REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

GESTÃO DE TALENTOS HUMANOS EM CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS EM CUENCA: UMA ABORDAGEM QUALITATIVA DA MOTIVAÇÃO, PRODUTIVIDADE E CLIMA DE TRABALHO

HUMAN TALENT MANAGEMENT IN DENTAL CLINICS IN CUENCA: A QUALITATIVE APPROACH TO MOTIVATION, PRODUCTIVITY AND WORK CLIMATE

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS DE CUENCA: UN ENFOQUE CUALITATIVO SOBRE MOTIVACIÓN, PRODUCTIVIDAD Y CLIMA LABORAL

Wilson Rolando Naranjo Andrade[1], Manuel Estuardo Bravo Calderón[1], Nayeli Pauleth Maldonado Alulima[1], Camila Elizabeth Esparza Encalada[1], Nathaly Adriana González Rodríguez[1], Chamba Aguirre Sofia Johana[1], Gianella Fernanda Malla Domínguez[1]

e676613
https://doi.org/10.47820/recima21.v6i7.6613

PUBLICADO: 7/2025

RESUMO

Este estudo qualitativo analisa a gestão do talento humano em clínicas odontológicas de Cuenca, Equador, com foco na motivação laboral, produtividade e clima organizacional. A partir de uma triangulação metodológica, identificou-se uma dualidade entre a elevada motivação intrínseca e deficiências estruturais significativas. Destacam-se a satisfação profissional, os desafios na distribuição da carga de trabalho e um clima organizacional colaborativo. Com base nas teorias de Maslow e Herzberg, o estudo aponta que fatores psicossociais compensam as limitações institucionais. Propõe-se um modelo de intervenção prático baseado em três pilares: sistemas de reconhecimento, otimização de processos e liderança transformacional. O objetivo é promover o bem-estar da equipe e a qualidade do atendimento, conectando a gestão de pessoas aos resultados em saúde. A pesquisa também abre novas perspectivas sobre sustentabilidade organizacional em contextos clínicos exigentes.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de talentos humanos. Motivação no trabalho. Produtividade. Clima organizacional. Saúde ocupacional.

ABSTRACT

This qualitative study examines human talent management in dental clinics in Cuenca, Ecuador, focusing on work motivation, productivity, and organizational climate. Using methodological triangulation, the research uncovers a contrast between high intrinsic motivation and significant structural deficiencies. Key findings highlight professional satisfaction, workload distribution issues, and a collaborative climate. Grounded in Maslow and Herzberg's theories, the study suggests that psychosocial factors help compensate for institutional gaps. A three-pillar intervention model is proposed: comprehensive recognition systems, process optimization, and transformational leadership. This approach aims to improve both staff well-being and care quality, linking human resource management with health outcomes.

KEYWORDS: *Human talent management. Work motivation. Productivity. Organizational climate. Occupational health.*

RESUMEN

La presente investigación cualitativa analiza en profundidad la gestión del talento humano en clínicas odontológicas de Cuenca (Ecuador), abordando tres dimensiones clave: motivación laboral, productividad y clima organizacional. A través de una triangulación metodológica —entrevistas semiestructuradas, encuestas electrónicas y observación sistemática— se identificó una paradoja

[1] Universidad de Cuenca.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY, que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

entre una alta motivación intrínseca (vinculada al servicio y al reconocimiento profesional) y notables deficiencias estructurales. En particular, se destacan tres aspectos centrales: i) satisfacción profesional, ii) desequilibrio en la distribución de la carga laboral, y iii) un clima organizacional colaborativo. El marco teórico, basado en Maslow y Herzberg, sugiere un frágil equilibrio entre factores psicosociales como mecanismo de compensación ante las carencias institucionales. A nivel práctico, se propone un modelo de intervención sustentado en tres pilares: implementación de sistemas de reconocimiento integral, optimización de procesos operativos y promoción de liderazgos transformacionales. Esta propuesta no solo apunta al bienestar del personal, sino también a mejorar la calidad de la atención, estableciendo un puente entre la gestión de recursos humanos y los resultados en salud. Finalmente, la investigación abre nuevas líneas de estudio en torno a la sostenibilidad organizacional en contextos clínicos altamente demandantes.

***PALABRAS CLAVE**: Gestión del talento humano. Motivación laboral. Productividad. Clima organizacional. Salud ocupacional.*

INTRODUÇÃO

A gestão de talentos surge com o objetivo de administrar de forma eficiente os recursos humanos das organizações. Portanto, é fundamental compreender como a gestão de pessoal influencia o desempenho no trabalho, visando alcançar o sucesso organizacional (Gaspar Castro, 2021).

Nas últimas décadas, a gestão de talentos consolidou-se como um componente estratégico para o sucesso das organizações, ao focar no desenvolvimento integral dos colaboradores e no alinhamento com os objetivos institucionais. Dentro dessa gestão, fatores como motivação no trabalho, produtividade e clima organizacional são determinantes para manter um ambiente saudável, melhorar o desempenho e garantir o sucesso. No âmbito odontológico, esses elementos adquirem especial relevância devido à alta exigência emocional, técnica e ética que caracteriza a profissão. As clínicas odontológicas, em razão de seu tamanho, estrutura organizacional e recursos limitados, frequentemente enfrentam desafios particulares na aplicação de práticas eficazes de gestão de pessoas (Gaspar Castro, 2021).

Observa-se um crescimento contínuo das clínicas odontológicas privadas; na província de Azuay, onde está localizada a cidade de Cuenca, existem aproximadamente 303 clínicas odontológicas privadas registradas, de acordo com dados recentes. No entanto, esse notável crescimento do setor odontológico privado não tem sido acompanhado por uma estratégia coerente de gestão do talento humano no contexto local, o que gera maior competitividade, mas também aumenta a pressão sobre os profissionais, sem que existam, necessariamente, políticas claras que garantam seu bem-estar laboral. Estudos indicam que cerca de 70% dos dentistas enfrentam níveis elevados de estresse crônico (Abbas *et al.,* 2024). No entanto, esses dados são gerais, e faltam pesquisas locais específicas que abordem as experiências subjetivas dos profissionais da

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY, que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

odontologia em relação à gestão de pessoas, motivação e clima organizacional sob uma perspectiva qualitativa.

Este estudo baseia-se em teorias contemporâneas de gestão de talentos e psicologia organizacional, que analisam como fatores como motivação (Teoria da Autodeterminação, Maslow, Herzberg), percepção do clima organizacional e condições institucionais influenciam a produtividade e a satisfação no trabalho. Serão abordadas as vivências de equipes clínicas e administrativas de clínicas odontológicas.

O objetivo desta pesquisa é analisar a gestão de talentos em clínicas odontológicas de Cuenca (Equador), com foco nos fatores de motivação, produtividade e clima organizacional sob uma abordagem qualitativa, propondo recomendações para melhorar a gestão de pessoas nesse contexto, com base nos achados da investigação.

Estrutura teórica

A gestão de talentos evoluiu de abordagens tradicionais (centradas no controle administrativo) para modelos mais integrais, que reconhecem a importância do desenvolvimento humano, bem-estar organizacional e participação ativa do trabalhador (Vallejo Chávez, 2016). No contexto da saúde, especialmente em clínicas odontológicas, essa gestão enfrenta desafios específicos, como o tamanho reduzido das equipes, proximidade com pacientes e alta exigência profissional.

No Equador, o sistema de gestão do talento humano contempla processos voltados para a melhoria tanto da gestão interna quanto da externa nas instituições públicas. Nesse contexto, é fundamental reconhecer a importância estratégica dos processos e subsistemas relacionados à administração de pessoal, uma vez que eles influenciam diretamente na eficiência organizacional, na qualidade dos serviços e no bem-estar da equipe humana que atua no setor da saúde (Fajardo *et al.,* 2020). Apesar desses esforços, grande parte dos profissionais vinculados aos programas de saúde pública não possui formação específica na área. Isso gera uma lacuna entre o perfil profissional dos trabalhadores e as competências exigidas para o adequado desempenho de suas funções, o que pode comprometer a efetividade das políticas e programas implementados (Molina Marim *et al.,* 2016).

A motivação refere-se a impulsos ou desejos que influenciam comportamentos. Não apenas o indivíduo é relevante, mas também o contexto que gera essa motivação. Portanto, gestores devem compreender as condições que motivam os colaboradores, alinhando-as aos objetivos organizacionais (Araya Castillo; Pedreros Gajardo, 2009).

Pessoas agem por motivos, buscando satisfazer necessidades. Uma vez atendidas, o impulso motivacional diminui (Araya Castillo; Pedreros Gajardo, 2009; Vallejo Chávez, 2016).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY, que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

A odontologia é inerentemente estressante e exigente. O estresse na prática odontológica, derivado de diversos fatores laborais, pode prejudicar o bem-estar físico e mental dos profissionais, afetando produtividade e segurança do paciente (Abbas *et al.,* 2024).

Estado de situação do talento humano em saúde

No Equador existe uma crescente preocupação pela saúde mental e o estresse laboral nos profissionais da saúde. Em Cuenca, ainda que se tenha registrado um aumento do número de clínicas odontológicas privadas, não há suficientes dados sobre como o pessoal percebe suas condições de trabalho nem sobre as políticas de gestão humana que se aplicam nestes espaços.

A cultura organizacional

É o estudo das organizações abarca sua forma de vida, incluindo ideias, costumes, normas, técnicas e rotinas. Todos pertencemos a uma cultura, o que às vezes nos leva a julgar outras culturas desde nossa própria perspectiva. No âmbito laboral, a cultura organizacional se refere ao conjunto de valores, normas, crenças e atitudes compartilhadas pelos membros de uma entidade, que influem em sua forma de atuar, em como se relacionam entre si, como atendem aos clientes e o nível de compromisso para com a empresa (Vallejo Chávez, 2016).

Esta cultura afeta diretamente fatores como a pontualidade, produtividade, qualidade do serviço e a atenção ao cliente, e constitui a identidade da organização. É uma forma de comunicação não escrita que guia o comportamento coletivo para lograr os objetivos. Pode-se comparar com um *iceberg:* o visível são os elementos formais como normas, políticas, estrutura e tecnologia, enquanto o invisível mais difícil de detectar e modificar são aspectos como atitudes, emoções, valores e relações informais dentro da organização (Vallejo Chávez, 2016).

Teoria da motivação de Maslow

Esta teoria propõe que as pessoas estão motivadas por uma hierarquia de necessidades humanas, que vão desde as mais básicas até as mais complexas. Esta hierarquia foi proposta por Abraham Maslow e está organizada em cinco níveis, os quais devem ser satisfeitos em ordem progressiva: isto é, uma necessidade de nível inferior deve estar ao menos parcialmente satisfeita antes de que a pessoa se enfoque em satisfazer uma necessidade de nível superior (Quintero Angarita, 2025; Araya Castillo; Pedreros Gajardo, 2009).

Necessidades fisiológicas: São as mais básicas para a sobrevivência, como o alimento, a água, o ar, o sono e o abrigo. Se estas não estão cobertas, se convertem na principal fonte de motivação (Quintero Angarita, 2025. Araya Castillo; Pedreros Gajardo, 2009).

Necessidades de segurança: Uma vez cobertas as necessidades fisiológicas, as pessoas buscam sentir-se protegidas e seguras. Isto inclui a estabilidade econômica (um emprego), a

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY, que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

proteção física, a saúde, e um entorno previsível e livre de ameaças (Quintero Angarita, 2025; Araya Castillo; Pedreros Gajardo, 2009).

Necessidades sociais ou de afiliação: Quando as pessoas se sentem seguras, surge o desejo de relacionar-se com outros. Aqui entram o afeto, a amizade, o amor, e o sentido de pertença a um grupo ou comunidade (Quintero Angarita, 2025; Araya Castillo; Pedreros Gajardo, 2009).

Necessidades de estima: Inclui o reconhecimento, o respeito dos demais, o prestígio, o status social e a autoestima. Satisfazer estas necessidades reforça a confiança pessoal e o valor próprio (Quintero Angarita, 2025; Araya Castillo; Pedreros Gajardo, 2009).

Necessidades de autorrealização: Este é o nível mais alto da hierarquia. Refere-se ao desejo de alcançar o máximo potencial como pessoa, desenvolver habilidades, lograr metas pessoais e encontrar um propósito na vida (Quintero Angarita, 2025; Araya Castillo; Pedreros Gajardo, 2009).

Teoria dos dois fatores de Herzberg

A teoria está centrada no trabalho como fonte principal de satisfação, destaca a importância das tarefas, o desenho do posto e as políticas da organização. Os fatores motivacionais (intrínsecos) impulsionam a satisfação laboral, enquanto os fatores higiênicos (extrínsecos) previnem a insatisfação, mas não geram motivação por si sós (Araya Castillo; Pedreros Gajardo, 2009).

A diferença entre fatores higiênicos e fatores motivacionais radica no que cada um aporta ao entorno laboral. Os fatores higiênicos se referem às condições externas do trabalho, como o salário, a relação com os chefes e companheiros, e o ambiente físico. Estes não motivam diretamente, mas se faltam, podem causar insatisfação. Por outro lado, os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do trabalho em si, como o reconhecimento, a possibilidade de crescimento, a responsabilidade e os logros. Estes fatores são os que realmente geram satisfação e motivação quando estão presentes (Araya Castillo; Pedreros Gajardo, 2009).

1. MÉTODO

Enfoque da Investigação

Esta investigação está desenvolvida sob um enfoque qualitativo. Segundo (Creswell, J.; Creswell, 2017), o enfoque qualitativo permite compreender certos fenômenos sociais desde uma perspectiva mais próxima do participante, pois, ao contrário do método quantitativo, busca-se explorar o significado de uma experiência através de certas ferramentas (p. 44). Desta forma, busca-se compreender, desde uma perspectiva subjetiva e interpretativa, como se gere o talento humano nas clínicas odontológicas da cidade de Cuenca, Equador. (Sampieri; Torres, 2023) destacam que este enfoque holístico permite diminuir os reducionismos (p. 451). Por sua parte, (Creswell. J.; Creswell, 2017) destacam o enfoque qualitativo como um desenho emergente, enquanto (Sampieri;

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY, que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

Torres, 2023) o atribuem à adaptação em entornos naturais. Além disso, é imprescindível explicar que este método permite explorar a realidade dos empregados e trabalhadores, proporcionada por suas experiências e percepções sobre a motivação laboral, a produtividade e o clima organizacional de seu entorno profissional, excluindo totalmente um enfoque quantitativo (Ramírez-Torres, 2023). Assim, este artigo fundamenta-se em princípios da investigação qualitativa, priorizando a interação entre o recurso humano, a observação e a construção do conhecimento.

Desenho do Estudo

Este estudo é do tipo descritivo-interpretativo, posto que está orientado à análise das práticas de gestão do talento humano em clínicas odontológicas. Blanco (2005) defende os paradigmas interpretativos e críticos para a construção do conhecimento (p. 47). Além disso, permite descrever detalhadamente as características e qualidades do fenômeno analisado e, de forma posterior, interpretar seu significado dentro do contexto organizacional específico de cada clínica em que se desenvolve. Não se pretende estabelecer relações entre os dados obtidos, nem generalizar resultados de forma estatística; busca-se gerar conhecimento rico e contextualizado sobre o tema em questão.

População e Amostra

A população-alvo está constituída pelo pessoal envolvido em clínicas odontológicas privadas localizadas na cidade de Cuenca, Equador, incluindo tantos profissionais clínicos (odontólogos e assistentes dentais) como pessoal administrativo (secretárias, equipe de limpeza e economistas).

Dado que não existe um censo atualizado de todas as clínicas odontológicas na cidade, utilizou-se uma amostragem intencional e não probabilística. Neste estudo, incluíram-se 20 clínicas, onde se considerou a heterogeneidade como fator chave, constituindo-se estas por critérios como seu tamanho (pequenas, médias e grandes empresas), antiguidade e localização geográfica representativa. Dessas clínicas, obteve-se a participação de um total de 35 trabalhadores, que participaram voluntariamente em entrevistas e pesquisas. Os participantes do estudo tinham idades entre 22 e 58 anos, com uma mediana de idade de 36 anos. Assim, a amostra foi composta por 68% de mulheres e 32% de homens. Quarenta por cento dos entrevistados eram dentistas com entre cinco e 20 anos de experiência em sua área, 25% eram assistentes de dentista e os 25% restantes eram funcionários administrativos e de apoio com bacharelado ou graduação em economia e administração. Como pode ser visto, havia uma grande diversidade de pessoas, capturando assim diferentes perspectivas ou abordagens.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY, que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados

Para o processo de extração da informação, utilizaram-se três técnicas complementares, seguindo as recomendações de Blanco (2005) sobre a triangulação metódica, empregando múltiplas técnicas para a recolha de dados, sendo estas:

1. **Entrevistas semiestruturadas:** Aplicaram-se entrevistas individuais a 35 trabalhadores das clínicas selecionadas. Estas entrevistas seguiram um guia temático flexível, orientado a explorar aspectos relacionados com a motivação laboral, percepção do clima organizacional, nível de satisfação com as políticas de gestão do talento humano e fatores que incidem na produtividade. As entrevistas realizaram-se de forma virtual, gravadas (com consentimento prévio) e transcritas integralmente para sua análise posterior.
2. **Pesquisas eletrônicas sobre clima organizacional:** Desenhou-se uma pesquisa digital mediante o Google Forms, composta por perguntas abertas e escalas Likert, baseadas em instrumentos validados internacionalmente, como o Cuestionario de Clima Organizacional – QCO. A pesquisa foi distribuída entre todo o pessoal disponível das clínicas selecionadas, obtendo-se uma taxa de resposta média de 100%.
3. **Observação indireta de dinâmicas de trabalho:** Para evitar o contato direto com as pessoas, realizou-se uma observação não participante de 20 vídeos corporativos ou publicações em redes sociais de algumas clínicas, onde se analisaram cenas de atendimento ao paciente, interações entre a equipe de trabalho e organização interna. Estes materiais permitiram identificar padrões visuais relacionados com a comunicação, liderança e ambiente laboral.

Estas três ferramentas de análise em conjunto lograram esclarecer a veracidade das respostas dos participantes, para evitar que seu vínculo corporativo afetasse os resultados deste estudo.

Procedimento de Análise de Dados

O método de análise temática foi utilizado para os dados obtidos nas entrevistas e pesquisas. Além disso, foram rigorosamente seguidas as etapas propostas por Braun & Clarke (2006), aplicadas em seis fases iterativas e reflexivas: a) na familiarização com os dados, onde ocorrem a leitura ativa e as transcrições das entrevistas e respostas; b) geração de códigos iniciais, que consiste na rotulagem sistemática das respostas dos envolvidos; c) busca temática, que se refere ao agrupamento por categorias provisórias; d) revisão de temas, que incentive a validação por triangulação entre dois pesquisadores; e) definição e nomeação de temas, ou estrutura hierárquica que reflita as dimensões; e f) versão final, que integra evidências científicas com as respostas recebidas. Esse processo nos permitiu identificar padrões recorrentes nas respostas dos sujeitos e categorias emergentes relacionadas à gestão de talentos humanos, motivação, produtividade e ambiente de trabalho.

ISSN: 2675-6218 – RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY, que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

Quanto aos dados derivados da pesquisa sobre clima organizacional, utilizou-se o software Google Forms para a recolha das respostas, e sua análise foi classificada segundo tendências para observar os dados relevantes do estudo, assim como para permitir a discussão destes.

2. RESULTADOS

Categorias Identificadas nas Entrevistas

1. Motivação Laboral

Os participantes mencionaram que a sua principal motivação advém do seu compromisso com o doente e do seu amor pela sua profissão, sabendo que o seu trabalho influencia diretamente a saúde e o bem-estar dos doentes.

“O que mais me inspira é ver a melhoria dos doentes após o tratamento, saber que os posso ajudar e melhorar a sua qualidade de vida” (Participante 6).

No entanto, outros trabalhadores indicaram que o apoio do pessoal é o que os motiva mais do que o apoio financeiro, sentindo-se motivados e isso reflete-se no seu desempenho.

Além disso, outros trabalhadores mencionaram que o feedback positivo do seu chefe após um procedimento bem-sucedido gera entusiasmo e empenhamento. Sentem-se ouvidos e são tidos em conta nas decisões.

“Sinto que o meu esforço é reconhecido, especialmente quando alcançamos excelentes resultados clínicos em conjunto com outros colegas” (Participante 11).

No entanto, outros participantes expressaram que a falta de reconhecimento afectava negativamente o seu entusiasmo.

"Por vezes, sinto que o que faço passa despercebido. Só reparam quando alguma coisa corre mal" (Participante 5).

2. Produtividade

Alguns trabalhadores associaram este conceito à quantidade de pacientes atendidos, o que muitas vezes levou à pressão e ao esgotamento. Existe uma preocupação com o desequilíbrio entre a qualidade e a quantidade de cuidados. Indicaram que muitas vezes é dada prioridade à prestação de mais cuidados e não da melhor forma.

“Muitas vezes, temos demasiados doentes para atender e não conseguimos prestar cuidados de qualidade” (Participante 8).

Por outro lado, outros trabalhadores afirmaram que a produtividade na clínica melhora quando existe uma boa coordenação entre todos os membros da equipa. Um ambiente ordenado também desempenha um papel importante. Outro aspeto é ter uma agenda bem-organizada com tempo adequado para cada paciente.

ISSN: 2675-6218 – RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY, que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

"Organizamo-nos bem com todos os membros da equipa e, assim, obtemos bons resultados" (Participante 4).

Além disso, foi referido que o excesso de trabalho em dias atarefados afecta a produtividade, pelo que é necessário manter a calma. Também foi referido que as tarefas são bem definidas, mas tendem a acumular-se em dias de muito trabalho.

3. Clima Laboral

Alguns trabalhadores descreveram o clima organizacional como sendo de colaboração e confiança, especialmente em equipas pequenas. Por vezes, em alturas de grande procura, há alguma tensão, mas existe vontade de se ajudarem uns aos outros.

"Todos nos damos bem uns com os outros, há um bom ambiente, que nos ajuda a trabalhar com prazer" (Participante 3).

Do mesmo modo, um grupo de trabalhadores indica que se sente à vontade para exprimir as suas ideias porque existe um clima de respeito mútuo.

"Quando exprimo uma ideia, sinto que ela é tida em conta pelos outros" (Participante 8).

Indicaram também que as relações com os seus colegas são profissionais e cordiais, o que lhes permite trabalhar sem problemas e que existe um apoio constante uns aos outros.

Pelo contrário, outros trabalhadores consideraram que as situações de elevado volume de trabalho e de falta de uma liderança clara afetam negativamente a convivência. A frequente rotação do pessoal e a falta de espaços de convívio foram também descritas como um obstáculo a um clima saudável.

"Há tanta rotação de pessoal que não se conhece bem os novos colegas" (Participante 22).

Dados das Pesquisas

1. Motivação Laboral

Os participantes associaram sua motivação ao reconhecimento de seu trabalho. Alguns mencionaram gostar do que fazem, mas sentem que seus esforços não são valorizados. Em particular, membros da equipe de assistência relataram oportunidades limitadas de crescimento profissional devido à falta de planos claros de promoção ou capacitação.

2. Produtividade

Os colaboradores destacaram que o acesso a recursos materiais impacta positivamente seu desempenho. No entanto, alguns relataram não dispor desses recursos em certos momentos. Sobre capacitação, houve percepções divididas: alguns valorizaram treinamentos recebidos, enquanto outros afirmaram não ter tido nenhuma preparação para integrar-se à equipe de forma

ISSN: 2675-6218 – RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY, que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

eficaz. Além disso, alguns mencionaram que a carga de trabalho não é distribuída igualmente, com alta demanda de pacientes e poucos profissionais disponíveis.

3. Clima Organizacional

Os participantes descreveram um ambiente positivo, com relações cordiais predominantes. Contudo, alguns relataram tensões na comunicação e resolução de conflitos. A confiança e o respeito foram aspectos valorizados, mas destacou-se a necessidade de melhorar a *feedback* interno.

Critérios de Observação (Vídeos Corporativos)

Os profissionais utilizaram gestos, contato visual e explicações verbais aos pacientes, melhorando significativamente a comunicação. No entanto, em algumas clínicas, a interação entre a equipe foi limitada, com poucos gestos ou contato visual. Observou-se uma figura de liderança visível organizando e guiando as tarefas da equipe para um funcionamento eficiente. Os espaços eram organizados, com fluxos de trabalho claros. O uso correto de uniformes, materiais e equipamentos foi evidente na maioria das clínicas.

3. DISCUSSÃO

Diversos estudos internacionais têm relatado que os odontologistas encontram maior satisfação nos aspectos relacionados à sua profissão, como a interação com os pacientes e a cooperação com seus colegas, mais do que em fatores econômicos ou de gestão administrativa (Zhang *et al.,* 2020). Essa descoberta coincide com os resultados do presente estudo, no qual os trabalhadores de clínicas odontológicas em Cuenca mencionaram que a motivação no trabalho deriva principalmente do compromisso profissional e do reconhecimento entre colegas, mais do que do salário ou incentivos materiais. Esses paralelos reforçam a ideia de que os fatores intrínsecos têm um peso predominante na satisfação laboral do pessoal de saúde bucal, independentemente do contexto geográfico ou socioeconômico (Le *et al.,* 2021).

A pesquisa realizada por Pettersson-Stark *et al.* (2008) evidenciou que, embora as condições modernas e a autonomia profissional possam atuar como fatores motivadores para os higienistas dentais, a pressão pelo tempo e a carga de trabalho são elementos que corroem essa motivação. Essa dualidade do ambiente laboral também foi observada em Cuenca, onde vários participantes destacaram o entusiasmo gerado por uma boa coordenação com sua equipe, mas, ao mesmo tempo, manifestaram um cansaço significativo durante os dias de alta demanda. Isso sugere a necessidade de um equilíbrio entre organização eficiente e respeito pelos limites físicos e mentais do pessoal (Candell; Engström, 2010).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY, que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

A motivação e o ambiente de trabalho não atuam de forma isolada, mas sua interação simultânea potencializa o efeito sobre o desempenho do talento humano. Isso coincide com o estudo de Arianto e*t al.*, (2020), que concluíram que a sinergia entre ambos os fatores têm uma influência significativa e direta sobre o desempenho organizacional (Sjarifudin *et al.,* 2025).

Da mesma forma, a experiência na Estônia demonstra que a implementação de sistemas de qualidade, como a ISO 9000, contribui significativamente para a melhoria do clima organizacional, redução do estresse e maior satisfação do pessoal odontológico (Mänd *et al.,* 2010). Embora nas clínicas analisadas em Cuenca não tenha sido feita nenhuma referência explícita a modelos de gestão de qualidade formalizados, os resultados indicam que a existência de liderança clara e uma coordenação estruturada entre funções repercute positivamente na percepção do ambiente de trabalho. Essa evidência apoia a hipótese de que uma gestão institucional mais sistemática e profissionalizada pode gerar um ambiente mais saudável e produtivo para o talento humano (Merisalu *et al.,* 2014).

Em um estudo com mais de 600 odontologistas, Lee *et al.,* (2018) descobriram que variáveis como idade, sexo e tipo de clínica (pública ou privada) influenciavam os níveis de satisfação laboral. Embora o presente estudo não tenha se concentrado em uma análise demográfica detalhada, os resultados sugerem que as clínicas mais consolidadas ou com maior estrutura organizacional tendem a gerar um melhor clima laboral. Essa correlação poderia ser explorada em pesquisas futuras por meio do cruzamento de variáveis sociodemográficas com percepções de motivação e produtividade, a fim de identificar perfis de risco ou áreas críticas dentro do ecossistema de saúde bucal em Cuenca (Kobza; Syrkiewicz-Świtała, 2018).

Estudos longitudinais no sistema público sueco demonstraram que, embora seja possível aumentar a produtividade em clínicas odontológicas, isso nem sempre é acompanhado por uma melhoria no controle organizacional e na percepção da liderança, o que, a longo prazo, impacta negativamente a saúde mental e física do pessoal (Nordander *et al.,* 2008). Em Cuenca, alguns trabalhadores relataram que o aumento de pacientes atendidos por dia, sem um suporte administrativo adequado, gera uma tensão constante entre quantidade e qualidade do atendimento. Essas descobertas destacam a importância de implementar práticas de liderança funcional e organização operacional que evitem a sobrecarga de trabalho e suas consequências na qualidade assistencial (Rolander *et al.,* 2013).

O clima organizacional constitui um elemento essencial na gestão para o desenvolvimento de uma clínica, sendo importante compreender o que influencia o desempenho do talento humano no trabalho. Em um estudo transversal realizado por Sanchez *et al.,* (2018), caracterizou-se o clima laboral de uma clínica estomatológica em Santiago de Cuba. Os resultados mostraram que, no aspecto de liderança, a reciprocidade e a participação foram valorizadas de forma satisfatória dentro

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY, que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

da clínica principal; no entanto, nos módulos estomatológicos, 100% dos trabalhadores manifestaram insatisfação. Essa situação está relacionada à falta de motivação do pessoal, atribuída à escassez de recursos disponíveis na unidade, à ausência de capacitações para melhorar o desempenho laboral e à pouca atenção que os gestores dedicam aos módulos periféricos. Por outro lado, nossa pesquisa evidenciou um clima organizacional favorável, caracterizado por comunicação efetiva entre os níveis hierárquicos, oportunidades constantes de formação profissional e um reconhecimento ativo ao desempenho do pessoal. Esse ambiente positivo não apenas melhorou a satisfação laboral dos trabalhadores, mas também se refletiu em um aumento na qualidade do serviço oferecido aos pacientes.

Está documentado que um clima laboral adequado favorece o desenvolvimento da autoeficácia do empregado, a qualidade do atendimento, a satisfação do trabalhador, as relações humanas entre os envolvidos e outros fatores presentes no ambiente de trabalho. Por outro lado, um ambiente desfavorável tende a reduzir tanto a qualidade de vida laboral, o capital intelectual e a satisfação no trabalho, o que produz um impacto significativo no desempenho laboral e no bem-estar no trabalho. Del Ángel-Salazar *et al.,* (2020) realizaram um estudo transversal analítico no qual analisaram a relação entre o clima organizacional e a satisfação laboral no pessoal de saúde, encontrando uma correlação significativa entre ambos. A correlação encontrada nesse estudo é semelhante à relatada em nossa pesquisa, sugerindo que, em um clima laboral favorável, há maior satisfação no trabalho entre os colaboradores (Del Ángel-Salazar *et al.,* 2020).

O clima organizacional observado nas clínicas odontológicas de Cuenca reflete uma dinâmica complexa na qual coexistem ambientes colaborativos com situações de tensão derivadas da alta carga laboral. Essa dualidade é explicada pela perspectiva da psicologia organizacional, na qual um ambiente favorável pode aumentar significativamente a satisfação e o desempenho laboral, enquanto um desfavorável atua como um estressor crônico (Del Ángel-Salazar *et al.,* 2020).

Os achados deste estudo revelam que a comunicação efetiva, o respeito mútuo e o apoio entre colegas são pilares de um clima positivo, o que coincide com pesquisas anteriores que associam um ambiente organizacional saudável a maior comprometimento e bem-estar do pessoal de saúde (Jacas *et al.,* 2018). No entanto, evidenciou-se que a ausência de liderança clara, a rotatividade frequente de pessoal e a escassa socialização enfraquecem essa percepção positiva, sugerindo que o clima organizacional não é estático, mas sensível a fatores estruturais e de gestão.

Finalmente, a observação indireta das dinâmicas laborais, realizada por meio da análise de material audiovisual das clínicas, permitiu identificar elementos-chave do ambiente organizacional. Entre eles, a existência de uma liderança visível, a organização dos espaços e a interação entre os colaboradores foram aspectos que se correlacionaram com uma melhor organização do trabalho. Observou-se que clínicas com maior estrutura operacional apresentam fluxos de trabalho mais claros e comunicação efetiva, o que pode ser interpretado como um sinal de maturidade

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY, que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

organizacional. Isso está alinhado com o proposto por Robbins (2004), que sustenta que o comportamento organizacional se expressa tanto nos processos formais quanto nas dinâmicas informais de trabalho. Da mesma forma, o uso adequado de uniformes, o contato visual entre colegas e a disposição do ambiente refletem um nível de profissionalismo que influencia a percepção do clima laboral.

Os resultados deste estudo podem ser diretamente relacionados à estrutura atual de políticas públicas no Equador, especialmente no que se refere ao talento humano na área da saúde. Por exemplo, a Política Nacional de Talento Humano na Saúde promovida pelo Ministério da Saúde Pública do Equador (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2017) estabelece a importância de garantir condições de trabalho dignas, oportunidades de desenvolvimento profissional, sistemas de reconhecimento e ambientes saudáveis para os trabalhadores da saúde. Essas diretrizes são consistentes com as recomendações derivadas deste estudo, que visam a fortalecer o reconhecimento abrangente, otimizar os processos internos e promover a liderança transformacional nas clínicas odontológicas de Cuenca (Ministério da Saúde do Equador, 2017).

Além disso, o Código Orgânico de Saúde (Assembleia Nacional do Equador, 2020) reconhece o direito dos profissionais de saúde de trabalhar em ambientes seguros, livres de discriminação e com estabilidade emocional. Essa perspectiva normativa apoia a necessidade de abordar os problemas identificados na pesquisa, como a sobrecarga de trabalho, a falta de reconhecimento econômico e a falta de liderança clara, que podem prejudicar o bem-estar físico e mental dos funcionários (Assembleia Nacional do Equador, 2020).

Por outro lado, o Plano Nacional de Saúde Mental 2018-2025 (Ministério da Saúde Pública do Equador, 2018) destaca a prevenção do estresse ocupacional como parte de suas linhas de ação prioritárias, em congruência com a preocupação observada nos participantes do estudo em relação aos altos níveis de pressão e exaustão durante os dias de trabalho de alta demanda. Portanto, os resultados poderiam servir de base para fortalecer a articulação entre os setores público e privado, desenvolvendo estratégias conjuntas para prevenir o estresse ocupacional e fortalecer o clima organizacional (Ministério da Saúde Pública do Equador, 2017).

Dessa forma, os resultados não apenas contribuem para a compreensão da gestão de talentos humanos no setor odontológico privado, mas também oferecem elementos concretos que poderiam ser incorporados aos processos de credenciamento, certificação de qualidade e melhoria contínua, contribuindo para uma abordagem de gestão mais sustentável alinhada às políticas equatorianas de saúde e direitos trabalhistas.

4. CONSIDERAÇÕES

A pesquisa realizada demonstra que a gestão do talento humano em clínicas odontológicas em Cuenca, Equador, se baseia fundamentalmente no desenvolvimento da motivação intrínseca,

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY, que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

como o reconhecimento e o comprometimento entre os colegas. Portanto, recomenda-se a implementação de programas formais de reconhecimento e *feedback* positivo que promovam um ambiente colaborativo.

Da mesma forma, a distribuição da carga de trabalho deve ser otimizada, projetando mecanismos operacionais que permitam a atribuição equilibrada de tarefas, o planejamento adequado dos turnos e o suporte administrativo. Isso deve ser acompanhado pelo fomento de uma liderança clara e participativa. Portanto, recomenda-se treinar os líderes em habilidades eficazes de comunicação e gestão de equipes, bem como promover sua presença constante, o que anda de mãos dadas com a implementação de estratégias para aprimorar a comunicação interna.

Por fim, também é importante promover o equilíbrio entre produtividade e bem-estar, como pausas ativas, horários de trabalho adequados e apoio psicológico. Da mesma forma, recomenda-se aprimorar a estrutura operacional por meio de processos operacionais, definir funções e responsabilidades específicas e manter a ordem física e profissional no ambiente de trabalho para consolidar um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável.

5. CONSIDERAÇÕES

Os autores expressam seu sincero agradecimento às clínicas odontológicas de Cuenca que participaram deste estudo, assim como aos profissionais e pessoal administrativo que compartilharam suas experiências e percepções. Também desejamos reconhecer o valioso apoio de nossos colegas e das instituições acadêmicas que facilitaram os recursos necessários para a realização desta pesquisa. Por fim, estendemos nossa gratidão aos revisores anônimos cujos comentários e sugestões contribuíram significativamente para enriquecer este trabalho.

REFERÊNCIAS

ABBAS, K. Z.; ALYAFEI, N. A.; TAYYEM, A. S.; ZAKARYA, M. R.; AL MUDAHKA, H. R.; ABDEL-SALAM, A.-S. G.; MOHAMMED, H. A. Stress and Stressors Among PHCC Dentists: A Quantitative, Correlational, and Cross-Sectional Study. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 21, n. 12, 1581, 2024. Recuperado da: https://doi.org/10.3390/ijerph21121581

ARAYA CASTILLO, L.; PEDREROS GAJARDO, M. Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. **Revista de Ciencias Sociales** v. 142, 2009. Recuperado da: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15333870004

ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR. Código Orgánico de la Salud. Registro Oficial Suplemento 523. Ecuador: Asamblea Nacional del Ecuador, 2020. Recuperado da: https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/201810/Acuerdo%20Ministerial%2064%20Registro%20Oficial%208%20de%2006-jun.-2017.pdf.

BLANCO, C. Investigación Cualitativa en Educación: Fundamentos y Tradiciones. Madrid. Mc Graw and Hill Interamericana de España, 2003. p. 258. **Revista de Pedagogía**, v. 26, n. 77, p. 48-58,

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY, que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

2005. Recuperado da: https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922005000300007

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

CANDELL, A.; ENGSTRÖM, M. Dental hygienists' work environment: Motivating, facilitating, but also trying. **International Journal of Dental Hygiene**, v. 8, n. 3, p. 204-212, 2010. Recuperado da: https://doi.org/10.1111/j.1601-5037.2009.00420.x

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research Design**: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. [S. l.]: SAGE Publications, 2017.

DEL ÁNGEL-SALAZAR, E. M.; FERNÁNDEZ-ACOSTA, C. A.; SANTES-BASTIÁN, M. C.; FERNÁNDEZ-SÁNCHEZ, H.; ZEPETA-HERNÁNDEZ, D. Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la salud. **Enfermería Universitaria**, v. 17, n. 3, p. 273-283, 2020. Recuperado da: https://doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2020.3.789

FIRDAUS, S. M.; PRAHIAWAN, W.; DAMARWULAN, L. M. The Influence Of Work Motivation And Work Environment Conditions On Employee Performance: Empirical And Theoretical Study. **Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis**, v. 2, n. 3, 2024. Recuperado da: https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i3.975

GASPAR CASTRO, M. F. La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. **Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional**, v. 6, n. 8, p. 318-329, 2021. Recuperado da: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042592

JACAS, I. S.; RODRÍGUEZ, Y. C. El clima organizacional de la clínica estomatológica Fe Dora Beris, del municipio de Santiago de Cuba. **Correo Científico Médico**, v. 22, n. 2, 2018. Recuperado da: https://revcocmed.sld.cu/index.php/cocmed/article/view/2512

KOBZA, J.; SYRKIEWICZ-ŚWITAŁA, M. Job satisfaction and its related factors among dentists: A cross-sectional study. **Work**, v. 60, n. 3, p. 357-363, 2018. Recuperado da: https://doi.org/10.3233/WOR-182749

LE, V. N. T.; DANG, M.-H.; KIM, J.-G.; YANG, Y.-M.; LEE, D.-W. Dentist Job Satisfaction: A Systematic Review and Meta-analysis. **International Dental Journal**, v. 71, n. 5, p. 369-377, 2021. Recuperado da: https://doi.org/10.1016/j.identj.2020.12.018

MERISALU, E.; MÄNNIK, G.; PÕLLUSTE, K. **Quality management and job related factors predicting satisfaction of dental clinic staff in Estonia**. [*S. l.: s. n.*], 2014. Recuperado da: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25896039/

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DEL ECUADOR. **Política Nacional de Talento Humano en Salud 2017-2021**. Quito, Ecuador: Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2017. Recuperado da: https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/documentosDirecciones/dnn/archivos/ac_0044_2017.pdf

QUINTERO ANGARITA, J. R. **TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW**. [*S. l.: s. n.*], 2025. Recuperado da: https://www.sanfelipe.edu.uy/wp-content/uploads/2017/04/Teor%C3%ADa-de-Maslow-de-EVA-Udelar.pdf

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY, que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

RAMÍREZ-TORRES, W. E. Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: Una revisión bibliográfica. **INNOVA Research Journal**, v. 8, n. 2, 2023. Recuperado da: https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234

ROBBINS, S. P. **Comportamiento organizacional**. Pearson Educación, 2004.

ROLANDER, B.; JONKER, D.; WINKEL, J.; SANDSJÖ, L.; BALOGH, I.; SVENSSON, E.; EKBERG, K. Working conditions, health and productivity among dentists in Swedish public dental care – a prospective study during a 5-year period of rationalisation. **Ergonomics**, v. 56, n. 9, p. 1376-1386, 2013. Recuperado da: https://doi.org/10.1080/00140139.2013.817613

SAMPIERI, R. H.; TORRES, C. P. M. **Metodología de la investigación:** Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. [S. l.]: McGraw-Hill Education, 2023.

VALLEJO CHÁVEZ, L. **Gestión del talento humano**. [*S. l.: s. n.*], 2016. Recuperado da: http://cimogsys.espoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY, que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.