

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANA PAULA ARAÚJO DE SOUSA

**O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL PÚBLICO E
O PAPEL DO GESTOR PÚBLICO COMO MEDIADOR MOTIVACIONAL:
PROPOSTA DE UM INSTRUMENTO NO AUXÍLIO À PROMOÇÃO DA
MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL.**

CURITIBA

2019

ANA PAULA ARAÚJO DE SOUSA

**O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL PÚBLICO E
O PAPEL DO GESTOR PÚBLICO COMO MEDIADOR MOTIVACIONAL:
PROPOSTA DE UM INSTRUMENTO NO AUXÍLIO À PROMOÇÃO DA
MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Afonso Ricardo Paloma Vicente

CURITIBA

2019

Dedico este trabalho à minha mãe Ana Maria (*in memoriam*), que sempre foi um exemplo de perseverança, determinação e inteligência.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por sua infinita bondade e pelas oportunidades concedidas.

Ao professor Afonso Ricardo Paloma Vicente pela orientação.

À tutora Alexandra Albareda pela colaboração.

Ao meu pai Domingos pela atenção.

Aos familiares, amigos e colegas pelo incentivo, apoio, confiança e companheirismo.

A todos os que contribuíram direta e indiretamente para o desenvolvimento deste trabalho.

Não estude por que você precisa...
Estude por que conhecimento é poder
Estude por que nunca poderão tirar isso de você
Estude por que você quer conhecer mais
Estude por que te torna melhor
Estude por que assim você cresce
Estude por que conhecimento é liberdade

Auto desconhecido

RESUMO

A motivação como fator primordial no meio organizacional, é um assunto recorrente, pois manter os funcionários motivados no ambiente de trabalho, requer o conhecimento sobre o seu perfil motivacional, que possibilita o desenvolvimento de estratégias que os incentivem no desempenho de suas funções. O presente Projeto Técnico trata de uma proposta de implantação de estratégias motivacionais em um hospital público situado na cidade de Curitiba/PR, e teve como base uma pesquisa exploratória, de natureza quali-quantitativa, utilizando como método de pesquisa a bibliográfica e documental, além da aplicação de um questionário, cujo objetivo foi obter informações dos funcionários acerca da motivação pessoal, do grau de satisfação nas atividades desempenhadas, os principais fatores que influenciam na motivação, e a importância do gestor no processo motivacional. Ao analisar os resultados, notou-se que a maioria dos trabalhadores está satisfeita e motivada, e que os principais fatores que motivam são: o crescimento profissional/plano de carreira, reconhecimento pelo trabalho desempenhado e remuneração e benefícios. Verificou-se também, que o gestor exerce um papel essencial, sendo apontadas como características indispensáveis para esse profissional: ter atuação que motive as pessoas, saber trabalhar em equipe e ter capacidade de resolução de conflitos. No entanto, a motivação ainda não atinge todos os funcionários e setores do modo almejado, assim observou-se a necessidade de realizar este projeto, a fim de alcançar todos os grupos funcionais da instituição, através da criação de um ambiente motivador. Conclui-se que, a motivação impacta significativamente na organização e o gestor tem um papel relevante como mediador motivacional.

Palavras-chave: Motivação; Gestor Organizacional; Estratégia Motivacional.

ABSTRACT

The motivation, as a primordial factor in the Organizational environment, is a persistent subject because to keep the employees motivated at work demands knowledge about their motivational profile which allows the strategies development that incentivate them to do their tasks. The Projeto Técnico offers an implementation of motivational strategies in a public hospital in Curitiba/PR. It has as a base an exploratory research, quali-quantitative, using the bibliographic and documental research method. It was also applied a questionnaire in order to get staff information regarding the personal motivation, satisfaction level in the tasks, the main factors that influence in motivation, and the manager importance in the motivational process. When the results were analyzed, it was noticed that the majority of employees are satisfied and motivated and the key factors are: the career plan development, recognition of the developed work and the payment and benefits. It was also verified that the manager has an essential role, and the essential requirements to this professional are: motivate people, know how to work in group and be able to solve conflicts. Otherwise, the motivation do not reach all the staff and sectors as it is aimed, and thus it is noticed the necessity to hold this project, to reach all the institutional functional groups through the creation of a motivating environment. Then, the motivation impacts significantly in the organization and the manager holds a relevant role as a motivational mediator.

Keywords: Motivation; Organizational Manager; Motivational Strategy.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. APRESENTAÇÃO	11
1.2. OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	12
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO	12
1.4. JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO	12
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
2.1. CONCEITO SOBRE MOTIVAÇÃO	14
2.1.1. COMPORTAMENTO HUMANO ORGANIZACIONAL	15
2.1.2. A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	17
2.2. O PAPEL DE GESTOR MOTIVADOR	18
2.2.1. CARACTERÍSTICAS DO GESTOR ORGANIZACIONAL	19
2.3. ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS	21
2.3.1. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)	22
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	24
3.1. DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO	24
3.1.1. BREVE HISTÓRICO INSTITUCIONAL	24
3.1.2. ESTRUTURA	24
3.2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	25
3.2.1. DESCRIÇÃO DO MÉTODO	25
3.2.2. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	26
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	33
4.1. PROPOSTA TÉCNICA	33
4.1.1. PLANO DE IMPLANTAÇÃO	34
4.1.2. RECURSOS	35
4.1.3. RESULTADOS ESPERADOS	36

4.1.4. RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....	36
5. CONCLUSÃO	38
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE	42

1. INTRODUÇÃO

1.1. APRESENTAÇÃO

Motivação nas organizações, embora seja um tema frequentemente estudado, não se torna um assunto exaustivo, em virtude de ser um aspecto de suma importância no cotidiano organizacional, pois se tem buscado cada vez mais o entendimento sobre o comportamento motivacional a procura de estratégias para motivar as pessoas no ambiente de trabalho. Ao longo dos anos, se acumularam inúmeras teorias e hipóteses, as quais originaram diversas interpretações e modelos, com o intuito de facilitar a compreensão a respeito desse assunto (BERGAMINI, 1990). Porém, “a grande quantidade de teses e artigos sobre o assunto não consegue diminuir a inadequação da relação das pessoas com seu trabalho (...)” (CASADO, 2002, p. 247). Essa inadequação na maioria das vezes é ocasionada pela desmotivação, e é vista principalmente no serviço público, como sinônimo de ineficácia da prestação dos serviços oferecidos. Isso mostra que a motivação tem se tornado um aspecto influenciador no ambiente organizacional, ou seja, causa um impacto significativo na produtividade organizacional, que pode ser positiva ou negativa. Chiavenato (2014, p. 237) afirma que, “a motivação das pessoas é fundamental nas organizações bem-sucedidas”, isto é, para uma organização alcançar seus objetivos de maneira eficaz, depende também da motivação de seus funcionários, os quais trabalhando motivados proporcionam melhores resultados. A respeito disso, Gil (2001, p. 201) menciona que, “a motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa”. Dessa forma, o gestor é presença importante nesse contexto motivacional, pois cabe a ele dentro da organização exercer o papel de motivador, o qual tem uma tarefa essencial: “identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar técnicas adequadas para trabalhar com ela” (GIL 2001, p. 201).

Com o intuito de aprofundar o conhecimento a cerca do tema, foi realizada uma pesquisa exploratória, de natureza quali-quantitativa, utilizando como método de pesquisa a bibliográfica e documental e, para coleta de dados que subsidiaram os resultados, optou-se pela aplicação de um questionário, com onze perguntas de múltipla-escolha. A pesquisa foi realizada em um hospital público situado na cidade de Curitiba/PR. Segundo dados obtidos no site da instituição em estudo, esta realiza uma média mensal de 106.898 atendimentos nas diversas especialidades (ago/2018). É um dos prestadores de serviços do Sistema Único de Saúde (SUS) do Estado do Paraná. Possui um quadro de funcionários composto por cerca de

3.757 colaboradores (dez/2017), distribuídos em variadas funções dentro dos setores do hospital, e com diferentes tempos de serviço. Foi elaborado um questionário com onze questões fechadas, apresentado a um grupo de funcionários, pertencentes às áreas assistencial e administrativa.

Apesar da dimensão estrutural da organização, é possível observar, como assistente administrativo do setor de suprimentos, que nos setores que abrangem as áreas administrativa e assistencial, há funcionários tanto motivados quanto desmotivados. Situação-problema que muitas vezes interfere nas atividades exercidas dentro do hospital, que pode ser tanto o atendimento ao cliente quanto a administração de documentos.

1.2. OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Propor instrumentos que auxiliem na motivação organizacional de um Hospital Público do município de Curitiba/PR.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

- Avaliar a importância da motivação em uma organização pública;
- Realizar um diagnóstico da motivação organizacional no local estudado;
- Identificar os impactos da motivação no desempenho do servidor;
- Descrever o papel e as competências desempenhadas pelo gestor como mediador motivacional;
- Apresentar sugestões de ações referentes ao processo de motivação.

1.4. JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO

Apesar de o tema tratado ser frequentemente abordado em diversas pesquisas, que confirmam a importância da motivação para o aumento do desempenho organizacional, este estudo tem, por meio de uma pesquisa exploratória, o objetivo de contribuir um pouco mais com a literatura sobre esse tema.

Atualmente, motivação é um fator que tem sido bastante enfatizado dentro das organizações, seja ela pública ou privada. Por ser a instituição em estudo de caráter público, o tema será abordado neste contexto.

Essa ênfase se dá pelo fato de que na esfera pública é fundamental que os indivíduos estejam motivados e comprometidos com o trabalho, pois, quando o funcionário se sente motivado, o serviço se torna mais fácil e prazeroso, caso contrário, a insatisfação é percebida na qualidade dos serviços prestados. A motivação pode contribuir para a melhoria dos resultados tanto em nível de atendimento ao usuário quanto em relação à própria qualidade de vida no ambiente laboral.

Identificar o nível de motivação dos servidores da instituição é algo importante, e que deve ser realizado constantemente pela administração. Segundo Bergue (2014), cabe ao Gestor Público compreender os efeitos gerados pela organização nas pessoas, ou seja, o gestor precisa conhecer e compreender os fatores organizacionais que geram a satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho, e “utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações” (CHIAVENATO, 2003, p. 329).

O Gestor Público dentro da organização não é apenas um líder, mas também um mediador motivacional, isto é, a sua ação deve ser necessária para propiciar condições para o desenvolvimento de um ambiente organizacional orientado para a motivação e satisfação no trabalho.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O estudo sobre motivação, especificamente na organização, não é algo recente. Ao longo dos anos tem aumentado a preocupação com o comportamento organizacional. Há diversas pesquisas a respeito do tema, as quais deram origem a diferentes concepções do que seria a motivação, e como fazer para mantê-la em equilíbrio nas pessoas dentro do ambiente organizacional. Entre os diferentes pontos de vista sobre motivação, ressaltam-se neste trabalho os enfoques primordiais para uma melhor compreensão sobre o tema proposto. Além disso, vale destacar o papel do gestor no processo de motivação, ou seja, sua importância diante desse aspecto considerado por muitas organizações como complexo, pois motivar as pessoas não é uma tarefa simples, não há fórmulas prontas, desta forma, cabe ao profissional conhecer sua equipe de trabalho, tendo a competência de buscar estratégias com o objetivo de evitar a desmotivação.

2.1. CONCEITO SOBRE MOTIVAÇÃO

Por ser um tema que está sempre em destaque, Chiavenato (2009, p. 121) afirma que, “é difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizada com diferentes sentidos”. Isso é consequência das diversas interpretações que foram sendo desenvolvidas ao longo dos anos, por meio dos estudos que buscaram a compreensão do comportamento humano, o qual para ser entendido é necessário conhecer a motivação das pessoas, aspecto “que constitui um importante campo de conhecimento da natureza humana” (CHIAVENATO, 2009, p. 121).

Rocha, Rocha e Duran (2009, p. 20) denominam motivação “como sendo a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade”.

Segundo Ribas e Salim (2013, p. 420):

A definição da motivação é autorregulada biológica ou cognitivamente por vários fatores como necessidade, estado de emoção, valores, metas, expectativas e objetivos, com ênfase importante na abordagem motivacional, sendo elas: **ativação**, direção, intensidade e persistência, que podemos definir da seguinte forma: **a ativação** que é o estado inicial do indivíduo onde está à estimulação que se encontra internamente ou externamente. Já na **direção**, a pessoa opta por uma alternativa de realizar o projeto, tendo várias opções; nisso, ela determina a melhor. A **intensidade** refere-se à força da ação, dependendo do estado emocional anterior, da necessidade de execução da tarefa ou posterior a ser alcançado. A **persistência** consiste no

tempo que a pessoa demora até conseguir executar a tarefa (RIBAS e SALIM, 2013, p. 420).

Tais afirmações remetem ao que Gil (2001, p. 202) afirmou: “Motivação é a força que estimula as pessoas a agir”, isto é, o termo motivação indica uma força que impulsiona a pessoa a agir de determinada maneira, um estímulo para a realização de uma necessidade ou desejo específico, ou seja, um processo pelo qual o comportamento humano é incentivado. Assim, “o estudo da motivação humana diz respeito à descoberta do porque as pessoas se movimentam, e qual a fonte de energia que estão usando para tanto” (BERGAMINI, 1998, p. 7).

Para um entendimento adequado sobre a motivação e sua importância e influência no ambiente organizacional, é preciso ter em mente que este aspecto inerente à pessoa, varia de indivíduo para indivíduo, isto é, cada pessoa possui suas particularidades, as quais produzem objetivos diferentes de outras pessoas.

Em um de seus artigos sobre motivação, Bergamini (2002, p. 64) menciona que:

Pesquisas científicas realizadas sobre o comportamento motivacional revelam que não somente as pessoas têm objetivos diferentes, como as fontes de energia que determinam seu comportamento são extremamente variadas. Assim, o estudo da motivação humana consiste na pesquisa dos motivos pelos quais as pessoas fazem o que fazem e se encaminham em direção a seus objetivos – objetivos que são, em última análise, escolhas de ordem interior ou intrínsecas à personalidade de cada um (BERGAMINI, 2002, p. 64).

Diferentes pesquisas abordam dois tipos de fatores influenciadores no comportamento motivacional: fatores externos ou extrínsecos (de fora da pessoa), que são representados pela cultura, estrutura, sistemas de recompensas, entre outros; e os fatores internos ou intrínsecos (de dentro da pessoa), são eles, a personalidade, aprendizagem, percepção, cognição e motivação (RIBAS e SALIM, 2013).

2.1.1. COMPORTAMENTO HUMANO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional é definido por Griffin e Moorhead (2006, p. 7), como “o estudo do comportamento humano em ambientes organizacionais, da interface entre o comportamento humano e da organização e da organização em si”.

Para Chiavenato (2009, p. 117), o comportamento humano dentro da organização:

É complexo e depende de fatores internos (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, motivação, percepção do ambiente interno e externo, atitudes, emoções, valores etc.) e fatores externos (decorrentes no ambiente que o envolve das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, fatores sociais, políticas, coesão grupal existente etc.) (CHIAVENATO, 2009, p. 117).

Apesar de, o processo motivacional ser íntimo e pessoal, o sistema que dinamiza o comportamento é basicamente o mesmo para todas as pessoas, ou seja, os resultados gerados nas pessoas por meio das estratégias utilizadas são praticamente semelhantes.

Segundo Chiavenato (2009), o comportamento humano é causado, motivado e orientado para os objetivos, suposições que o autor afirma estarem inter-relacionadas, e as enumera da seguinte forma (tabela 1):

TABELA 1. SUPOSIÇÕES INTER-RELACIONADAS SOBRE O COMPORTAMENTO HUMANO.

Comportamento	Significado
1) Causado	Existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas. <u>O comportamento é causado por estímulos internos ou externos;</u>
2) Motivado	Há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.
3) Orientado para os objetivos	Subjacente a todo comportamento existe sempre um 'impulso', um 'desejo', uma 'necessidade', uma 'tendência', expressões que servem para designar os 'motivos' do comportamento.

FONTE: Elaborada pela autora com base em Leavitt, 1964, apud Chiavenato, 2009, p. 122.

Em suma, o comportamento humano sempre é motivado, as pessoas principalmente nas organizações, sempre estão em busca de objetivos, e são impulsionados por diversos motivos, ou seja, por fatores motivacionais, que as impulsionam a fazerem diferentes contribuições à organização. Gil (2001, p. 202) cita que “o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo”.

Bergamini (2002, p.67) considera que:

Para trabalhar a favor do potencial de motivação que existe dentro de cada um, é necessário abordar o comportamento humano a partir de uma perspectiva mais profunda, uma perspectiva baseada em pesquisas desenvolvidas segundo parâmetros científicos (...). Como todos os outros assuntos relativos ao comportamento humano, o da motivação guarda sutilezas e complexidades que não podem ser menosprezadas. Esse parece constituir o principal desafio ao qual poucos líderes têm conseguido responder adequadamente (BERGAMINI, 2002, p. 67).

Por isso, a busca do entendimento da complexidade da motivação deu origem a diferentes enfoques sobre a interação do indivíduo com seu ambiente organizacional, cuja

“compreensão é fundamental, pois proporciona um conjunto de ferramentas que todos os gestores podem utilizar para executar seu trabalho com mais eficiência” (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006, p. 17).

2.1.2. A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

No contexto organizacional é onde tem mais se abordado sobre motivação, pois um dos grandes desafios das organizações é encontrar maneiras de motivar seus funcionários, já que a motivação é indispensável para todas as organizações, pelo fato de ser um dos principais fatores que direcionam a organização ao sucesso.

Griffin e Moorhead (2006, p. 100) comentam que, “estudos mostram que funcionários que apresentam grande motivação são também mais produtivos e inovadores, faltam menos, mudam menos de emprego e oferecem em serviço melhor aos clientes”.

Em relação à produtividade, saúde organizacional e satisfação dos trabalhadores, a motivação tem sido uma solução para a melhoria do desempenho profissional (CASADO, 2002).

Além disso, “o que os funcionários esperam do trabalho e como eles acham que podem atingir seus objetivos têm papel fundamental na sua motivação” (GRIFFIN e MOORHEAD, 2002, p. 96).

Dessa forma, a organização precisa conhecer seus funcionários e compreender que o comportamento dos mesmos pode refletir diretamente no ambiente de trabalho, ou seja, tanto a motivação pessoal quanto a profissional são relevantes, pois podem interferir no atendimento e relacionamento dentro da organização.

A importância da motivação é demonstrada por Griffin e Moorhead (2002, p. 98), através da equação: $D = M + C + A$, a qual se refere ao alcance do desempenho de alto nível, isto é, o desempenho no cargo depende diretamente desses elementos, os quais significam: D = desempenho, M = motivação, C = capacidade e A = ambiente, que indicam respectivamente, desempenho de alto nível, querer fazer bem o trabalho, ser capaz de fazê-lo e dispor dos recursos materiais, equipamentos e informações para fazê-lo.

Partindo dessa equação e do significado de seus elementos, além de fazer um paralelo com o sentido da operação soma em matemática, a qual indica uma junção de partes para obter um total, o desempenho do indivíduo nas suas tarefas só será eficaz, se ele obtiver o conjunto completo dos demais componentes da equação, caso contrário, os resultados

esperados não serão bem-sucedidos. A respeito disso, Griffin e Moorhead (2002, p. 98) afirmam que, “deficiências em qualquer uma dessas áreas prejudicam o desempenho”.

Ainda os autores, Griffin e Moorhead (2002, p. 98), dividem a motivação em três categorias:

- Motivação por necessidade, cuja premissa básica é que as pessoas são motivadas a partir da satisfação de uma ou mais necessidades importantes para elas;
- Motivação por processos, as pessoas adotam determinado comportamento a fim de satisfazer suas necessidades;
- Motivação pelo aprendizado, este desempenha um papel fundamental na conservação do comportamento motivado.

2.2. O PAPEL DE GESTOR MOTIVADOR

No universo organizacional o gestor exerce um papel fundamental. Este profissional tem inúmeras atribuições dentro do ambiente de trabalho, entre elas o de gerenciar departamentos e pessoas. As ações desempenhadas pelo gestor o capacitam a ser um líder. Segundo Bergamini (1994, p. 108), “propondo que o líder tenha oportunidade de administrar o sentido que as pessoas dão ao seu trabalho em particular e à organização como um todo, aceita-se seu poder de interferir junto à cultura organizacional (...)”.

Oliveira (2013, p. 36) afirma que, “o gestor de uma organização não é apenas um líder, é sobretudo um mediador da atuação, participação e envolvimento, buscando referência através da cumplicidade da delegação de tarefas”.

Em suma, compete ao gestor a orientação das ações dentro da organização juntamente com seus colaboradores, ou seja, ele é responsável em perceber e traçar estratégias a fim de organizar um local de trabalho que proporcione a realização dos objetivos da instituição. Porém, o gestor não trabalha sozinho, ele deve em conjunto com toda a equipe de trabalho, assim como conhecê-la no que diz respeito ao seu aspecto motivacional. Pois, “o gestor que visa obter uma liderança de sucesso, precisa conhecer de perto as necessidades, o grau de interesse de cada colaborador (...)” (OLIVEIRA, 2013, p. 34).

Bergamini (1998, p. 14) enfatiza que, “entender a motivação como um processo significa procurar descobrir como ela ocorre”. Esse entendimento parte da identificação de quem está ou não motivado, para então poder lidar de maneira adequada com a motivação (GIL, 2001).

Segundo Casado (2002, p. 257), “para uma boa compreensão dos aspectos motivacionais observados nas organizações, é necessário conhecer as principais ideias e estudos sobre o tema”.

Ao observar a rotina de trabalho diariamente dentro de uma organização, é possível analisar com precisão o comportamento motivacional das pessoas. Bergamini (1998, p. 16) afirma que:

(...) pessoas reconhecidamente desmotivadas demonstram baixo nível de confiança em si mesmas. (...) em circunstâncias nas quais as pessoas se sentem realmente motivadas, a projeção da autoestima elevada faz da situação de trabalho um caminho para se chegar a níveis mais altos de satisfação e realização pessoal (BERGAMINI, 1998, p. 16).

O gestor com essa visão obtém uma liderança eficaz, pois ele conhece as necessidades motivacionais de cada indivíduo, e é capaz de oferecer fatores que geram a satisfação dessas necessidades.

Vergara (1999, apud LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002, p. 261) ressalta que, “a liderança está associada a estímulos, incentivos que podem motivar as pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais”.

2.2.1. CARACTERÍSTICAS DO GESTOR ORGANIZACIONAL

Em qualquer ambiente de trabalho é importante a presença de gestores organizacionais eficazes. Para Bergamini (1994, p. 108):

A eficácia do líder, enquanto administrador do sentido e conseqüentemente agente de mudança, apoia suas bases no profundo conhecimento não somente do contexto cultural da organização, mas também na sua habilidade interpessoal em conhecer aqueles que dependem dele, facilitando sua chegada até a auto-realização (BERGAMINI, 1994, p. 108).

Além da eficácia, um gestor deve ser também eficiente na execução de suas tarefas. Araújo (2001, p. 25) ao tratar das características do gestor organizacional, menciona que:

O gestor eficiente e eficaz não é fruto somente de uma postura comprometida com o desenvolvimento de estudos e ações de qualidade; ele é conseqüência também de uma série de características e habilidades que potencializam o trabalho que levará adiante (ARAÚJO, 2001, p. 25).

Segundo Oliveira (1999, apud ARAÚJO, 2001), há algumas qualidades que indicam um bom profissional, as quais o autor classifica em três tipos: características

comportamentais, características de habilidade e características de conhecimento. Araujo (2001) destaca as abordagens mais relevantes de cada característica, mostradas na tabela 2.

TABELA 2. CARACTERÍSTICAS DO GESTOR ORGANIZACIONAL.

Características	Abordagens
Comportamentais	Atitude interativa
	Atitude racional
	Possuir ampla e sólida cultura geral
	Ter adequado relacionamento com as pessoas
	Ter atuação que enfatize as pessoas
	Saber desenvolver clima de confiança
	Saber obter comprometimento de pessoas
	Ter diálogo otimizado
	Ter alma de negociador
	“Vestir a camisa da empresa-cliente”
	Saber trabalhar com erros
Habilidade	Abraçar a inovação
	Prestar auxílio adequado no estabelecimento de prioridades e tomada de decisão empresarial
	Possuir pensamento estratégico, ser um agente de mudanças e ser intuitivo
	Saber trabalhar em equipe
	Trabalhar com otimismo e realismo
	Domínio sobre aspectos quantitativos e qualitativos
	Assumir responsabilidades
	Capacidade de resolução de conflitos
	Visão abrangente com focos corretos de ataque
	Saber trabalhar com o elemento surpresa
Conhecimento (saber)	Possuir conhecimento na área de atuação
	Possuir conhecimento em gestão organizacional
	Possuir visão de longo e curto prazo
	Estar voltado para as necessidades do mercado

FONTE: Elaborada pela autora com base em Oliveira, 1999, apud Araujo, 2001, p. 25-31.

Tal tabela pode ser complementada com algumas atitudes, citadas por Michael Useem (s.d., apud LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002, p. 262), as quais são requisitos de uma boa liderança:

- Ter visão clara dos objetivos e saber transmiti-la;
- Guiar-se por seus valores e pelos valores da organização, mantendo a coerência na adversidade;
- Estimular e criar as condições objetivas para o compartilhamento de informações, conhecimento e experiências;
- Preparar as pessoas para situações adversas, capacitando-as para tanto e criando o suporte da equipe para cada um de seus integrantes;

- Manter as pessoas focadas no essencial;
- Estimular as pessoas a usarem seus pontos fortes e a desenvolvê-los.

As características mencionadas são exemplificativas, sabe-se que podem ser desenvolvidas muitas outras em um gestor, que procura ser bem visto por sua equipe de trabalho, assim como na organização como um todo.

Vale ressaltar que, não basta apenas à organização querer um bom gestor, sem proporcionar um ambiente favorável para que ele possa agir com destreza.

2.3. ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS

Os estudos realizados sobre o comportamento motivacional têm originado aos longos dos anos um conjunto de ferramentas, as quais podem ser utilizadas pelos gestores na execução de seu trabalho com mais eficiência (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006).

Até os dias atuais, há uma grande preocupação por parte das organizações, sobre o que deve ser feito para motivar seus funcionários. Sobre isso, Bergamini (1990, p. 31) orienta que, “a grande preocupação não deve ser a de buscar o que deve ser feito para motivar as pessoas, mas deve estar particularmente orientada no sentido da busca de estratégias que visa evitar desmotivar aqueles que chegaram motivados para o seu primeiro dia de trabalho”.

Apesar de alguns desafios que o gestor irá encontrar, ele deve ser capaz de definir estratégias que melhor atendam as necessidades dos colaboradores. Sobre esses desafios, Bergamini (1994, apud LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002, p. 261) denomina como desafios centrais da liderança: motivar, inspirar, sensibilizar e comunicar.

É importante notar que, a satisfação das pessoas não está nos fatores externos, mas nas necessidades que estão dentro das pessoas (Bergamini, 1990). Por isso, a mesma autora afirma que, “ninguém motiva ninguém. O potencial motivacional já existe dentro de cada um. O importante é não desperdiçá-lo” (Bergamini 2002, p. 64).

Partindo desse pressuposto, as estratégias encontradas nas literaturas sobre o tema, servem apenas como recomendações, que se aplicadas, poderão de alguma forma, influenciar na motivação dos funcionários da organização.

Gil (2001, p. 210), lista algumas recomendações para motivar pessoas, para conhecimento dos gestores organizacionais:

- Valorize as pessoas;
- Reconheça os avanços;

- Encoraje iniciativas;
- Ofereça incentivos;
- Enriqueça as funções;
- Delegue autoridade;
- Faça avaliações;
- Promova mudanças.

Muitas são as afirmações sobre o sucesso das organizações estar diretamente relacionado ao comportamento motivacional dos seus funcionários, ou seja, sem pessoas competentes e motivadas, as organizações não conseguem alcançar seus objetivos. Desta forma, é necessário haver por parte da organização uma preocupação com a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

2.3.1. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

A qualidade de vida no trabalho, conforme Ribas e Salim (2013, p. 452), “está relacionada à motivação, satisfação no trabalho, fatores ambientais e ergonômicos, o que proporciona visão holística sobre esta situação”.

Albuquerque e Limongi-França (1998, apud CHIAVENATO, 2014, p. 419), conceituam QVT, como:

Um conjunto de ações de uma empresa envolvendo diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando a propiciar condições plenas de desenvolvimento humano pleno e durante a realização do trabalho (ALBUQUERQUE e LIMONGI-FRANÇA, 1998, apud CHIAVENATO, 2014, p. 419).

Em síntese, QVT diz respeito “a preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades” (CHIAVENATO, 2014, p. 419).

Ainda de acordo com Chiavenato (2014, p. 420), a QVT envolve uma série de componentes:

- A satisfação com o trabalho executado.
- As possibilidades de futuro na organização.
- O reconhecimento pelos resultados alcançados.
- O salário percebido.
- Os benefícios auferidos.

- O ambiente psicológico e físico do trabalho.
- A liberdade e responsabilidade de tomar decisões.
- As possibilidades de participar.

Uma organização que sempre busca a melhoria no nível de satisfação de seus colaboradores deve estar sempre atenta a esses fatores, e a partir deles utilizar estratégias motivacionais junto às pessoas no meio organizacional.

Essa aplicabilidade tem grande importância tanto nas instituições privadas quanto públicas, principalmente nestas últimas, que na sua maioria possuem diferentes perfis de funcionários, como idade, tempo de serviço, vínculos, cargos, etc., o que pode ser um desafio a ser enfrentado pela instituição no processo motivacional. Apesar dessa situação, a partir do entendimento adequado a respeito do assunto, é possível alcançar a solução esperada para os eventuais problemas relacionados ao comportamento motivacional das pessoas na execução de suas tarefas no ambiente de trabalho, a fim de manter um ambiente de trabalho apropriado, o qual proporcione satisfação nos que fazem parte da organização.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1. DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

O hospital público pesquisado está localizado em Curitiba, capital do Estado do Paraná, um dos três estados que compõem a Região Sul do Brasil.

O referido hospital presta serviços de exames diagnósticos, nutrição e apoio especializado à comunidade, sendo seu atendimento 100% público.

3.1.1. BREVE HISTÓRICO INSTITUCIONAL

A criação dessa instituição hospitalar pública no Estado do Paraná foi motivada principalmente pela necessidade de atendimento à população, sendo inaugurada em 1961. Atualmente está entre os hospitais mais importantes do Estado.

O hospital atende a pacientes de diferentes localidades, em casos de alta complexidade e consultas especializadas, além de realizar exames avançados de diagnóstico e procedimentos cirúrgicos. Conforme dados da organização, a mesma tem uma média mensal de 106.898 atendimentos ambulatoriais (janeiro a agosto de 2018).

Entre as especialidades médicas oferecidas pelo hospital, estão: Infectologia, UTI Adulto, Ortopedia/Traumatologia, Cirurgia Geral, Urologia, Clínica Médica Masculina e Feminina, Neurologia, Oftalmologia, Otorrinolaringologia, Cirurgia Pediátrica, Pediatria, UTI Pediátrica, Obstetrícia, Neonatologia, Cirurgia Ginecológica, Quimioterapia de Alto Risco, Infectologia Pediátrica, Cardiologia, entres outras.

3.1.2. ESTRUTURA

No Hospital circulam diariamente mais de 11 mil pessoas, entre funcionários e clientes. A estatística da instituição aponta que o quadro de funcionários até dez/2017 era de 3.575 funcionários (médicos, profissionais de enfermagem e demais áreas). Estes profissionais estão distribuídos nos diversos setores existentes nessa instituição hospitalar pública, exercendo atividades assistencial e administrativa.

3.2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A motivação no contexto organizacional é um tema bastante discutido por diversos estudiosos, que ao longo dos anos têm buscado o entendimento sobre o processo motivacional no âmbito do comportamento humano, pois se trata de algo complexo que envolve fatores distintos associados às necessidades de cada indivíduo dentro do ambiente de trabalho, ao qual está inserido.

3.2.1. DESCRIÇÃO DO MÉTODO

Este trabalho tem a intenção de contribuir para o conhecimento sobre do tema exposto, desta forma, foi realizada uma pesquisa exploratória, de natureza quali-quantitativa, cuja finalidade é ampliar o conhecimento a respeito de determinado fenômeno. Segundo Gil (1987, p. 44), “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Essa pesquisa utiliza como método de pesquisa a bibliográfica e documental, sendo desenvolvida a partir de materiais como livros, artigos científicos, etc. E, para coleta de dados que subsidiaram os resultados, optou-se pela aplicação de um questionário, com onze perguntas de múltipla-escolha. Este instrumento de coleta de dados “constitui hoje uma das mais importantes técnicas disponíveis para a obtenção de dados nas pesquisas sociais” (GIL, 1987, p. 124).

Esse questionário foi aplicado em uma amostra de 43 funcionários do hospital público selecionado, o qual aborda aspectos pessoais, tais como, sexo, idade, escolaridade, e também questões relacionadas à atuação profissional e tempo de serviço, assim como, sobre a percepção dos funcionários quanto a sua motivação no âmbito institucional e a relevância desse fator no ambiente de trabalho, e a importância do gestor nesse processo motivacional. A aplicação deste questionário tem por finalidade conhecer as opiniões de alguns funcionários da organização em estudo, a respeito do tema abordado no trabalho, com o objetivo de aprimorar as técnicas de trabalho da organização para manter seus funcionários motivados.

A coleta de dados e a análise dos resultados foram auxiliadas pela ferramenta Formulários Google, a fim de analisar de forma mais acessível às respostas dos entrevistados, facilitando um estudo mais detalhado, e foi desenvolvida por meio do método estatístico, cujo papel é fornecer uma descrição quantitativa. Sobre esse método, Lakatos (1991, p. 83) afirma

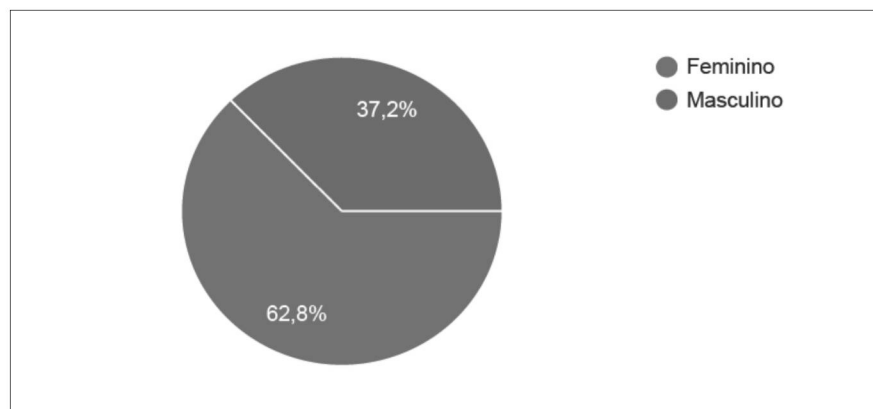
que, “os processos estatísticos permitem obter, de conjuntos complexos, representações simples e constatar se essas verificações simplificadas têm relações entre si”, ou seja, o método estatístico constitui um auxílio essencial para a investigação pois caracteriza-se pelo razoável grau de precisão que fornece (GIL, 1987, p. 36).

3.2.2. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir, serão apresentados os dados obtidos através das respostas ao questionário entregue a alguns funcionários da instituição alvo, a fim de analisar o impacto da motivação no ambiente organizacional público e o papel do gestor público como mediador motivacional.

Do total de funcionários que preencheram o questionário, 27 (62,8%) são mulheres e 16 (37,2%) são homens (gráfico 1).

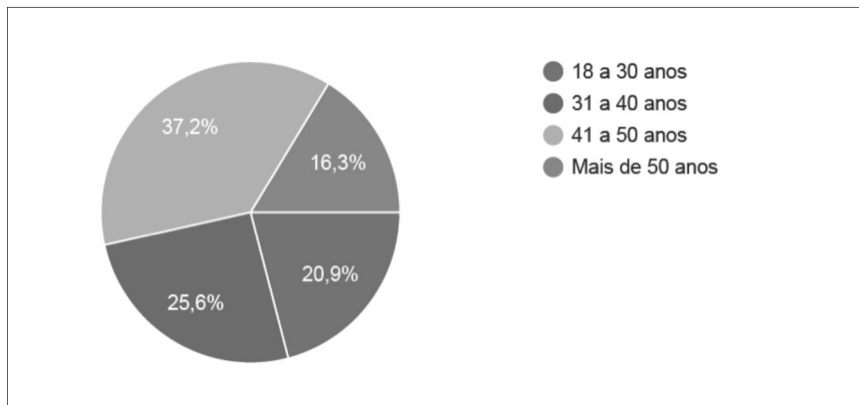
GRÁFICO 1 – SEXO



FONTE: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2019)

O gráfico 2 indica que o maior percentual de idade está entre a faixa etária de 41 a 50 anos, equivalente a 16 (37,2%) dos entrevistados.

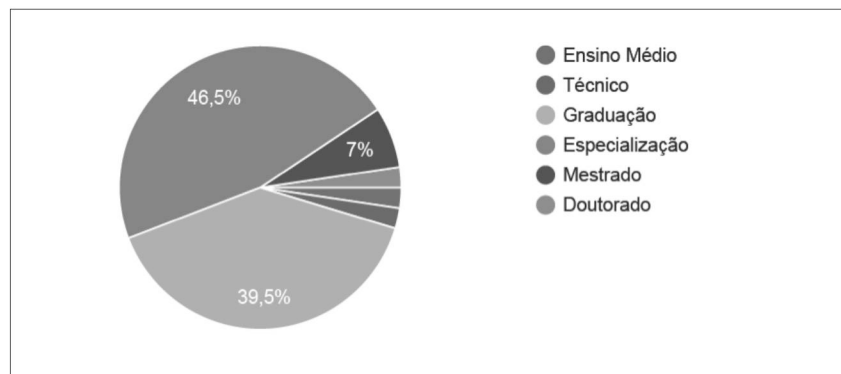
GRÁFICO 2 – IDADE



FONTE: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2019)

Referente à escolaridade, nota-se que os maiores percentuais se concentram na especialização com 20 (46,5%) dos funcionários e 17 (39,5%) possuem graduação (gráfico 3). Apesar de não ser possível saber qual a área de formação específica de cada funcionário, pois não é o foco desta pesquisa, os dados mostram que há um número considerável de funcionários que buscam a qualificação profissional.

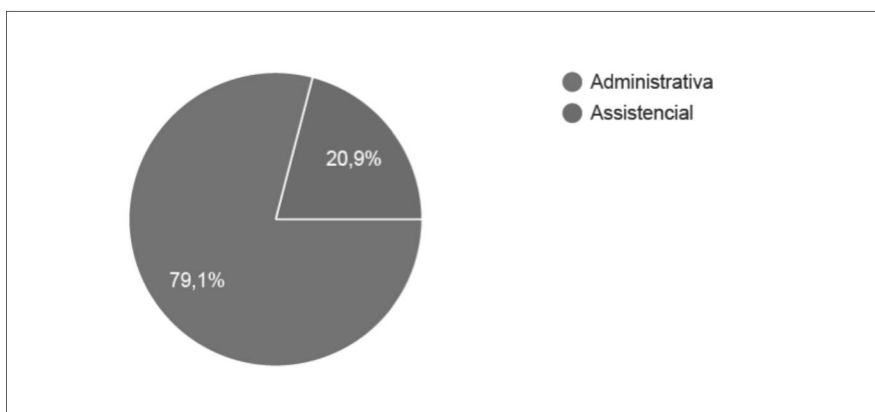
GRÁFICO 3 – ESCOLARIDADE



FONTE: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2019)

Em relação à área de atuação, 34 (79,1%) dos funcionários pertencem à área administrativa, enquanto 09 (20,9%) são da área assistencial. Cabe ressaltar que, conforme apontado anteriormente, 34 funcionários compõem atualmente o corpo administrativo do hospital (79,1% do total) e 09 funcionários são da área assistencial (20,9% do total), no entanto, para fins desta pesquisa, todas as respostas foram agrupadas, pois o número de respondentes não justificou uma separação entre categorias, de modo que foi obtido um panorama geral relacionado ao tema abordado neste trabalho (gráfico 4).

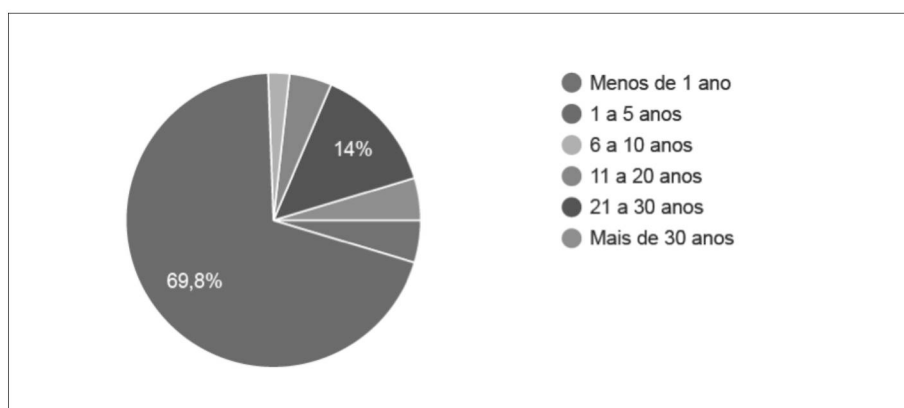
GRÁFICO 4 – ÁREA DE ATUAÇÃO



FONTE: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2019)

A maioria, somando um total de 30 funcionários, tem entre 1 a 5 anos de tempo de serviço, que corresponde a 69,8% das respostas (gráfico 5). Depreende-se dessa informação que grande parte dos colaboradores da instituição em estudo possui pouco tempo de serviço, se comparado com os demais percentuais obtidos.

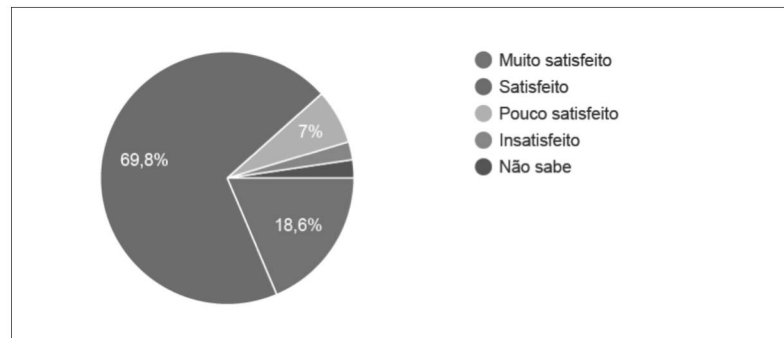
GRÁFICO 5 – ÁREA DE ATUAÇÃO



FONTE: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2019)

Foi perguntado aos funcionários sobre a satisfação em trabalharem na Instituição, e, conforme se observa no gráfico 6, 30 (69,8%) estão satisfeitos em trabalhar na Instituição, enquanto 08 (18,6%) estão muito satisfeitos, 03 (7%) poucos satisfeitos, e 02 (4,7%) estão insatisfeitos ou não sabem.

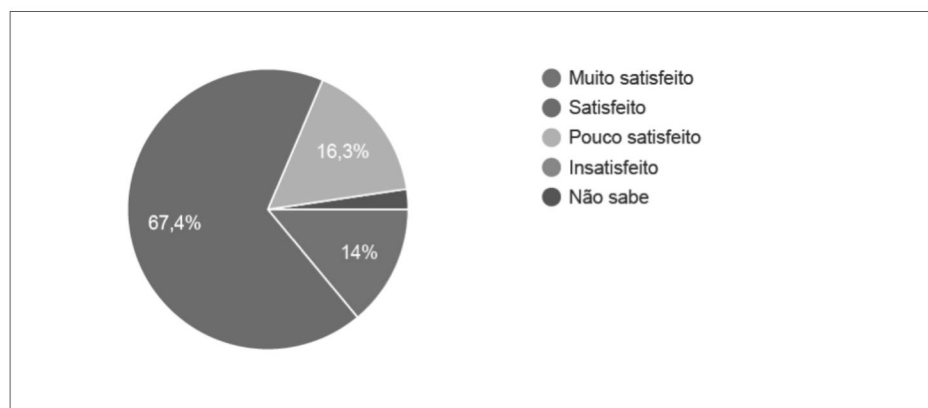
GRÁFICO 6 – SATISFAÇÃO EM TRABALHAR NA INSTITUIÇÃO



FONTE: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2019)

Ao serem questionados se estão satisfeitos com as atividades desempenhadas pela função/cargo que exercem, analisando o gráfico 7 percebe-se que 29 (67,4%) dos funcionários estão satisfeitos com as atividades que desempenham, 07 (16,3%) estão pouco satisfeitos, seguido de 06 (14%) muito satisfeitos e 01 (2,3%) não sabe. A partir desses dados, observa-se que, em uma organização é comum ter grupos distintos em relação à motivação, ou seja, o programa de motivação não está alcançado todos os funcionários de maneira homogênea.

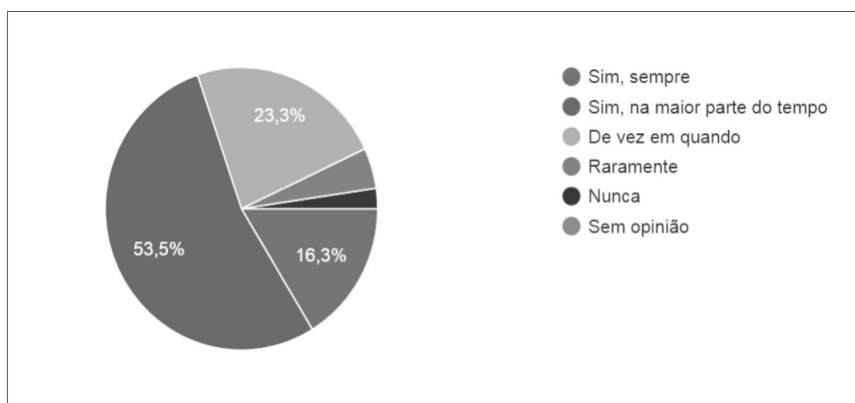
GRÁFICO 7 – SATISFAÇÃO COM AS ATIVIDADES DESEMPENHADAS



FONTE: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2019)

O gráfico 8 apresenta o resultado da questão referente à motivação pessoal do funcionário e, como se observa, 23 (53,5%) se sentem motivados na maior parte do tempo, 10 (23,3%) de vez em quando se sentem motivados, 07 (16,3%) não opinaram, 02 (4,7%) raramente se sentem motivados e 01 (2,3%) nunca se sente motivado.

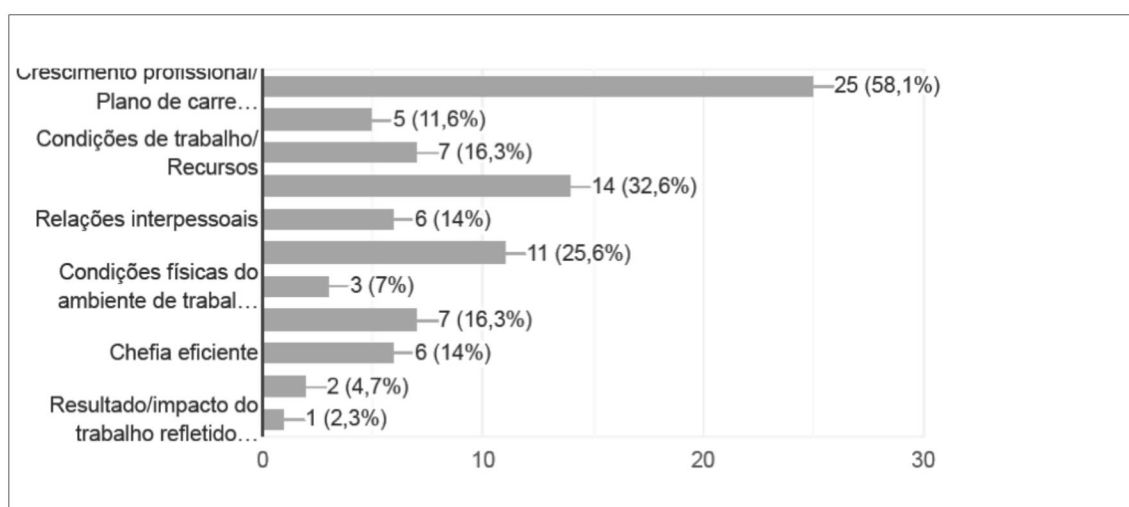
GRÁFICO 8 – PROFISSIONAL MOTIVADO



FONTE: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2019)

Sobre os três principais fatores que motivam no trabalho, as respostas dos funcionários foram bastante variadas, porém, na opinião da maioria, os principais fatores que motivam são: crescimento profissional/plano de carreira, no qual 25 (58,1%) opinaram por ser um dos fatores mais importantes que motivam no trabalho, seguido de 14 (32,6%) dos entrevistados que escolheram o reconhecimento pelo trabalho desempenhado como principal fator motivacional e, por último, 11 (25,6%) marcaram remuneração e benefícios como um dos três principais fatores que motivam no trabalho (gráfico 9).

GRÁFICO 9 – TRÊS PRINCIPAIS FATORES QUE MOTIVAM NO TRABALHO

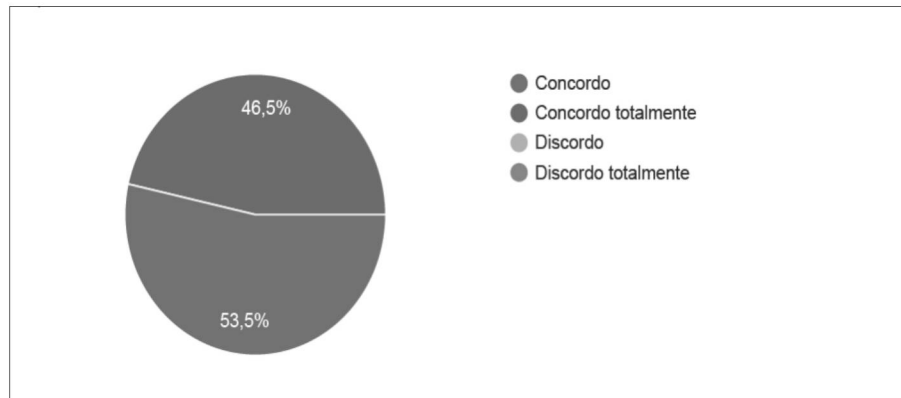


FONTE: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2019)

Os funcionários foram questionados a respeito da importância das atividades desenvolvidas pelo gestor dentro da Instituição para o sucesso da equipe de trabalho e,

conforme resultado exposto no gráfico 10, nota-se que houve praticamente um consenso sobre essa importância, com 23 pessoas (53,5%) concordando e 20 (46,5%) concordando totalmente com o fato de que o gestor exerce um papel de suma importância dentro da instituição.

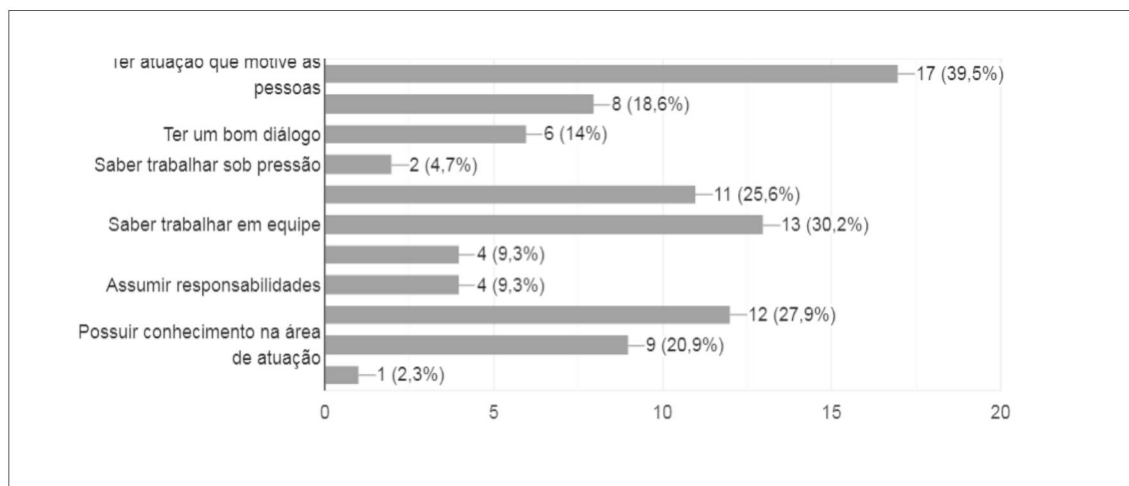
GRÁFICO 10 – A IMPORTÂNCIA DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO GESTOR DENTRO DA INSTITUIÇÃO PARA O SUCESSO DA EQUIPE DE TRABALHO



FONTE: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2019)

O gráfico 11 apresenta o resultado de uma questão que trata sobre as três características indispensáveis que o gestor organizacional deve possuir para ser um bom profissional, sendo que 17 (39,5%) responderam que ter atuação que motive as pessoas é uma característica indispensável para o gestor ser um bom profissional, 13 (30,2%) escolheram como outra característica indispensável saber trabalhar em equipe e 12 (27,9%) opinaram que a capacidade de resolução de conflitos é mais uma característica indispensável que o gestor organizacional deve possuir para ser um bom profissional.

GRÁFICO 11 – TRÊS CARACTERÍSTICAS INDISPENSÁVEIS QUE O GESTOR ORGANIZACIONAL DEVE POSSUIR PARA SER UM BOM PROFISSIONAL



FONTE: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2019)

De modo geral, os resultados obtidos mostraram os principais aspectos que podem determinar a importância da motivação e suas influências sobre o comportamento do empregado no ambiente organizacional.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A proposta da pesquisa é identificar os principais fatores motivacionais que impactam no ambiente de trabalho do hospital público selecionado e a importância do gestor no processo motivacional, com a finalidade de propor ações de inovação e manutenção da motivação na organização, para superar qualquer dificuldade e atingir os objetivos traçados.

Como afirma Kondo (1994, p. 4), “o que é importante para nós é entender e colocar em prática um tipo de organização com métodos gerenciais que preservem a atitude positiva daqueles que são direta ou indiretamente empregados na tarefa e estimulem sua vontade de trabalhar”.

4.1. PROPOSTA TÉCNICA

Toda organização deve ter o conhecimento do perfil motivacional do empregado, pois a partir desse conhecimento é possível, além de necessário, desenvolver programas diferenciados de motivação no ambiente de trabalho, ou seja, tais programas devem atender as metas de diversos grupos de funcionários, cujas necessidades nem sempre são as mesmas dentro da organização. Bergamini (1997, p. 23) considera a relação do trabalhador com a empresa como um elo habitual, pois “a motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade”. Isso implica dizer que, as estratégias motivacionais são mais eficientes quando estão relacionadas diretamente as metas e valores do funcionário.

Tomando como base o resultado obtido na pesquisa a respeito dos principais fatores que motivam no trabalho, entre eles destacou-se o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.

Partindo desse fator, a organização pode elaborar um programa de reconhecimento de funcionários, o que se torna fundamental entre as estratégias de motivação. Segundo Chiavenato (2014, p. 312), “é preciso incentivar as pessoas continuamente a fazerem o melhor possível, a ultrapassarem o desempenho atual e a alcançarem metas e resultados desafiantes formulados para o futuro”.

O reconhecimento de funcionários envolve vantagens que vão desde uma maior motivação para trabalhar até o desempenho eficaz das atividades requeridas, pois através de recompensas positivas os empregados têm mais facilidade para realizar novas tarefas e alcançar suas metas individuais.

Vale ressaltar que a proposta técnica deve ser baseada em uma investigação previamente estabelecida com os funcionários da organização, a fim de saber quais suas demandas no ambiente organizacional, e assim traçar ações em busca da solução de eventuais problemas existentes.

4.1.1. PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Ao elaborar um plano de implantação devem ser levados em consideração alguns fatores, principalmente se tratando de uma instituição pública. Entre esses fatores, destacam-se, o financeiro e o administrativo, esse último requer a formação de uma equipe para o desenvolvimento de projetos motivacionais, que visem a implantação de uma ou mais condições que estimulem a motivação profissional.

De acordo com Glasser (1994, p. 15, apud BERGAMINI, 1997, p. 24), “o fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas (...)”. Isto é, a compreensão da motivação humana inclui também, compreender o contexto organizacional na qual está inserida.

Nesse contexto, destaca-se o papel do gestor, o qual pode ser considerado o principal responsável em estimular, incentivar e provocar a motivação de seus subordinados, tendo o conhecimento que cada um deles tem valores, necessidades e interesses diferentes, o que reflete diretamente no processo motivacional.

A partir desse pressuposto, verificou-se a necessidade de criar um projeto cujo objetivo é o incentivo dos funcionários através de uma campanha que conscientize as chefias dos setores sobre o reconhecimento dos seus subordinados, por meio de reconhecimento público, elogios escritos, ou até por e-mails com feedbacks positivos destinados a cada indivíduo ou toda equipe de trabalho. Essa estratégia deve incentivar o trabalho e o desenvolvimento laboral dos funcionários, encorajando-os a contribuir ainda mais para o sucesso da organização.

Deve-se incluir em agenda administrativa um período de implantação da campanha, que dependendo do número de funcionários e atividades realizadas nos setores, pode ser, por exemplo, trimestralmente ou semestralmente, com o objetivo de haver tempo hábil para analisar o trabalho dos empregados, e identificar oportunidades de reconhecimento. Essa campanha será divulgada por meio do site da instituição, para ciência de todos os empregados, assim como por meio do e-mail funcional das chefias, para conhecimento e orientações a respeito das propostas da mesma. Ao final do tempo estipulado, a chefia lançará

o feedback do funcionário, assim como solicitará um retorno dos mesmos sobre o programa aplicado, por exemplo por meio de um questionário, com o objetivo de analisar e comparar os resultados, e se necessário aplicar melhorias para ações futuras, além disso, é importante identificar o grau de satisfação dos profissionais e se houve reflexos positivos na realização de suas atividades laborais.

Durante a campanha a chefia, para obter resultados positivos, pode basear-se em algumas atitudes, tais como as listadas por Vergara (2000, p. 69):

- Desafie as pessoas a alcançarem seu padrão de excelência.
- Explícite os padrões empresariais desejados.
- Comunique.
- Estimule as pessoas a sentirem orgulho do que fazem.
- Explícite as recompensas individuais e as grupais oferecidas pela empresa, em um processo de reconhecimento pelo esforço despendido.
- Reconheça o trabalho realizado e explícite esse reconhecimento.
- Aceite as possibilidades e os limites das pessoas.
- Compartilhe autoridade.
- Permita que as pessoas errem e incentive-as a aprendizagem com o erro.
- Seja solidário com as pessoas.
- Respeite o tempo das pessoas.
- Eduque, sobretudo, pelo exemplo.
- Nunca constranja uma pessoa na frente da outra.
- Dê as pessoas o direito de expressarem sentimentos.
- Faça com que o seu discurso corresponda sua ação.

Essa técnica de valorização do empregado, se aplicada de maneira transparente e simples, pode trazer melhorias na relação entre chefia e colaboradores, construindo um ambiente organizacional baseado na confiança, respeito e comprometimento.

4.1.2. RECURSOS

A priori, não será necessária a utilização de recursos financeiros, por se tratar de um hospital público envolve um planejamento orçamentário específico. Dessa forma, a intenção é intensificar os recursos já existentes, tais como, a divulgação institucional interna por meio eletrônico (site da instituição e e-mail funcional).

4.1.3. RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se a melhoria nos planos institucionais, voltados para a satisfação motivacional dos funcionários, principalmente a valorização do empregado por parte da chefia imediata, em relação às atividades desempenhadas, ou seja, incentivando-o para a execução de suas atividades no ambiente de trabalho, como um fator motivador correspondente às suas metas e valores dentro da organização.

De acordo com Chiavenato (2014, p.313), as recompensas organizacionais são oferecidas para reforçar as atividades que produzam os seguintes efeitos:

1. Aumentem a consciência e a responsabilidade do indivíduo e da equipe dentro da organização. Isto é, que incentivem a consciência da missão organizacional e o espírito de visão de futuro na empresa.

2. Ampliem a interdependência do indivíduo para com a equipe e da equipe para com toda a organização. Em outras palavras, incentivem o espírito de equipe e o trabalho em conjunto.

3. Ajudem a enfatizar a constante criação de valor dentro da organização. Em outras palavras, incentivem as ações que agreguem valor a organização, ao cliente e as próprias pessoas. O desempenho excelente deve ser premiado.

4.1.4. RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

O risco evidente é que as estratégias motivadoras estabelecidas não provoquem a motivação esperada nos funcionários, seja individualmente ou em grupo. Vergara (2000, p. 66) cita que:

Como somos diferentes uns dos outros, nossas motivações também o são. Alguém pode sentir-se predominantemente motivado por fatores econômico-financeiros (...). Outro pode sentir-se predominantemente motivado pelo desejo de ser saudável, de ser amado, de sentir-se competente, de ser reconhecido, de participar das decisões, etc. (VERGARA, 2000, p. 66).

Alguns estudiosos afirmam que a estrutura motivacional não é estática, mas dinâmica, o que indica que apesar das inúmeras pesquisas sobre o assunto, não há uma regra que ensine como aplicar o processo motivacional, pois cada situação requer um modo

específico de atuação. Assim, cabe à organização elaborar programas motivacionais que levam em consideração as reais necessidades de seus empregados, e não a partir de pressupostos teóricos gerais e abstratos, tendo o conhecimento que: “Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação” (VERGARA, 2000, p. 42).

5. CONCLUSÃO

Ao longo deste trabalho foi evidenciada a importância da existência de um ambiente motivador nas organizações, pois a motivação possui relação significativa com a satisfação no desempenho do trabalho.

A motivação laboral pode ser considerada como um processo contínuo, ou seja, “a motivação não é um produto acabado; antes, um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida” (Vergara 2000, p. 41). Para o autor, a motivação tem um caráter de continuidade.

Com base em todo o conhecimento apreendido e analisado sobre o assunto proposto, foi possível atingir os objetivos sugeridos para este estudo, e verificou-se que a motivação tem um impacto direto no ambiente organizacional e que o gestor possui uma função fundamental como mediador motivacional.

Além disso, identificaram-se aspectos importantes para o entendimento a cerca dos principais fatores motivacionais e propor estratégias para que os funcionários do hospital público estudado possam manter-se motivados.

Nesse sentido, entende-se que o gestor é o principal profissional que deve compreender como funciona o processo motivacional e aplicá-lo de maneira eficaz, a fim de atender as demandas tanto dos funcionários, quanto da organização, buscando a excelência dos serviços prestados.

Através da pesquisa realizada, notou-se que os funcionários se encontram em sua maioria satisfeito e motivados, porém existe a necessidade de melhorias referentes a incentivos para manter ou estimular o comportamento motivacional. Quanto à identificação dos fatores que influenciam a motivação dos trabalhadores, pode-se destacar que: o crescimento profissional/plano de carreira, reconhecimento pelo trabalho desempenhado e remuneração e benefícios, são considerados como principais aspectos que influenciam a motivação no ambiente do trabalho. Quanto ao papel do gestor organizacional, destacam-se como características indispensáveis para ser um bom profissional: ter atuação que motive as pessoas, saber trabalhar em equipe e ter capacidade de resolução de conflitos. Conclui-se que a motivação no ambiente de trabalho e a atuação eficiente do gestor, são relevantes para a instituição que quer alcançar sua eficácia organizacional.

Apesar das diversas abordagens sobre motivação e como incentivá-la dentro da organização, não existe um método único ou estratégia infalível. Para haver eficácia no processo motivacional, a motivação precisa ser incluída na instituição através da junção de

gestores e funcionários, pois a motivação não tem um único responsável, mas compete a todos que buscam a realização da satisfação no ambiente de trabalho. Para Bergamini (1990, p. 30), “jamais se conseguirá estar completamente satisfeito, existirá sempre uma necessidade não satisfeita que organizará ou dirigirá novas condutas motivacionais”.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis César G. de. Tecnologias de gestão organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.
- BERGAMINI, Cecília W. A Difícil Administração das Motivações. Revista de Administração de Empresas, vol. 38, n. 1, jan-mar 1998, p. 6-17. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol38-num1-1998/dificil-administracao-motivacoes>. Acesso em: 18 jan 2019.
- _____. Liderança: a Administração do Sentido. Revista de Administração de Empresas, vol. 34, n. 3, maio-jun 1994, p. 102-114. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol34-num3-1994/lideranca-administracao-sentido>. Acesso em: 22 jan 2019.
- _____. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. Revista de Administração de Empresas, vol. 30, n. 2, abr-jun 1990, p. 23-34. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol30-num2-1990/motivacao-mitos-crencas-mal-entendidos>. Acesso em: 14 jan 2019.
- _____. Motivação nas organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. Motivação: uma Viagem ao Centro do Conceito. GV-executivo, vol. 1, n. 2, nov-jan 2002. Disponível em: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol1-num2-2002/motivacao-viagem-ao-centro-conceito>. Acesso em: 19 jan 2019.
- BERGUE, Sandro Trescastro. Comportamento organizacional – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2014.
- CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho. In: As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 247-258.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 7. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.
- _____. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- _____. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1987.
- _____. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Ática, 2006.

KONDO, Yoshio. *Motivação humana: um fator chave para o gerenciamento*. São Paulo: Editora Gente, 1994.

LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. *Liderança, poder e comportamento organizacional*. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 259-269.

OLIVEIRA, Rosane de Souza. *O Papel do gestor na motivação dos seus colaboradores*. Cairu em Revista. Jan 2013, Ano 02, n° 02, p. 33-41. Disponível em: https://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2013_1/03_PAPEL_GEST_MOT_COL_33_41.pdf. Acesso em: 22 jan 2019.

PORTAL EBSEH/COMPLEXO HOSPITAL DE CLÍNICAS DA UFPR (CHC-UFPR). Disponível em: <http://www.ebserh.gov.br/web/chc-ufpr>. Acesso em: 26 out 2018.

RIBAS, Andreia Lins; SALIM, Cassiano Ramalho. *Gestão de Pessoas para Concursos*. Editora Alumnus, 2013.

ROCHA, Enrique; ROCHA, Karina; DURAN, Cristiana. *Gestão de pessoas para concursos*, v. 2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE

PESQUISA ACADÊMICA

Este questionário faz parte de uma pesquisa de trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão Pública, realizado na Universidade Federal do Paraná. O respectivo trabalho tem como tema: “O impacto da motivação no ambiente organizacional público e o papel do gestor público como mediador motivacional”.

O questionário é anônimo, desta forma não será necessário colocar a identificação. As questões apresentadas não possuem respostas certas ou erradas, as quais serão utilizadas apenas como obtenção de resultados para fins acadêmicos.

Agradeço sua disponibilidade e colaboração.

1. Sexo

- Feminino
- Masculino

2. Idade

- 18 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- Mais de 50 anos

3. Escolaridade

- Ensino Médio
- Técnico
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

4. Área de atuação

- Administrativa
- Assistencial

5. Tempo como servidor na Instituição

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- 21 a 30 anos
- Mais de 30 anos

6. Como você se sente em trabalhar na Instituição?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Pouco satisfeito
- Insatisfeito
- Não sabe

7. Como você se sente com as atividades desempenhadas pelo seu cargo/função?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Pouco satisfeito
- Insatisfeito
- Não sabe

8. Você se considera um profissional motivado?

- Sim, sempre
- Sim, na maior parte do tempo
- De vez em quando
- Raramente
- Nunca
- Sem opinião

9. No seu ponto de vista, quais os três principais fatores que motivam no trabalho?

- Crescimento profissional/Plano de carreira
- Treinamento/Capacitação

- Condições de trabalho/Recursos
- Reconhecimento pelo trabalho desempenhado
- Relações interpessoais
- Remuneração e benefícios
- Condições físicas do ambiente de trabalho/Instalações físicas do trabalho
- Estabilidade
- Chefia eficiente
- Atividades compatíveis com o cargo/função
- Outro: _____

10. Para você, as atividades desenvolvidas pelo gestor dentro da Instituição são de suma importância para o sucesso da equipe de trabalho?

- Concordo
- Concordo totalmente
- Discordo
- Discordo totalmente

11. Em sua opinião, quais as três características indispensáveis que o gestor organizacional deve possuir para ser um bom profissional?

- Ter atuação que motive as pessoas
- Saber desenvolver clima de confiança
- Ter um bom diálogo
- Saber trabalhar sob pressão
- Possuir pensamento estratégico
- Saber trabalhar em equipe
- Trabalhar com otimismo e realismo
- Assumir responsabilidades
- Capacidade de resolução de conflitos
- Possuir conhecimento na área de atuação
- Outro: _____