

## CAPÍTULO 1

### A MOTIVAÇÃO

#### 1.1 Conceito de motivação

A palavra motivação vem do Latin “motivus”, relativo a movimento, coisa móvel. Vemos que a palavra motivação, dada a origem, significa movimento. Quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas (NAKAMURA, 2005).

A palavra “motivar”, significa: dar motivo a, causar, expor motivo. E o sinônimo da palavra motivação é: causa, razão, fim e infinito logo a palavra “motivação” vem da palavra “motivo” mais o sufixo “ação”, que quer dizer movimento, atuação ou manifestação de uma força uma energia, um agente. Podemos entender que a motivação é intrínseca, é um impulso que vem de dentro, isto é, que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa, é uma força que direciona a pessoa para alguma coisa, ou seja, um objetivo. A motivação verdadeira nasce das necessidades intrínsecas onde encontram sua fonte de energia, nas necessidades e ações do ser humano. Assim também é nas organizações, a motivação verdadeira é a fisiológica, instintiva e psicológicas-emoções.

A motivação pode ser definida como o conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo. A motivação tem sido alvo de muitas discussões. No campo clínico, quando se estudam algumas doenças, na educação, voltada para o processo de aprendizagem. Na vida religiosa, quando se tenta compreender o que motiva alguém a ter fé numa determinada crença. E, nas organizações, buscando obter um maior rendimento dos profissionais que formam o quadro de uma corporação (NAKAMURA, 2005).

Segundo Nakamura, a motivação direta é aquela que nos impulsiona diretamente ao objeto que satisfaz uma necessidade nossa. Por exemplo: você admira e se identifica com uma cultura estrangeira e investe todos seus esforços no aprendizado da respectiva língua. Já a motivação indireta ou instrumental é aquela que nos impulsiona em direção a um objetivo intermediário, por exemplo, aprender inglês, que, por sua vez, possibilitará a satisfação de uma necessidade maior.

A relação da motivação com o comportamento e com o desempenho é estabelecida espontaneamente, tanto pelos cientistas como pelas pessoas leigas. O comportamento é percebido como sendo provocado e guiado por metas da pessoa, que realiza um esforço para atingir determinado objetivo. A maioria dos autores considera a motivação humana como um processo psicológico estreitamente relacionado com o impulso ou com a tendência a realizar com persistência determinados comportamentos. A motivação no trabalho manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado. Salientam-se três componentes na motivação: o impulso, a direção e a persistência do comportamento (MITCHELL, *et al* 1982).

A motivação pode ser conceituada, também, como "o desejo inconsciente de obter algo" ou como "um impulso para a satisfação, em geral visando o crescimento e desenvolvimento pessoal e, como consequência o organizacional". Assim, o grau de satisfação e motivação de uma pessoa é uma questão que pode afetar a harmonia e a estabilidade psicológica dentro do local de trabalho. (BATISTA, 2005).

Segundo Stephen P. Robbins, motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma meta. A intensidade refere-se ao esforço que a pessoa despende, sendo um dos elementos que mais nos referimos quando falamos em motivação. Já a direção deverá ser conduzida de uma maneira que beneficie a organização. Portanto precisamos considerar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. A persistência é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização de suas tarefas até que seus objetivos sejam atingidos.

Já na visão de Chiavenato (1999), a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais. A motivação depende da direção (objetivos), força e intensidade do comportamento (esforço) e duração e persistência.

O gerente deve saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional.

É muito importante vincular recompensas a desempenho, pois se os indivíduos perceberem essa relação como baixa, os resultados serão: baixo desempenho, diminuição na satisfação no trabalho e aumento nas estatísticas de rotatividade e absenteísmo.

A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza através das necessidades humanas. Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos. Certas necessidades são basicamente semelhantes quanto à maneira pela qual fazem as pessoas organizarem seu comportamento para obter sucesso.

## **1.2 Antigas teorias sobre motivação**

Segundo Stephenen (2002), na década de 50, foi um período muito desenvolvido nos conceitos sobre motivação. Foram formuladas três teorias específicas. Nos dias atuais são muito questionáveis sobre sua validade. Mas, provavelmente são as explicações mais conhecidas sobre motivação dos trabalhadores. Outras explicações no decorrer do tempo foram elaboradas, mas devem-se conhecer as antigas, porque foi através destas que surgiram as teorias mais modernas.

Segundo Maslow, a teoria mais conhecida sobre motivação é a teoria das necessidades, (teoria da hierarquia das necessidades), existindo uma hierarquia de cinco necessidades em cada ser humano. As fisiológicas são: fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades. As de segurança incluem

segurança e proteção contra danos físicos e emocionais. As sociais incluem: afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo. As de estima são fatores internos da estima, como, respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção. E auto-realização, que é a intenção de tornarem-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser, inclui crescimento e autodesenvolvimento ao alcance do próprio potencial.

Segundo Maslow diante dos dados chega-se a conclusão de que a auto-realização como as demais conquistas do ser humano devem ser numeradas segundo a necessidade atual, ou seja, baseada na realização do momento. À medida que cada uma dessas necessidades vai sendo atendida a próxima torna-se dominante, embora quase nenhuma necessidade seja satisfeita integralmente. Uma necessidade fundamentalmente satisfeita extingue a motivação e assim o indivíduo segue em busca de outras realizações.

Então, segundo Maslow, as necessidades devem ser separadas em patamares, que são elas: necessidades fisiológicas e de segurança descreveram-se como necessidades de nível baixo e aquelas relacionada com a auto-realização são chamadas de necessidades de nível alto. Para que o indivíduo seja substancialmente realizado, seria importante haver um equilíbrio na realização dessas necessidades.

Segundo Maslow, a teoria X assume que as necessidades de nível baixo dominam os indivíduos; a teoria Y, que as necessidades de nível alto dominam os indivíduos.

Mac Gregor, pessoalmente acreditava que as premissas da teoria Y eram mais válidas que as da teoria X. Para maximizar a motivação dos funcionários, propôs idéias como a do processo decisório participativo, a das tarefas desafiadoras e com muita responsabilidade e a de um bom relacionamento de grupo.

A complexidade do trabalho nas organizações, as suas múltiplas e variadas demandas, os novos ambientes de produção e a competitividade crescente no mundo dos negócios têm como corolário a necessidade de valorizar os empregados e de criar condições favoráveis para maximizar o seu desempenho e a sua satisfação no trabalho. Atualmente, observam-se na

pesquisa e na prática organizacionais, mudanças importantes nas estratégias motivacionais utilizadas nas organizações. A tendência é substituir as estratégias centradas na recompensa associada ao desempenho esperado por um estilo de vida organizacional que promova o bem-estar e a felicidade do empregado no trabalho (EREZ, 2001).

As demandas da organização referem-se também ao cumprimento de normas de comportamento que regulam o convívio dos seus membros, à própria execução do trabalho e à tramitação interna dos processos ou projetos organizacionais. Além disso, existem expectativas ou demandas implícitas da empresa quanto a comportamentos espontâneos do empregado. Trata-se de comportamentos altruísticos dos empregados, que são de vital importância para o bom funcionamento da organização (KATZ, 1974).

## CAPÍTULO 2

### A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

#### 2.1 Como produzir a motivação

Herzberg (Herzberg apud Schimidt, 2000, p. 37) desenvolveu uma teoria de motivação no trabalho, verificou e evidenciou através de muitos estudos práticos a presença de que dois fatores distintos devem ser considerados na satisfação do cargo, são os fatores higiênicos e os motivacionais.

Para esse autor, estes fatores referem-se às condições que rodeiam o funcionário enquanto trabalha, as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o salário, os tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os funcionários, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, etc. Herzberg, contudo, considera esse fatores higiênicos muitos limitados na sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. Quando esses fatores do ambiente de trabalho são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação.

Os fatores motivacionais referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os fatores motivacionais que produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. O termo motivação, para Herzberg, envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional. Quando os Fatores Motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação, quando são precários, provocam ausência de satisfação.

A Motivação surge do interior das pessoas, ninguém pode motivar ninguém, o que se pode tentar de alguma forma, baseados em técnicas e sensibilidades adequadas, despertar a Motivação de dentro das pessoas, mas não adianta tentarmos motivar as pessoas se não se tem um Líder que desperte essa Motivação, que mostre que as pessoas fazem parte da empresa, que trate os funcionários como se fosse uma família, que saiba lidar com pessoas difíceis, que seja simpático, alegre, que transmita segurança. Motivando pessoas não é fácil há

uma dificuldade enorme, pois cada um tem pensamentos diferentes, idéias diferentes, gostos diferentes, então por isso devemos encontrar uma pessoa adequada para liderar, pois com pessoas Motivadas a empresa vai conseguir obter resultados positivos, a produtividade irá aumentar, e com isso levará a empresa há obter um grande sucesso.

## **2.2 O processo de motivação nas organizações**

O novo mundo do trabalho mostra que a responsabilidade dos trabalhadores cresceu e o poder se pulverizou; portanto, muitas das competências exclusivas aos gerentes passam a ser responsabilidade de todos. Hoje, e cada dia mais, o sucesso no ambiente de trabalho dependerá dos ambientes propícios à criatividade e inovação. O diferencial competitivo dependerá da imaginação, da capacidade de transferir conhecimentos e solucionar problemas de forma criativa e inovadora.

Sob o ponto de vista da administração estratégica, a conotação do trabalho e da motivação deve estar em sintonia com o sistema e valores estabelecidos pela cultura da organização. Sabe-se que a cultura organizacional está intimamente ligada ao conjunto de valores pessoais a ponto de exercer influência em todo o sistema empresarial.

A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos (motivos aqui entendidos como desejos ou impulsos que ocorrem no interior dos indivíduos). Os motivos que impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos são, por assim dizer, as molas da ação, também se pode identificar os motivos com as necessidades e dizer que os indivíduos são movidos pelas necessidades. Existem algumas teorias clássicas, além de outras tantas mais atuais, que tentam explicar ou mostrar como é que a motivação surge. Entre as clássicas destaco a de Maslow e a de Herzberg.

Atualmente, existe uma maior preocupação com a saúde dos indivíduos que exercem suas atribuições em organizações de saúde. Uma instituição de saúde, seja um consultório médico, clinica, hospital de pequeno ou grande porte é um destes contextos de risco à saúde ocupacional. O trabalho desenvolvido nas instituições de saúde requer que todos os

profissionais tenham suficiente experiência clínica e maturidade que permita enfrentar e tomar decisões difíceis, geralmente com implicações éticas e morais (ALBALADEJO; *et al*, 2004).

O trabalhador que atua em instituições de saúde está exposto a diferentes estressores ocupacionais que afetam diretamente o seu bem estar. Dentre os vários, podemos citar as longas jornadas de trabalho, o número insuficiente de pessoal, a falta de reconhecimento profissional, a alta exposição do profissional a riscos químicos e físicos, assim como o contato constante com o sofrimento, a dor e muitas vezes a morte. O desempenho destes profissionais envolve uma série de atividades que necessitam forçadamente de um controle mental e emocional muito maior que em outras profissões (PEREIRA, 2002).

A qualidade de vida no trabalho é o maior determinante da qualidade de vida. Vida sem trabalho não tem significado. Assim sendo, na sociedade contemporânea, o trabalho passou a ocupar um lugar central na vida do homem, mais especificamente o trabalho organizacional. De acordo com Handy (1978) apud Moreno (1991), o trabalho deve ser visto como parte inseparável da vida humana, talvez sendo hoje a organização o principal meio para o homem adquirir sua identidade. O trabalho também é determinante de aspectos vitais como status e identidade pessoal.

Fernandes (1988), afirma que não há uma definição consensual a respeito de qualidade de vida no trabalho, mas sim várias correntes ou abordagens. Porém esse tema está frequentemente associada à melhoria das condições físicas do trabalhador, programas de lazer, estilo de vida, instalações organizacionais adequadas, atendimento a reivindicações dos trabalhadores e ampliações do conjunto de benefícios. Entretanto, os atendimentos a essas necessidades envolvem custos adicionais, o que já é obstáculo para a implantação de programas de qualidade de vida no trabalho.

No entender de Walton (1973), qualidade de vida no trabalho visa proteger o empregado e propiciar-lhe melhores condições de vida dentro e fora da organização.

Como toda ciência, a administração sofreu influências de vários segmentos durante seu processo de formação: dos filósofos, da Igreja, da organização militar, da revolução industrial, dos economistas liberais, dos

pioneiros empreendedores. Administrar sempre foi uma tarefa desafiante. Na atualidade, tal atividade é subsidiada por diferentes teorias que permeiam as reformulações necessárias à adaptação das constantes instabilidades no mercado e no mundo. Cada gerente pode decidir sua estratégia, efetuar diagnósticos, dimensionar recursos, planejar sua aplicação, resolver problemas, sendo julgado pela maneira como realiza seu trabalho e pelos resultados que consegue dos recursos disponíveis. Logo, não existe uma única forma certa de um gerente agir, existem, pois, várias maneiras de coordenar as atividades em uma empresa. A administração evoluiu através de diferentes teorias, e cada teoria valoriza uma ou algumas das seis variáveis básicas da administração: competitividade, pessoas, tecnologia, ambiente, estrutura, tarefas. Cada teoria administrativa surgiu como resposta ao problema empresarial de sua época, foram bem sucedidas, são aplicáveis na atualidade, e cabe ao gerente conhecê-las para ter a sua disposição um leque maior de alternativas. A gerência é conceituada como a arte de pensar, julgar, decidir e agir para obter resultados (NERY, 2006).

O estudo da motivação no trabalho recebe interesse considerável na literatura internacional devido, provavelmente, à sua estreita relação com a produtividade individual e organizacional. O problema da motivação no trabalho situa-se, inevitavelmente, no contexto da interação dos interesses da organização com os interesses do empregado. As duas partes envolvem-se numa parceria, na qual cada uma delas apresenta, explícita e/ou implicitamente, as suas exigências e demandas. Da parte da organização, existem demandas explícitas e bastante precisas relacionadas ao desempenho do empregado e às normas de comportamento na empresa. Em relação ao desempenho, a empresa exige que os seus membros executem tarefas bem delimitadas, em períodos determinados de trabalho e com padrões de quantidade e qualidade previamente estabelecidos. Todas estas atividades fazem parte do papel atribuído ao empregado e são regidas pelo próprio contrato de trabalho. Para a execução das tarefas, a empresa fornece aos seus empregados o equipamento e o material necessário (TAMAYO, 2003).

A motivação para o trabalho é um estado de espírito positivo, que permite ao indivíduo o desenvolvimento de seu potencial e a satisfação de seus objetivos. No estudo da motivação, a primeira questão a ser analisada é que propósitos e motivações as pessoas têm no trabalho (PINTO, 2001).

Nas grandes organizações, as pessoas devem trabalhar cumprindo ordens que podem não entender nem aprovar, no entanto para que tenhamos funcionários motivados, é preciso fazer com que ele se sinta satisfeito em seu ambiente de trabalho, vendo se existem os seguintes itens: identificar as necessidades e anseios das pessoas, buscarem no trabalho o que mais atrai a pessoa, reconhecer o bom desempenho, facilitar o desenvolvimento da pessoa, projetar o trabalho de modo a torná-lo atraente, adotar um sistema de recompensas ligado ao desempenho, aperfeiçoar continuamente as práticas gerenciais (NAKAMURA, 2005).

Entre a pessoa e a organização onde ela trabalha, existe uma verdadeira dinâmica que é fundamental para a obtenção dos objetivos tanto da organização como do empregado. Esta dinâmica é determinada pelas exigências do próprio trabalho e da organização e pelas demandas do empregado (PEIRÓ, 1996).

O equilíbrio entre as duas fontes desta dinâmica (o trabalho/empresa e a pessoa) tem conseqüências positivas tanto para a organização quanto para o empregado. Os benefícios para a organização manifestam-se na qualidade e na quantidade de trabalho executado pelo empregado. As conseqüências para ele situam-se principalmente no nível da realização pessoal, da satisfação, do bem-estar e da auto-estima. Segundo Erez (1997), empregados insatisfeitos não apresentam disposição para dedicar esforço, conhecimentos e habilidades pessoais no seu trabalho. Portanto é fundamental que a organização valorize, eficientemente, os seus empregados, se quiser manter um lugar de destaque no mercado altamente competitivo de hoje.

Recentemente, Erez, *et al* (2001), mostraram que a motivação para o trabalho deve ser analisada nos níveis individual, grupal, organizacional e mesmo cultural. Com a abordagem multinível, a motivação no trabalho pode ser definida e analisada no nível do indivíduo, das equipes, dos grupos ou setores organizacionais e da organização como um todo, compreendendo

assim os níveis micro, meso e macro. Cada vez mais nas organizações, executam-se muitas tarefas em equipe.

### **2.3 A hierarquização e o papel da motivação**

O desenvolvimento do processo motivacional na organização é o elemento-chave de uma gestão estratégica e de resultados. Seu grande diferencial se dá por meio do equilíbrio da capacidade produtiva e da motivação dos trabalhadores.

A distribuição das tarefas em equipes muda a unidade de responsabilidade pela execução do trabalho do indivíduo para a equipe, introduzindo uma série de processos que não existem no nível individual, tais como cooperação, coordenação e conflito, mas que são altamente relevantes para o desempenho da equipe. Atualmente, mais do que nunca, a efetividade organizacional depende de pessoas que trabalham em equipe (ILGEN; *et al*, 1994).

Por outra parte, a estrutura organizacional tem sido sempre composta por setores ou grupos de trabalho. Frequentemente, estes setores apresentam características específicas decorrentes não somente da natureza dos problemas por eles tratados, mas também de crenças, valores, interesses e motivações compartilhados pelos seus membros. É evidente que a efetividade dos grupos ou setores organizacionais é influenciada por este tipo de fatores, que não existe no nível individual (KLEINBECK; *et al*, 2001).

Contudo, as maiorias dos programas motivacionais elaborados e implantados nas organizações são genéricos, válidos para todos os seus membros, sem especificidade para equipes ou setores organizacionais. Idealmente, um programa organizacional de motivação laboral não deveria ser constituído exclusivamente por aspectos gerais, válidos para toda a organização; deveria contemplar também aspectos específicos para os diversos setores organizacionais, de acordo com o perfil motivacional dos seus membros.

Nas Organizações, a Motivação precisa ser encarada como forma de valorizar o funcionário, que deve se sentir parte integrante da empresa e não simplesmente um seguidor de regras. É preciso motivar as pessoas, pois quando motivadas elas trabalham mais alegres e satisfeitas por estarem trabalhando para a empresa, e então a empresa tem um aumento em sua produtividade levando-a a obter um grande sucesso.

E para motivar pessoas, a primeira idéia que nos vem à mente é a de melhores salários. Melhores salários também ajudam a motivar, mas nem sempre esse é o fator primordial, o que satisfaz e motiva os funcionários é o reconhecimento e recompensa quando se faz um bom trabalho; ter a confiança dos chefes e colegas na empresa; trabalhar num lugar limpo, seguro e confortável; as perspectivas de crescimento na empresa; os benefícios que a empresa oferece como: saúde, educação, bônus salarial, brindes, lazer.

Todos esses “fatores motivacionais” levam os funcionários a trabalharem felizes, buscarem conhecimentos, ter idéias novas, a produtividade dentro das empresas aumenta com isso as empresas obterão um grande sucesso. A “motivação” surge do interior das pessoas, ninguém pode motivar ninguém, o que se pode tentar de alguma forma, baseados em técnicas e sensibilidades adequadas, despertar a “motivação” de dentro das pessoas, mas não adianta tentarmos motivar as pessoas se não se tem um Líder que desperte essa “motivação”, que mostre que as pessoas fazem parte da empresa, que trate os funcionários como se fosse uma família, que saiba lidar com pessoas difíceis, que seja simpático, alegre, que transmita segurança. Motivar pessoas não é fácil há uma dificuldade enorme, pois cada um tem pensamentos diferentes, idéias diferentes, gostos diferentes então por isso deveram encontrar uma pessoa adequada para liderar, pois com pessoas Motivadas a empresa vai conseguir obter resultados positivos, a produtividade irá aumentar, e com isso levará a empresa há obter um grande sucesso.

## CAPÍTULO 3

### GERENTE DENTRO DE UMA INSTITUIÇÃO DE SAÚDE

#### 3.1 A importância do gerenciamento

Gerente nunca deve esquecer que gerenciar é sempre servir e nunca ser servido. Quando se gerencia um setor, uma instituição, o gerente é responsável pelo desempenho de outras pessoas. Não é possível exercer gerencia sem aplicar conceitos (WIEGERINCK, 2008, pag. 34)

Muitas vezes se confunde administração com gerencia. Mas “administrar não é o mesmo que gerenciar” administrar pode-se administrar sozinho, uma casa, suas despesas, ou seja, cuida de suas coisas. Quando se contrata outra pessoa para ajudar, o antigo administrador começa a gerenciar (WIEGERINCK, 2008, pag. 35).

Administrar é integrar de forma sistematizada recursos para provocar resultados desejados.

Dentro de um grupo para que todos atinjam seus objetivos é preciso que haja uma ação. Ação essa desenvolvida por vários membros de grupos. O gerente por sua vez é portador dessa autoridade. A autoridade gerencial possui dois lados: o objetivo e o subjetivo. A autoridade objetiva é recebida junto com o cargo. A autoridade subjetiva só será concedida ao gerente se os membros da equipe concedê-las ao gerente (WIEGERINCK, 2008, pag. 35).

Uma organização, segundo Schein (1978), é a coordenação racional das atividades de determinado número de pessoas, que perseguem uma finalidade e um objetivo comum e explícito mediante a divisão de funções e do trabalho. Dois elementos são fundamentais nesta descrição: as organizações estão compostas por pessoas e grupos de pessoas e as organizações existem para obter fins específicos, tais como a eficiência econômica e a produtividade. Tanto o indivíduo quanto a organização apresentam as suas condições, exigências e demandas para interação mútua, mas também ambos aportam recursos específicos, essenciais para o bom funcionamento da empresa. A

complexa relação das pessoas que compõem a organização com a obtenção dos seus fins específicos passa pela valorização recíproca. A valorização do empregado, por parte da empresa, fundamenta-se no reconhecimento do valor que o trabalho tem em si mesmo e no reconhecimento da sua relevância no contexto da obtenção dos fins específicos da organização. A melhor forma de valorizar o empregado parece consistir em lhe oferecer oportunidades para que, por meio do seu trabalho, ele possa atingir as suas metas pessoais. Por natureza, o trabalho é uma estratégia de realização pessoal.

### **3.2 O papel do gerente no processo de motivação**

Nos dias atuais o processo de motivação, por parte dos gerentes, deve ser visto como um dos fatores determinantes para o sucesso de qualquer organização. Por exemplo, na hierarquia de uma empresa, você sabe dizer:

- Qual é o papel do gerente nesse processo?
- Como ele deve agir com sua equipe para obter seu melhor desempenho?
- Como ele pode cuidar de todo esse processo?
- Quando ele deve dar por encerrado o processo de motivação?
- Se uma rotina de manutenção pode influir no processo?
- Quais informações o gerente deve coletar e como utilizá-las?
- Quais as barreiras que ele enfrentará nesse processo?
- O que fazer para aumentar a motivação?

Todo gerente, de uma empresa, deve repensar seu papel no processo de motivar e incentivar pessoas. A nova visão de liderança tem de inspirar pessoas pelas idéias e pelo exemplo. Idéias têm de ser seguidas: a palavra convence, mas o exemplo arrasta. É muito comum vermos gerentes com idéias fracas de serem praticadas e que, mesmo assim, querem implantá-las. Também vemos aqueles que não dão o exemplo em sua própria conduta. Além disto, o gerente deve ser um agente mediador e reflexivo na condução de processos organizacionais, ouvindo, ponderando e buscando uma aplicação. Muitos gerentes são muito esforçados, porém esforço não retrata resultados

positivos: é preciso fazer a competência surgir. Competência é quando transformamos nosso esforço em resultados positivos.

Em termos de metas é necessário avaliar a equipe e fornecer a ela metas possíveis de serem alcançadas, e após o resultado traçar outras estratégias para as novas metas. Gerentes não devem estipular metas onde apenas alguns da equipe possam atingir, pois, toda equipe tem de chegar junta ao objetivo final, motivo pelo qual é chamada de equipe.

Colaboradores com falhas é o reflexo de uma gerência com falhas. O aprendizado e a capacitação são fundamentais antes de colocar alguém em atividade dentro de uma empresa, ou de um departamento. Essa história de "vamos fazer assim para ver como fica" já não tem mais espaço entre os clientes. Os consumidores de hoje não têm mais tempo para perder com atendentes despreparados. Ganha a batalha quem mobiliza primeiro, e a grande mobilização do varejo é a capacitação de toda equipe.

Quanto às barreiras que possam existir nesse processo, acredito que elas só existirão pelo fato de não termos conhecimento o suficiente sobre um determinado fato para aplicar-lhe uma solução. Acho que a maior barreira para os gerentes vem deles mesmos, pois muitos têm dificuldade em atuar com humildade; de fazer sua refeição no mesmo ambiente da equipe; de estacionar o seu carro na vaga da equipe; e, até, de atuar numa baia de trabalho como toda sua equipe.

Todo gerente que tiver a consciência que está ali para aprender e depois aplicar o aprendizado e não apenas ensinar e ser obedecido, dificilmente encontrará barreiras, mas, sim, o apoio da equipe.

Um gerente jamais deve ter um "tipo" de ambiente. Ele deve criar esse ambiente, em conjunto com a equipe. Toda equipe tem de ser ouvida. Afinal de contas, é na diversidade das diferenças que nos aproximamos da verdade de nossas empresas. Criar um ambiente é ter conhecimento pleno daquilo que solicitamos aos outros para fazerem. É dar o exemplo e mostrar os resultados, enaltecendo assim toda a equipe. Toda gerência deve ser holística e aperfeiçoar essa visão sistêmica.

Qualquer gerência deve ser um ponto de aglutinação de necessidades, anseios, idéias e comportamentos. Estes são os ingredientes que um gerente deve colocar em seu tubo-de-ensaio e buscar a resposta certa

para a atuação de sua equipe. Hoje existem muitos gerentes aplicando regras de cavalaria na infantaria.

Eu diria para todas as organizações que, antes de nomearem um gerente, o capacitem num índice máximo, constantemente, ou ele será mais um gerente que, todos os dias, terão seu currículo distribuído no mercado pelos membros de sua própria equipe (ROMÃO, 2004).

O gerente de uma instituição de saúde tem plena consciência que está dentro de uma instituição complexa e coordenando atividades pluriprofissionais, em função da pessoa humana que procura manter ou restabelecer sua saúde. Que ter uma formação cultural e humanista que lhe permita acompanhar o progresso da instituição, além da ciência, técnica e arte, devendo tomar parte ativa em estudos, organizações e promoções. Capaz de administrar a instituição hospitalar com segurança e serenidade, mesmo nas circunstâncias mais delicadas.

O gerente deve compreender a necessidade da sua profissão, como a grande missão que lhe é confiada, de servir. Deve ter fé na sua missão, autoridade para coordenar os que trabalham na instituição, espírito de decisão iniciativa, disciplina e energia realizadora para levar o seu local a uma constante renovação, aprimorando sempre mais o seu desempenho.

O Administrador Hospitalar dedica-se a uma vida de trabalho desinteressante para fazer de sua carreira de administrador hospitalar um sucesso, pois é um privilegio sagrado lidar com o mais precioso bem do homem, a saúde, considerando o cargo que ocupa primordialmente como um compromisso de serviço ao paciente, aos profissionais e servidores da instituição e à comunidade. (<http://www.direitomedico.adv.br>).

Essa tarefa de administrar, que também chamamos gerenciar, é que possibilitará a organização de saúde, mudar os níveis de atenção, a qualidade de seus serviços.

O termo gerência, usado, geralmente, como sinônimo de administração, aparece no início do capitalismo industrial com o trabalho cooperativo.

A concepção, o planejamento e o controle passam a constituir atividades distintas daquela da execução. Quem executa não é quem planeja e controla. Nesse sentido, a gerência está associada à idéia de planejamento e controle; o controle é o conceito fundamental em todos os sistemas gerenciais (BRAVERMAN, 1981). Na literatura administrativa, há certa concordância nas atribuições básicas de gerência, quais sejam: dirigir, organizar e controlar pessoas ou grupos de pessoas (MATTOS, 1985). É uma função que lida com pessoas, sendo o responsável pela consecução dos objetivos da organização.

O produto de seu trabalho é avaliado através do desempenho de sua equipe. Assim, o desempenho da função gerencial requer conhecimentos e habilidades que passam pelas dimensões técnica, administrativa, política e psicossocial. Essas dimensões possuem significados próprios, permitindo caracterizar não um único estilo de gerência eficaz, mas qualidades que devem permear a ação do gerente.

Apesar de já ser do conhecimento comum que um bom técnico não será, necessariamente, um bom gerente, também não é possível um bom gerente sem conhecimento específico do trabalho gerenciado. Não se esperam conhecimentos de especialista, mas um conhecimento que o legitime, diante de seus subordinados, podendo, inclusive, constituir fonte de prestígio. O mesmo não se pode esperar do conhecimento e habilidades administrativas. Sendo o papel de o gerente planejar, organizar, coordenar, controlar e avaliar o trabalho para que a organização possa atingir seus objetivos, ele deve possuir conhecimentos e habilidades aperfeiçoados de planejamento e controle das atividades organizacionais.

Apesar de o planejamento constituir um valor no discurso dos profissionais do setor, inclusive buscando novas formas de formulá-lo, ele ainda não saiu do discurso. Não é comum encontrar organizações, onde exista uma prática conseqüente de planejamento e controle. O mesmo, no entanto, não se pode dizer do controle, uma prática comum no setor da saúde, controle pelo controle, descolado do planejamento, da avaliação de resultados.

A prática administrativa do planejamento, direção, coordenação e controle constituem o fulcro da gerência, em qualquer organização, independente do tamanho e, mesmo, da autonomia de gestão. Isso significa planejar e controlar pessoas e recursos na realização de tarefas que permitam

que a organização atinja seus objetivos. Nesse sentido, a função gerencial não implica apenas que o gerente possua conhecimentos administrativos e técnicos, mas a capacidade de lidar com pessoas, conhecer suas necessidades, valores e motivá-las para a realização da tarefa organizacional.

Como o desempenho da função gerencial é um fenômeno que compreende relações interpessoais, onde as pessoas ocupam posições diferenciadas, a questão do poder se coloca. A própria estrutura organizacional expressa um cenário onde se dão as relações de poder. Portanto, administrar essas relações exige conhecimento e habilidade do gerente, que nem sempre utiliza o poder que a organização lhe atribui de maneira adequada, mas como forma de direcionar aqueles que necessitam manter seus empregos em troca da obediência consentida ou não (MATTOS, 1988).

Nesse sentido, a função gerencial requer um conhecimento adequado da organização, naquilo que é definido formalmente e naquilo que normalmente se chama de informal, que gera o clima organizacional. Daí a importância de visualizar o papel gerencial, não como um atributo individual, mas como um fenômeno relacionável. Por isso se diz que “um gerente isolado de seu contexto e de seus subordinados é uma abstração, útil do ponto de vista teórico, porém irrelevante quando se pretende contribuir para o aprimoramento do desenvolvimento gerencial” (MATTOS, 1988). Isso tem implicações para o desempenho gerencial, pois o gerente que não é capaz de lidar com a organização, busca aprender macetes ou ainda culpar apenas seus subordinados pelos resultados, sem avaliar em que medida sua atuação contribui para a ineficácia organizacional.

O baixo desempenho que verificamos, não pode ser atribuído apenas à incompetência, a desmotivação, ou a baixos salários e às más condições de trabalho, mas, também, à inexistência da responsabilidade gerencial, de um indivíduo capaz de conduzir seu grupo para os objetivos organizacionais. Isto assume características marcadas, principalmente nas atividades de prestação de serviços, como saúde e educação, onde o objetivo é atender a população.

Apesar de não podermos dizer que existam formas mais eficazes de gerenciar, pois os problemas e as condições objetivas da organização variam, determinando o desempenho gerencial. Entretanto, podemos identificar estilos

de gerência que caracterizam determinadas maneiras de conduzir a organização a atingir seus objetivos. Podemos delinear dois estilos extremos de gerência: o situacional e o burocrático, segundo a maneira que utilizam o planejamento, organização, liderança e controle. No estilo burocrático, cada uma destas práticas administrativas é mais detalhada, formalizada, diretiva e com controles abrangentes. Já, no estilo situacional, as características das práticas administrativas variam em função das tarefas. O que determina este estilo não é a formalização, mas a capacidade do gerente de adaptar-se às necessidades da tarefa, da organização. Há uma gama de relacionamento entre estabilidade da tarefa e a flexibilidade do estilo. Identificarmos estes estilos significa uma possibilidade de realização em uma determinada organização. O estilo de gerência resulta de um projeto que pode ser mais ou menos burocrático, dependendo do tipo de tarefa, das pessoas, enfim, da organização. As práticas de planejamento, organização, direção e controle devem permitir conceber uma estratégia que estabeleça uma relação adequada, entre o sistema de tarefas e pessoas. Essa relação é que permite visualizar a maneira mais eficaz de conduzir a organização a seus objetivos. Portanto, o estilo de gerência muda conforme a organização, sua tarefa, e as pessoas que a realizam. Se não podemos identificar qual o estilo mais eficaz de gerência, poderemos, pelo menos, delinear algumas características próprias às organizações que têm como tarefa a prestação de serviços de saúde. Esse tipo de organização possui tarefas inovadoras e rotineiras, com complexidades diferentes e com pessoas que estão mais propensas a aceitar valores mais grupais que individuais, onde a tolerância por padrões rígidos tende a diminuir. Além disso, a eficácia das organizações ocorre na medida em que conseguem “livrar-se das práticas burocráticas que as imobilizam e as tornam menos sensíveis e mais vagorosamente suscetíveis à mudança” (TOFFLER, 1975). Isso, no entanto, não significa que possamos delinear um único estilo eficaz de gerência.

O que tem caracterizado a prestação dos serviços de saúde são a ineficiência e a baixa qualidade. Isto, como nos outros serviços, não pode ser atribuído apenas às más condições de trabalho, aos baixos salários, à falta de recursos humanos, mas a todos estes fatores. Eles não podem ser responsabilizados, individualmente, mas é a relação que estabelecem entre si

e, principalmente, a ausência da regulação da combinação entre estes fatores que deverá ser estabelecida pela gerência. Isso quer dizer que, sem planejamento, direção, coordenação, organização e controle, a tarefa organizacional não será realizada com eficácia. Essa assertiva ganha consistência, quando observamos as experiências em curso ou já realizadas, no Brasil. Em geral, essas experiências são organizadas por pessoas com compromisso com a organização, com as necessidades de saúde da população. Assim, o desempenho da gerência não passa apenas pelo planejamento e controle, mas pelo trabalho com os recursos humanos que devem assumir um compromisso com os objetivos da organização.

Muitas vezes a escassez de recursos, os baixos salários têm caracterizado as atividades dos serviços de saúde, levando os membros das organizações a improvisarem e a executarem suas tarefas em condições, muitas vezes, desfavoráveis, faz com que as relações interpessoais constituam um dos fatores determinantes da eficácia dos serviços. Nesse sentido, o papel do gerente é fundamental, na articulação das relações entre as pessoas, estruturas, tecnologias, metas e meio ambiente, incluindo aí os usuários dos serviços.

O gerente não é apenas o responsável pelo planejamento, organização, coordenação e controle, para alocar, de maneira adequada, os recursos escassos, mas também para mobilizar e comprometer seus funcionários na organização e produção dos serviços de saúde, que atendam as necessidades do estabelecimento. Neste contexto, consideramos importante retomar a idéia da equipe de saúde. O êxito do trabalho da equipe de saúde requer repensar o papel de cada profissional, no desempenho de sua tarefa, na interação que estabelecem entre si, mediadas pela tecnologia, para atender as necessidades de saúde da população. Nessa visão, a equipe é algo dinâmico (ACUNÃ, 1987), sendo a organização do trabalho realizada não apenas em cima da tarefa do profissional médico, mas de diversos profissionais que possuem responsabilidades distintas, porém compromissos iguais na produção dos serviços de saúde. Nesta perspectiva, há um compromisso dos diversos segmentos da organização, independente do seu tamanho, com os objetivos organizacionais, com as metas definidas pelo conjunto da organização. Com essa ótica, privilegia-se o estilo de gerência contingencial, aonde o

planejamento vem em resposta ao processo de mudança da organização, que resulta não apenas dos interesses existentes no seu interior como da relação que estabelece com o meio, com as necessidades de saúde da população.

Hoje, no Brasil, a lógica que prevalece nas organizações, prestadoras de serviços, em especial da saúde, não é do atendimento da satisfação das demandas da sua clientela, mas dos próprios funcionários, dos interesses burocráticos, que perpassam as organizações. Isto ainda é conseqüência do autoritarismo, do descompromisso, onde não atender nada significa.

A gerência surge, hoje, nas organizações de saúde, como um meio de dar eficácia aos seus serviços. Contudo, não podemos esquecer que parte significativa do discurso e das práticas administrativas já está a algum tempo sendo utilizada no setor saúde. Talvez, hoje, o que surge de novo é o conceito de gerência e a necessidade de realizar uma releitura das práticas administrativas até então utilizadas. Entretanto, não podemos correr o risco de retificar o conceito ou reduzi-lo a um discurso que transforma a gerência na solução mágica para a eficácia do setor. Não resta dúvida que não há organização eficaz sem gerência, ou seja, sem um trabalho competente de prever, organizar, dirigir e controlar os recursos humanos, materiais e financeiros para atingir os objetivos organizacionais. Esse trabalho da gerência realiza uma tarefa de mediação entre pessoas, tecnologia, materiais e ambiente. O responsável por essa tarefa, o gerente, deve possuir um compromisso com os objetivos organizacionais, com a população a ser atendida, e é uma das questões que a Administração Pública não conseguiu ainda resolver.

[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010211X1990000300002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010211X1990000300002&script=sci_arttext)

## CONCLUSÃO

O líder motivado e motivador é fundamental na organização. Seu papel é de extrema importância e sua função é estratégica, para que os objetivos organizacionais sejam realmente atingidos na prática. Assumir um cargo de liderança, não é tarefa fácil para ninguém. Essa função exige muita competência e muita dedicação, pois as pressões por resultados positivos e imediatos são enormes, e para atingir tais resultados, esse gestor depende das pessoas de sua equipe.

Cabe ao gerente transpor determinadas barreiras. A habilidade e a competência desse profissional no processo de motivação são extremamente relevantes. Somando-se a tudo isso, a capacidade individual e o suporte organizacional desse gestor a partir do momento que ele tem o reconhecimento e a valoração do trabalho de seus funcionários, irá colaborar para um melhor desempenho de seus comandados.

Em se tratando de recompensas financeiras, pode-se afirmar que o dinheiro é um reforço condicionador muito importante. Para que o dinheiro atinja o objetivo motivador, as pessoas precisam acreditar que irá satisfazer suas necessidades e que para isso terá que se empenhar muito mais.

Um profissional passivo e alheio às influências comportamentais na produtividade da organização não deve assumir o papel de gestor, já que as pessoas podem vir a agregar ou desagregar na busca pelo sucesso organizacional.

A preocupação das empresas com a motivação dos seus colaboradores é grande, mas não simplesmente porque ela se preocupa com o bem-estar deles, mas principalmente porque a motivação é um fator que influencia diretamente a produtividade e, conseqüentemente, os lucros. À frente disso está o líder, seja ele um gerente, um supervisor ou um coordenador. Esse profissional tem a responsabilidade de manter a motivação dos liderados, e ainda assim, manter-se também motivado.

**BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

ACUNÃ, Eduardo A. **Organización del trabajo en el equipo de salud**. In: PS/OMS. Análisis de las Organizaciones de Salud. Serie Paltex n° 4, Washington, OPS/OMS, 1987 pp. 116-127.

ALLAN, R. Cohen. Stephen L. Fink. **Comportamento Organizacional**. Conceitos e estudos de Casos. Tradução da 7ª Edição Americana. Editora Campus Ltda. Uma empresa Elsevier, 2003.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista**. 3: ed., Rio, Zahar Ed. 1981.

CAMPOS, Gastão W. de S. Reforma Sanitária Brasileira. In: Berlinguer, G. et alii. **Reforma Sanitária: Itália e Brasil**. São Paulo, Hucitec/Cebes, 1988, pp. 179-194.

CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: McGraw-Hill, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994, 3ª ed., pp.167-181

EVANS, John. **Medición y Gestión de los Servicios Médicos y Sanitarios**. New York: Fundación Rockefeller, 1982.

FRITZ, R. **Estrutura e comportamento Organizacional**. Editora Pioneira Thompson Learning, São Paulo: 2006.

HAMPTON, D. R. **Administração Contemporânea: Teoria, prática e casos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.

JAN, W. **Gerência em sete passos**. Editora futura, São Paulo: 2008.

JOHN, R. **Teoria das Organizações**. Redesenho Organizacional para o crescimento e desempenho Máximos. Elsevier Editora Ltda, 2005.

JUNQUEIRA, Luciano A. P. **Organização e Prestação Pública dos Serviços de Saúde**. Cadernos Fundap, São Paulo: 7 (13): 52-56, abril 1987.

LAROSA, M. A. Ayres, Fernando Arduini. **Como Produzir uma monografia passo a passo**. Rio de Janeiro: 2008.

MATTOS, Ruy A. **Desenvolvimento de Recursos Humanos e Mudança Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC/ANFUP, 1985.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Stephen P. Robbins. Tradução Técnica: Reynaldo Marcondes. 9ª edição. Prentice Hall, São Paulo: 2002.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. Sylvia Constant Vergara. 3ª edição, Editora Atlas, São Paulo: 2003.

<http://www.tiadro.com/News/artigos/motivacao.html>. Acessado em 20/09/2009, 18h23minh.

<http://site.suamente.com.br/o-abc-da-motivacao>. Acessado em 20/09/2009. 11h02minh.

<http://www.soartigos.com/articles/2092/1/motivacao-como-estimular-os-seus-colaboradores/page1.html>. Acessado em 20/09/2009. 18h30minh.

[http://site.suamente.com.br/o-gerente-como-pessoa-e-conselheiro\\_empresarial](http://site.suamente.com.br/o-gerente-como-pessoa-e-conselheiro_empresarial). Acessado em 20/09/2009 10h58minh.

[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552003000400003&script=sci\\_artt\\_ext&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552003000400003&script=sci_artt_ext&tlng=en). Acessado em 02/01/10. 12h02min

[http://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&q=motiva%C3%A7%C3%A3o+e+trabalho&lr=&as\\_ylo=](http://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&q=motiva%C3%A7%C3%A3o+e+trabalho&lr=&as_ylo=) Acessado em 02/01/10. 12h45min.

<http://www.iem.unifei.edu.br/dpr/td/dezembro2001/pdf/14td1201.pdf>. Acessado em 02/01/10. 12h53min

[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S008062342005000100011&script=sci\\_artt\\_ext&tlng=e](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S008062342005000100011&script=sci_artt_ext&tlng=e). Acessado em 02/01/10. 12h58min

<http://pepsic.bvs-psi.org.br/pdf/rsbph/v8n2/v8n2a02.pdf>. Acessado em 02/01/10. 13h15min.

<http://www.ccs.uel.br/espacoparasaude/v1n2/doc/artigos2/QUALIDADE.doc>. Acessado em 02/01/10. 13h27min.

[http://www.eean.ufrj.br/REVISTA\\_ENF/2006\\_vol10/2006\\_vol10n02AGOSTO.pdf#page=48](http://www.eean.ufrj.br/REVISTA_ENF/2006_vol10/2006_vol10n02AGOSTO.pdf#page=48). Acessado em 02/01/10. 13h41min.

<http://www.direitomedico.adv.br/codigos/cepAdmHospitalar.htm>. Acessado em 05/01/10. 14h41min.

[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552003000400003&script=sci\\_artt\\_ext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552003000400003&script=sci_artt_ext). Acessado em 24/02/10. 20h41min

<http://www.revista.inf.br/adm13/pages/artigos/ADM-edic13-anovii-art05.pdf>. Acessada em 24/02/10 21:09

[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102311X1990000300002&script=sci\\_artt\\_ext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102311X1990000300002&script=sci_artt_ext). Acessado em 24/02/10 21h23min.

**ÍNDICE**

FOLHA DE ROSTO  
AGRADECIMENTOS  
DEDICATÓRIA  
RESUMO  
METODOLOGIA  
SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

CAPÍTULO 1

MOTIVAÇÃO

CAPÍTULO 2

GERENTE NA ÁREA DA SAÚDE

CAPÍTULO 3

A PROPOSTA

CONCLUSÃO

BIBLIOGRAFIA

**FOLHA DE AVALIAÇÃO****Nome da Instituição:****Título da Monografia:****Autor:****Data da entrega:****Avaliado por:****Conceito:**