gov.br/documents/16692/149422/Plano_de_Cargos_Carreiras_e_Salarios_EBSEH_04122014_Subst.pdf/23e44393-7156-4a2c-aa93-a89f4dbbb9fe>. Acesso em: 07 de setembro de 2018.

_____. **Regimento Interno 3º Revisão**. EBSEH Sede, 2016. Disponível em: <<http://www.ebserh.gov.br/documents/15796/112576/Regimento+Interno+Aprovado+CA+12052016.pdf/fda5583a-4f34-44ed-b75b-ea96c1332b4b>>. Acesso em: 07 de setembro de 2018.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

VIEIRA, Carolina Belli et al. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, 2011. Disponível em: <www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>. Acesso em: 30 de setembro de 2018.

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, v. 5, n. 1, p.61-70, janeiro/abril, 2002. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/viewFile/449/344>>. Acesso em: 23 de setembro de 2018.