

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

LUZIMAR BRUNO FERREIRA

**MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS
EM UMA UNIDADE DE TERAPIA INTENSIVA NEONATAL E PEDIÁTRICA NO
INTERIOR DE MINAS GERAIS**

**PIRACICABA
2020**

LUZIMAR BRUNO FERREIRA

**MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS
EM UMA UNIDADE DE TERAPIA INTENSIVA NEONATAL E PEDIÁTRICA NO
INTERIOR DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão de Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Thel Augusto Monteiro

PIRACICABA

2020

Ferreira, Luzimar Bruno

Motivação e desempenho dos funcionários em uma unidade de terapia intensiva neonatal e pediátrica no interior de Minas Gerais, Luzimar Bruno Ferreira-2020.

Orientador: Prof. Dr. Thel Augusto Monteiro

Dissertação (Mestrado Profissional) - Faculdade de Gestão e Negócios-Universidade Metodista de Piracicaba.

1-Gestão de Pessoas; I. Monteiro, Thel A.; Dissertação (mestrado) Universidade Metodista de Piracicaba; II Motivação e Desempenho dos Funcionários em uma Unidade de Terapia Intensiva Neonatal e Pediátrica no Interior de Minas Gerais.

LUZIMAR BRUNO FERREIRA

**MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS
EM UMA UNIDADE DE TERAPIA INTENSIVA NEONATAL E PEDIÁTRICA NO
INTERIOR DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão de Negócios da Universidade

Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção de título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

Data do exame de defesa: 28 de fevereiro de 2020.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Thel Augusto Monteiro

Prof^a. Dr^a. Nádia Kassouf Pizzinatto

Prof^a. Dr^a. Graziela Oste Graziano Cremonesi

Prof^a. Dr^a. Daniela Taschner Goldenstein

DEDICATÓRIA

Dedico esta Dissertação à minha esposa Raquel Furiati Mendonça Ferreira que me apoiou em todos os momentos, tirando as barreiras do caminho, através do seu reconhecimento e carinho para mais uma conquista da minha vida profissional, razão da minha motivação.

EPÍGRAFE

“A gestão do capital intelectual é como um oceano recém-descoberto, que ainda não consta do mapa, e poucos executivos entendem suas dimensões ou não sabem como navegá-lo”. (STEWART, Thomas A. 1998:58)

AGRADECIMENTOS

A Deus, Autor de toda a criação e que de graça nos dá todas as coisas. Agradeço a Ele por me dar sabedoria e perseverança para eu alcançar a realização pessoal e profissional, colocando sempre em minha vida pessoas para me ajudarem nessa jornada.

À Professora Dr^a Rosana Borges Zaccaria, pela colaboração, competência e sensibilidade. Aos Professores Dr. Thel Augusto Monteiro e Dr^a Sônia Maria de Stefano Piedade, pelas sábias sugestões. Ao professor Dr. Pedro Domingos Antonioli pela disponibilidade nos intervalos dos nossos momentos de encontros presenciais, para me orientar e dar um norte à pesquisa bibliográfica de um assunto tão importante na área administrativa.

À Equipe fantástica da Diretoria do Hospital e da referida UTI Neonatal e Pediátrica que me acolheram, abrindo-me as portas da Instituição para que eu pudesse dar continuidade ao meu trabalho demonstrando a vontade de crescer e aprimorar junto aos seus colaboradores. Em especial, destaco a enfermeira coordenadora atuante nesta instituição, Lília da Rocha Borelli, que acompanhou todo o processo de aplicação do questionário com dedicação, empenho e desejo de aprimorar ainda mais o seu trabalho que exige muita responsabilidade. A todos os colaboradores da Unidade de Terapia Intensiva (UTI) Neonatal e Pediátrica que tão gentilmente contribuíram para a realização dessa pesquisa, saibam que sem a ajuda de vocês esta dissertação não teria sido possível.

Ao meu pai, que já se encontra junto ao Criador, e à minha mãe, pela oportunidade que me deram, e por terem me motivado e acreditado que eu poderia seguir em frente. Sem eles nada seria possível.

Ao meu sogro, que já se encontra, também, junto do Pai Celeste e à minha sogra, que sempre estiveram presentes e compartilharam de toda a minha trilha acadêmica torcendo para que eu chegasse até esse momento.

Agradeço, também, à Maria que, desde os meus dois anos de idade, sempre cuidou com carinho da minha trajetória escolar fundamental e universitária.

Ao meu filho, João Paulo Mendonça Ferreira, e à minha esposa, Raquel Furiati Mendonça Ferreira, pela paciência, amor e apoio nos momentos de minha ausência em prol desse desejo alcançado.

E a todos os demais que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste estudo, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

Analisou-se a importância e a relação dos fatores motivacionais dos trabalhadores no seu desempenho profissional, a fim de contribuir com uma visão analítica sobre possíveis entraves para o desenvolvimento de uma unidade de Terapia Intensiva Neonatal e Pediátrica. Trata-se de um estudo de caso, de caráter quali-quantitativo, cuja amostra formou-se por quarenta e nove funcionários desse setor hospitalar. Constatou-se que a motivação de seus colaboradores interfere diretamente no seu desempenho e na qualidade dos serviços prestados. Pesquisou-se sobre as teorias motivacionais e a contribuição da motivação para o trabalho desses profissionais da saúde. Verificou-se que os gestores precisam estar atentos para fornecer feedback aos seus colaboradores. Por sua vez, faz-se necessário que o setor de Recursos Humanos ofereça avaliações periódicas do desempenho dos funcionários. Com relação à instituição, precisa oferecer uma infraestrutura que garanta a qualidade de vida dos seus funcionários durante o tempo que permanecem na unidade de saúde, pois isso repercute na qualidade dos atendimentos aos pacientes. Para tais constatações foram aplicados questionários que permitiram o levantamento dos dados interpretados à luz das teorias existentes sobre o tema abordado.

Palavras chave: Motivação; Desempenho no Trabalho; Satisfação; Teorias Motivacionais.

ABSTRACT

The importance and the relationship of the motivational factors of the workers in their professional performance were analyzed, in order to contribute with an analytical view on possible obstacles for the development of a Neonatal and Pediatric Intensive Care unit. It is a case study, of a qualitative and quantitative character, whose sample was formed by forty-nine employees from this hospital sector. It was found that the motivation of its employees directly interferes with their performance and the quality of the services provided. Research on motivational theories and the contribution of motivation to the work of these health professionals was investigated. It was found that managers need to be attentive to provide feedback to their employees. In turn, it is necessary for the Human Resources sector to offer periodic assessments of employee performance. With regard to the institution, it needs to offer an infrastructure that guarantees the quality of life of its employees during the time they stay in the health unit, as this affects the quality of patient care. For such findings, questionnaires were applied that allowed the survey of data interpreted in the light of existing theories on the topic addressed.

Keywords: Motivation; Work performance; Satisfaction; Motivational Theories.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema da Pesquisa	12
1.2 Objetivos	13
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	13
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	13
1.3 Justificativas do Estudo	13
1.4 Fundamentos Teóricos	14
1.5 Metodologia	19
2 MOTIVAÇÃO: FUNDAMENTOS E ESTRATÉGIAS	21
2.1 Motivação	21
2.1.1 <i>Motivação no trabalho</i>	27
2.2 Teorias Motivacionais	29
2.2.1 <i>Motivação extrínseca</i>	29
2.2.2 <i>Motivação intrínseca</i>	30
2.3 Teorias de Conteúdo	30
2.3.1 <i>Teoria da hierarquia das Necessidades de Maslow</i>	30
2.3.2 <i>Teoria dos dois fatores de Herzberg</i>	33
2.3.3 <i>Teoria de X e Y de McGregor</i>	36
2.3.4 <i>Teoria da expectativa de Vroom</i>	39
2.3.5 <i>Teoria da contingência de McLelland</i>	40
2.4. Motivação, Satisfação e Desempenho	42
2.4.1 <i>Motivação Pessoal e desempenho no trabalho</i>	46
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	49
4 APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO INSTITUCIONAL	53
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	56

5.1 Características sociais e demográficas dos colaboradores	57
5.2 Dados relacionados com o objeto da pesquisa	66
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
REFERÊNCIAS	101
ANEXOS	111

1 INTRODUÇÃO

A motivação no ambiente de trabalho vem sendo muito analisada, tanto para a melhor satisfação dos funcionários, quanto para um melhor desenvolvimento das organizações empresariais.

Segundo Teixeira (2003, p.73) “Motivar significa proporcionar um motivo a uma pessoa (ou a um grupo) para que ela se comporte de forma considerada ideal para o exercício de uma tarefa ou função”.

A presente pesquisa tem como problema analisar a importância e a relação dos fatores motivacionais dos trabalhadores da unidade de Terapia Intensiva Neonatal e Pediátrica de um hospital no desempenho profissional de suas tarefas diárias a fim de contribuir com uma visão mais analítica do quadro de profissionais e diagnosticar possíveis entraves para o desenvolvimento e crescimento dessa renomada instituição hospitalar.

Nesse sentido, há necessidade de que os modelos de gestão promovam o bem estar dos colaboradores.

As transformações nas organizações de saúde, principalmente as tecnológicas de custo elevado, nem sempre são acompanhadas de novas formas de gestão, capazes de promover a satisfação dos profissionais e de responder às demandas dos clientes. (ALVES, CARVALHO E AMARAL, 1999)

1.1 Problema de Pesquisa

Quais e como os fatores motivacionais contribuem para o desempenho dos colaboradores nessa Unidade de Terapia Intensiva Neonatal e Pediátrica do Interior de Minas Gerais?

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Investigar se existe, de fato, relação entre a motivação do colaborador da área de saúde e o desempenho de suas tarefas profissionais na empresa em que trabalha.

1.2.2 Específicos

O objetivo geral dessa pesquisa se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

- compreender aspectos motivacionais dos funcionários do hospital filantrópico;
- analisar o desempenho destes colaboradores e correlacionar com os aspectos motivacionais;
- diagnosticar elementos que aprimorem o crescimento dos colaboradores e que interferem diretamente no cotidiano da unidade.
- apresentar propostas que possam beneficiar tanto a instituição quanto aos funcionários.

1.3 Justificativas do Estudo

O interesse por desenvolver esse tema se deu pelo fato do pesquisador trabalhar há aproximadamente vinte e quatro anos como médico pediatra e intensivista em várias Instituições que estão diretamente ligadas à oferta de trabalhos e prestação de serviços nessa área. Esta atual Instituição na qual trabalha

o autor apresenta um potencial muito grande de desenvolvimento no que tange aos aspectos estrutural, profissional e educacional. Visto isso, percebe-se a importância dos profissionais que ali trabalham, e de estarem em sintonia com o seu ambiente e com as várias demandas que lhes são exigidas no dia a dia de suas funções. Dessa forma, torna-se importante que seja analisado como a motivação dessas pessoas interfere diretamente ou indiretamente na qualidade dos serviços prestados pelas mesmas.

A relevância desse estudo se dá pelo fato de que atualmente o capital humano é de fundamental importância para o crescimento de uma empresa que presta serviços, principalmente no que tange a área da saúde. Capital humano foi um conceito criado pelos teóricos da economia no século XVIII para explicarem a necessidade de valorizarem os fatores humanos para o bom funcionamento de uma empresa (ANTUNES, 2000).

A relação do objeto de estudo desta pesquisa está associada à experiência profissional do pesquisador que soma aos anos de dedicação à área da saúde.

Assim sendo, é possível inferir que o desempenho de uma instituição está diretamente ligado à capacidade e à habilidade que seus funcionários têm para executar suas funções.

1.4 Fundamentos Teóricos

Como fundamento para a presente pesquisa teve como base a teoria da motivação humana formulada por Maslow, a qual nos possibilita compreender as principais razões que levam o ser humano a trabalhar e as suas contradições. (MASLOW, 1973). Dentre tantas outras espécies de necessidades apresentadas por esse autor, as que estão no topo são as necessidades de status e auto realização e essas estão diretamente relacionadas com o grau de motivação do funcionário e com o uso de seus conhecimentos, influenciando assim na sua produtividade.

O americano Abraham Maslow é um dos autores mais citados e criticados por estudiosos de comportamento organizacional. Ele é psicólogo formado na Universidade de Wisconsin, e teve sua formação marcada pela escola behaviorista, embora tenha passado pelas chamadas grandes escolas da Psicologia (Escola comportamental, Psicanálise e Humanismo) e pelas contribuições norte-americanas à Antropologia (SAMPAIO, 2004).

A teoria proposta por Maslow (1954) baseia-se em sua experiência clínica e parte da premissa de que as necessidades humanas têm origem biológica. De acordo com o autor, essa teoria parte do princípio de que os motivos que movimentam o comportamento humano partem de dentro do próprio indivíduo: a motivação para agir e comportar-se vem de forças existentes dentro dele. Essas necessidades podem ser conscientes ou não.

A motivação, que antigamente se dava somente através de remuneração para os funcionários e lucros para as empresas, foi um dos fatores mais estudados na atualidade e conceituados por vários autores.

Segundo Gil (2001) motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que esta força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade.

Os fatores que indicam a motivação e que despertam a satisfação têm como principal característica estarem ligados ao trabalho em si e as possibilidades de progresso e crescimento dentro da empresa. (BERGAMINI, 1994).

De acordo com Maximiano (2000), a palavra motivação (derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. Portanto, motivação pode ser definida como um motivo que leva a ação e tudo aquilo que leva a pessoa a determinado comportamento.

Desta forma, a motivação pode surgir como uma força que predispõe um indivíduo a agir de certa maneira, tendo em vista a conseguir determinado objetivo. É uma energia que se dissipa, como um comportamento que tem por base algum motivo ou estímulo, desejo que impulsiona alguém numa dada direção, esta incitação pode ser biológica ou social.

De acordo com Bergamini (2008), com o passar do tempo, a motivação adquiriu diferentes interpretações, sem que nenhuma delas possa ser considerada como errada, ou destrua os argumentos da outra.

Estudos desenvolvidos nesta área do conhecimento têm revelado que pessoas motivadas, satisfeitas com as atividades que desempenham são capazes de tornar o ambiente de um hospital num espaço humano, onde o sofrimento se torne menor (BETTINELLI; WASKIEVICZ; ERDMANN, 2003).

Bergamini (2008) refere que a primeira causa dos problemas motivacionais do presente tem sido denominar de *motivação* aquilo que nada tem a ver com ela. Usou-se, por muito tempo, considerar qualquer problema humano no trabalho como sendo causado pela falta de motivação dos empregados. De acordo com a autora, todo o esforço do conhecimento do homem e da motivação humana também tem sua história, e o exame das diferentes etapas dessa história, poderá esclarecer muitas dúvidas e enganos com relação ao assunto.

Segundo Murrell (1977), existem três importantes áreas a serem consideradas quando se estuda a motivação no trabalho; a social, organizacional e financeira. É como um tripé, uma não se sustenta sem a outra. O *pé social* é o reconhecimento de que a empresa é uma comunidade social onde as pessoas vem trabalhar para fazer parte desta e não apenas para ganhar dinheiro. O *organizacional* envolve a participação do trabalhador, o enriquecimento do serviço, o *financeiro*, significa o quinhão que cabe a cada um de acordo com seu valor para a empresa.

O problema que se verifica ao longo da história e estudos sobre a motivação, é que em algum momento a atenção se concentrou apenas num desses pés havendo um total desequilíbrio. O futuro da motivação no trabalho dependerá de que todos três sejam fortes. Para muitos autores, o fracasso da maioria das empresas não está na falta de conhecimento técnico e sim na maneira como lidam com as pessoas. Por mais que tenham feito nessa área do mundo globalizado de hoje, as empresas não têm encontrado estratégias adequadas que continue atraindo e recompensando sua força de trabalho.

Todas as estratégias motivacionais que desconsiderarem as diferenças individuais estão fadadas à inoperância. As pessoas são seres individuais e únicos e não mudam de uma hora para outra sua personalidade, assim, justifica-se a variedade de hipóteses e teorias ao longo do tempo na busca de explicar as variações do comportamento humano, que segundo Bergamini (2008), jamais se conseguirá esgotar todas as possíveis origens e causas desse comportamento.

Apesar das dificuldades que as organizações têm enfrentado com as pessoas, elas não podem abrir mão desse desafio de atrair e mantê-las desempenhando suas atividades com eficácia e satisfação, além do desafio de buscar o potencial produtivo e criativo existente no interior de cada um, transformando-o em comportamento natural, espontâneo e produtivo. (BERGAMINI, 2008).

Só mais recentemente que as empresas têm percebido que elas, mais do que os empregados, são afetadas pela falta de motivação, pois têm objetivos quantitativos e qualitativos a serem atingidos que podem ser prejudicados pela falta de motivação de seus colaboradores. As pessoas desmotivadas custam caro à organização (Bergamini, 2008).

Sabe-se que a motivação é um fator positivo que contribui para a realização pessoal e profissional e que a mesma varia de pessoa para pessoa, fazendo as reagirem de determinadas maneiras às situações que lhes são propostas. Está

diretamente ligada aos interesses pessoais, aos variados tipos de personalidades, interesses, por isso a importância de darmos o real valor a esse conceito que pode interferir no desempenho tanto profissional quanto institucional.

O objeto de estudo dessa pesquisa está relacionado tanto à motivação intrínseca, quanto à extrínseca. Sendo assim, foi necessário investigar sobre as formas de mantê-las presentes nos funcionários que são responsáveis também pela manutenção da instituição na qual trabalham. E, na perspectiva de motivação dos funcionários, beneficia-se a empresa, além da possibilidade de se encontrar nestes colaboradores a motivação altruísta. Sem retirar do empregador a responsabilidade de oferecer um ambiente de trabalho que favoreça um bom desempenho dos seus funcionários, salienta-se a importância desse altruísmo, pois através dele será possível transformar potenciais obstáculos em oportunidades para o crescimento pessoal e profissional, contribuindo assim para melhorias e evoluções institucionais.

Por outro lado, não se pode deixar de mencionar sobre a desmotivação que, ao contrário do que foi dito até aqui, pode influenciar negativamente na vida profissional dos trabalhadores. A mesma está ligada aos fatores psicológicos e até físicos, que podem levar a uma falta de interesse pela vida e falta de energia para desenvolver as funções que lhe foram confiadas. O contexto social também pode estar relacionado com a desmotivação, refletindo assim num profissional sem futuros projetos pessoal, profissional e até mesmo institucional.

De acordo com Ruthes e Cunha (2007) foi a partir da década de 1990 que a Administração Hospitalar vem se constituindo em uma área de conhecimento que tem merecido, cada vez mais, o interesse dos pesquisadores e dos responsáveis pela formação dos profissionais que atuam neste tipo de instituição. Bittar (1996) ressalta que, o hospital é considerado uma empresa de grande complexidade, pois, mesmo sendo encarado como uma organização humanitária é possível que sejam encontrados os mesmos problemas das demais atividades econômicas, exigindo planejamento e gestão eficientes.

A organização hospitalar não difere de outras organizações no que diz respeito à administração de recursos humanos. Pode-se afirmar que esta é a área mais importante entre as que compõem sua estrutura organizacional, sobretudo por ser o hospital um prestador de serviços que depende de pessoas qualificadas, que tratam diretamente dos pacientes e cujos cuidados não permitem margem de erros (BITTAR, 1996).

Por isto, ressalta-se novamente que Administração de Pessoas possui um papel importante nas organizações hospitalares, pois um dos aspectos mais relevantes para o funcionamento adequado de um hospital se refere, portanto, às pessoas que atuam prestando serviços nesse tipo de instituição.

1.5 Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se como empírica de campo, explicativa e descritiva uma vez que tem como base um estudo de caso sobre os fatores motivacionais que podem interferir no desempenho dos funcionários do hospital de ensino em questão.

A abordagem é de caráter quali-quantitativo, pois busca analisar o objeto a partir de um estudo único de caso para melhor compreensão da realidade apresentada no referido local de trabalho, por meio da análise dos dados que serão coletados por meio de um questionário estruturado, com perguntas fechadas, as quais terão como base a pesquisa bibliográfica, em questões apontadas pelo problema de pesquisa para cumprir os objetivos propostos. A amostra será definida pelo número de colaboradores que atuam no hospital objeto desse estudo, respeitando as diferentes áreas de atuação dos referidos colaboradores. A análise dos dados se dará através das formulações de tabelas e gráficos e de suas interpretações à luz dos aportes teóricos e das avaliações realizadas pelo pesquisador.

Como dito anteriormente, pelo fato do pesquisador fazer parte e trabalhar nessa instituição é que surgiu a presente proposta de pesquisa, pois por meio dos

dados coletados para o proposto estudo, pretende-se utilizar os resultados da mesma como recurso para levantar sugestões relativas à melhoria da gestão das pessoas no referido hospital de ensino, visando identificar e contribuir para o atendimento das motivações dos profissionais que ali atuam, com o objetivo de um melhor desempenho, o que contribuirá para um melhor desenvolvimento institucional.

2 MOTIVAÇÃO: FUNDAMENTOS E ESTRATÉGIAS

2.1 Motivação

De acordo com Barra (2006), a motivação tem sido considerada como um dos elementos de grande importância dentro de uma empresa. Sabe-se que uma Instituição hospitalar depende de fatores materiais e humanos para o seu bom funcionamento.

Há uma atenção muito especial para a tecnologia que é necessária para o diagnóstico e tratamento a ser realizado. Atenção especial, também, às normas de higiene ao ambiente hospitalar sempre norteadas pela vigilância Sanitária e uma comissão de controle de infecção hospitalar (CCIH). Entretanto, nem sempre se observa que para se ter uma tecnologia avançada e uma limpeza adequada são necessárias pessoas bem preparadas e capacitadas para o funcionamento do Hospital.

Segundo Robbins (2002) a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta e cumprimento de determinados objetivos.

A literatura tem mostrado que, desde a antiguidade, existe uma preocupação com as razões pelas quais as pessoas agem ou pelas quais decidem o que fazer (VIEIRA, 2002). Fatores que impulsionam as pessoas a fazerem algo, estão relacionados a uma hierarquia de necessidades como exercer um cargo, ter reconhecimento e progresso profissional, entre outros.

A motivação humana pode ser estudada a partir de diferentes referenciais, e entre estes se podem destacar o das necessidades humanas básicas, ordenadas, estas, em uma hierarquia de necessidades fisiológicas ou de sobrevivência; de

segurança; de amor ou estima; de pertença ou de aceitação; de auto realização. As três primeiras são consideradas necessidades de carência e tendem a ser episódicas e ascendentes, enquanto as duas últimas são de crescimento e se encontram em desenvolvimento contínuo, em constante progressão. 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 (MASLOW, 1968).

Por isso, faz-se necessário investigar e analisar os fatores responsáveis pela motivação do funcionário, considerando ser esta motivação um componente significativo dentro da Instituição. (ANTUNES, 1996).

A motivação dos trabalhadores é importante para o desempenho profissional. Os indivíduos motivados têm direção e persistência da ação, mesmo diante das dificuldades e desafios (MITCHELL, 1982).

Mitchell (1997) argumenta que a motivação é a chave para um desempenho eficaz. De fato, estudos nesta área têm demonstrado que a motivação está relacionada com resultados tais como a curiosidade, a persistência, a aprendizagem e o desempenho (DECI E RYAN, 1985).

Para Lacombe (2005), as organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas. O foco, anteriormente, que era apenas na tecnologia do produto ou do processo, nos mercados e recursos financeiros passa a ser também nas pessoas. Assim, no mundo contemporâneo, os administradores que desejam construir uma organização de sucesso dão total prioridade ao desenvolvimento de pessoas.

Por isto, a Administração de Recursos Humanos passa a ter papel de extrema importância nas organizações. De acordo com Robbins (2009) Funcionários motivados são mais produtivos, são capazes de realizar um bom trabalho e conseqüentemente conquistam a população para dentro de uma instituição. Esses funcionários conseguem oferecer um atendimento interno e externo de qualidade, fortalecendo cada vez mais a Instituição a que estão inseridos.

A questão da remuneração não é o único incentivo para satisfazer o funcionário, pois o mesmo precisa ser estimulado por incentivos psicológicos e sociais, por exemplo, o funcionário precisa de estímulos, como o reconhecimento e o elogio que podem torná-los mais satisfeitos e motivados, na maioria das vezes, podem ser sinônimos de um melhor e mais eficiente rendimento profissional (ALMEIDA, 2015).

De acordo com Robbins (2009), os fatores que determinam a satisfação no trabalho são: trabalho mentalmente desafiador, recompensas justas, condições de trabalho, bons colegas de trabalhos que ajudem e os apoiem em todos os sentidos.

A motivação, comprometimento e alinhamento com os objetivos organizacionais são atributos desejados em todas as organizações. Conhecer seus colaboradores, seus anseios e o que os levam a se tornarem motivados e a se comprometerem inquietam muitos líderes e gestores, especialmente os profissionais da área de Gestão de Pessoas. Cada vez mais as organizações se voltam às questões de motivação de seus funcionários, pois a eficácia e o desempenho positivos estão diretamente ligados à motivação.

Desde a primeira metade do século XX, busca-se a compreensão das variáveis que influenciam a satisfação das pessoas nas organizações. Embora os estudos sobre motivação pertençam especificamente à área da Psicologia, a teoria administrativa se fundamenta neles para criar condições de aplicabilidade dos seus conceitos na vida organizacional (VIEIRA, 2002).

Conforme Vergara (2000), a partir desse momento, as necessidades humanas passaram a ser consideradas no mundo do trabalho, pois a motivação se concentra nas necessidades internas dos indivíduos e contribuem para uma mudança de comportamento.

Segundo Lacombe (2005), nenhuma pessoa motiva outra, entretanto, é preciso reconhecer as necessidades e desejos dos funcionários, oferecer condições favoráveis, para então, conseguir atingir determinados resultados.

Ao longo do tempo, tornou-se necessário e imprescindível esta atenção em relação ao comportamento dos funcionários, denominado de público interno, pois os administradores das empresas precisam primeiramente conquistá-los, e após atingir a satisfação dos funcionários, conseguirão êxito nos processos da empresa. Esta satisfação resulta em um bom relacionamento da empresa com o mercado em que atua, visto que, são os funcionários que representam a empresa em negociações com fornecedores e clientes (BRUM, 2010).

Dentre os fatores intrínsecos no ser humano que influenciam em seu comportamento verifica-se que, a motivação corresponde ao impulso que leva o indivíduo a agir de determinada forma. Essa ação pode ser provocada por um estímulo interno ou externo, são atos guiados pelo que o indivíduo pensa, acredita e prevê. Nenhum comportamento é aleatório, mas sempre orientado e dirigido por algum objetivo (CHIAVENATO, 2009).

Chiavenato (2009) relata que, existem diferenças individuais, que depende da percepção do estímulo de cada pessoa, o que leva determinada ação em um ser humano pode não provocar a mesma em outro, ou seja, a percepção do estímulo varia. Além dessa variação, pode haver mudanças na motivação no decorrer do tempo, como por exemplo, o que motivava determinada pessoa a realizar uma tarefa pode não estimulá-la após algum tempo. Suas características, personalidades e expectativas são particulares.

De acordo com Bergamini (1997), os incentivos econômicos oferecidos nas empresas não se tratavam de um aspecto convincente de motivação, e sim de um direito para o trabalhador. Elton Mayo defende também que, a administração das organizações deveriam buscar estratégias para o reconhecimento e valorização de cada pessoa, além de buscar satisfação das suas necessidades sociais. Após vários estudos Lacombe (2005) afirma que, para motivar as pessoas é preciso conhecer suas necessidades, desejos e prioridades. O autor conceitua ainda que, o que motiva uns pode não ser válido para outros, pois a motivação não pode ser imposta

pelos líderes, cabe aos líderes criar um ambiente propício e com condições para que haja uma motivação inerente a esses subordinados.

Conforme Chiavenato (2008), este processo requer esforços contínuos, no qual os líderes necessitam identificar obstáculos que impeçam a motivação no ambiente de trabalho e criem mecanismos que agreguem valor aos funcionários, buscando assim, a sua satisfação em relação ao cargo ocupado.

Vroom (2007) ressalta que é através da influência dos líderes que a motivação pode ser expressa dentro de uma empresa, pois são os líderes responsáveis pelos recursos técnicos e orientações de trabalho, motivação de suas equipes, incentivo profissional e social, facilitando sempre o bom relacionamento entre o funcionário e da empresa.

Segundo Chiavenato (2003) os líderes têm influências em diversas situações, buscando alcançar as metas e os objetivos específicos do grupo, destacando três tipos de liderança: autocrática quando as decisões são tomadas apenas pelo líder, que define as diretrizes sem a participação do restante do grupo. Diante desse tipo de liderança, o líder apresenta um comportamento pessoal, e é dominador nos elogios e críticas nas tarefas desempenhadas por cada membro da equipe.

Na liberal o líder tem uma participação pequena na tomada de decisões, oferece aos membros do grupo liberdade para que tomem decisões grupais ou individuais, deixando evidente que caso necessitem, o líder fornecerá informações se solicitadas.

Já na liderança democrática, as tomadas de decisões são estruturadas pelo grupo, que é frequentemente assistido e direcionado pelo líder. O grupo toma as devidas providências por meio de debates, as tarefas ganham novas perspectivas, ou seja, são divididas de acordo com as escolhas do grupo. O líder tende a participar como membro normal.

Pode-se notar, portanto, que na liderança democrática já se apresenta uma forma clara do endomarketing surgido em 1994.

De acordo com Brum (1994), o endomarketing é um conjunto de ações que a empresa deve utilizar adequadamente para vender a sua imagem aos funcionários e seus familiares. A autora acrescenta que tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados, conferindo, assim, ênfase aos processos de comunicação interna. Com isso, percebe-se a importância do endomarketing para o sucesso de uma organização, que busca com a ferramenta tornar os ambientes internos em ambientes produtivos e favoráveis, que respondam às necessidades externas, trazendo uma satisfação aos clientes através de um funcionário motivado.

Brum (2010) ressalta, também, a importância do Endomarketing ou Marketing interno, o qual corresponde ao conjunto de ações voltadas para o público interno de uma organização. O objetivo principal de uma gestão que resolve utilizar das ferramentas do endomarketing é criar um clima organizacional positivo por meio de visão, missão, princípios, valores e procedimentos. A tendência do endomarketing nas empresas é promover a valorização do seu público interno, e conseqüentemente quando um funcionário tem a percepção que a empresa respeita seus valores ele caminha rumo a excelência. A autora explica que, é preciso que o funcionário se sinta necessário para o bom andamento dos objetivos que a organização pretende alcançar.

Conforme Bergamini (1997) percebe-se, portanto, que a motivação é sustentada através da interação dos fatores extrínsecos e intrínsecos. Como resultado pode-se dizer que se uma pessoa é motivada intrinsecamente e ao mesmo tempo obtém estímulos extrínsecos, isso potencializará ainda mais sua energia interna que lhe impulsionará em direção aos seus objetivos pessoais, ou seja, potencializará sua motivação.

A motivação que era observada antigamente somente através da remuneração para os funcionários e lucros para a empresa, hoje ela é observada de

várias maneiras nas organizações. Avalia-se a ambiência do local de trabalho, expressões dos funcionários, comportamento dos mesmos. Sem dúvida o que determina a motivação nas empresas é o comportamento organizacional.

2.1.1 Motivação no Trabalho

Desde a antiguidade busca-se compreender o que motiva a ação do homem na sua relação com a natureza, com seu semelhante e com a sociedade de que este participa. A partir do século XX, o enfoque sociológico desta abordagem foi acompanhado por sua aplicação no campo empresarial, inicialmente com o objetivo de se compreender e resolver as divergências existentes, entre os interesses dos que detinham os meios de produção, com aqueles que para estes vendiam seu trabalho para realizá-la. Uma primeira solução para este impasse foi fazer convergir ambos os objetivos para uma solução comum.

Naquela oportunidade, utilizar as técnicas motivacionais para aumentar a produtividade e dividir os ganhos ao longo do século XX estas teorias evoluíram de maneira consistente para conciliar estes interesses em objetivos comuns, com elevado efeito sinérgico para as organizações (RIBAS, 2011, p. 3).

A motivação é uma ferramenta essencial para a organização, porém se não aplicada de forma prudente, pode ter caráter de função contrária ao resultado esperado (MOREIRA, 2015)

Segundo Weisinger (2001), um empregado motivado requer menos controle, tem uma produtividade consistente e tende a ser mais esforçado e criativo. Já para Mendes (2004) a motivação é importante para o alinhamento e o comprometimento dos funcionários. Então, como conseguir empregados motivados? Para que a organização tenha empregados motivados ela precisa ter uma visão de negócio. O

compromisso só acontece quando o empregado compartilha dessa visão e o crescimento da empresa significa o seu próprio crescimento. E o instrumento para que isso aconteça é o Endomarketing. Apoiado na comunicação, Endomarketing é um processo que envolve troca de informações ou informação com o público interno.

Brum (2010) reforça que as empresas desejam mais que motivação, elas querem o engajamento dos colaboradores, que é adquirido através da informação. Para isso, a organização tem que desenvolver primeiro um bom aspecto de informação para depois realizarem ações de integração no ambiente de trabalho.

De acordo com Bergamini (1997), a motivação humana já pode ser analisada e observada nos primeiros pensadores da humanidade. Voltando ao passado, os filósofos tinham uma preocupação em conhecer e explicar o comportamento do homem, manifestando o interesse pela motivação humana. Mesmo assim, a preocupação com o comportamento humano no trabalho levou muito tempo até chegar às organizações.

E é Bergamini (1997) quem novamente afirma que antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física.

Analisando que as organizações existiam muito antes da Revolução Industrial, pode-se concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano é um fato bem recente. Durante a revolução Industrial surgiram investimentos mais pesados exigindo maiores e mais recentes recompensadores retornos.

As punições foram deixadas de lado, porém permanecia o ambiente de medo nas empresas. Segundo Marras (2009), os primeiros estudos sobre motivação iniciam-se no século XX, quando, em 1900, Frederick Taylor iniciou a discussão sobre motivação, adaptando a crença de que o dinheiro era o maior motivador. De acordo com ele, as pessoas eram levadas a exercer suas funções para conseguirem

alcançar mais dinheiro e necessitavam ser controladas para que houvesse um maior rendimento em seu trabalho.

Por volta de 1930 Elton Mayo, professor de Harvard, e sua equipe citados por Gellerman (1976) estudaram as variações do ambiente de trabalho sobre a produtividade na fábrica da *Western Electric Company*, em *Hawthorne*, Chicago. Descobriu-se que o grupo pesquisado aumentava a produtividade independente da melhoria ou não das condições de trabalho, mas sim da atenção dada a ele por seus superiores. Mayo concluiu que o desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho do que dos fatores emocionais ou comportamentais, contrariando assim a visão da administração científica de Taylor. Esse estudo ficou conhecido como "Efeito *Hawthorne*". Surgia aí a abordagem das relações humanas na administração de empresas, procurando entender o comportamento humano nas organizações e por meio desse entendimento aumentar a produtividade.

De acordo com Kwasnicka (1995), a força da escuridão que via a organização como máquina foi substituída pela força da luz, em meados do século XX, com ênfase nas pessoas, acomodações, delegação de autoridade, autonomia e confiança. Começava a era de os psicólogos cuidarem da administração e surgiu o que se chamou de Psicologia Industrial. Com a abordagem das relações humanas, surgiram as teorias da motivação, que podem ser divididas em intrínseca e extrínseca.

2.2 Teorias Motivacionais

2.2.1 *Motivação extrínseca*

De acordo com Bergamini (1997), a motivação extrínseca corresponde ao que vem de fora como por exemplo: salário, segurança, política organizacionais relacionamento interpessoais, entre outros, estes fatores fazem com que as pessoas se movimentem para buscá-los, entretanto, não é a presença destes fatores que

motiva as pessoas. Não podemos considerar os fatores extrínsecos como motivadores, pois eles impactam em curto prazo, exemplo disso é um aumento de salário, no qual, o primeiro resultado pode na maioria das vezes ser motivacional, porém, após estar habituado a receber determinada quantia, deparara com uma nova necessidade de aumento. Sendo assim, os fatores extrínsecos são reforçadores de comportamento, no qual têm efeito passageiro.

2.2.2 Motivação Intrínseca

Já a motivação denominada intrínseca, corresponde ao que cada pessoa leva em consideração no seu interior. Bergamini (1997) afirma que ela agora é delineada sob forma propulsora cujas verdadeiras origens se acham, na maioria das vezes, especialmente escondidas no interior do indivíduo. Ou seja, a satisfação ou insatisfação em relação à determinada necessidade faz parte de sentimentos de cada pessoa, logo as organizações são constituídas por pessoas com personalidades diferentes.

2.3 Teorias de conteúdo

Desde a década de 1950, têm surgido várias teorias da motivação na área da gestão de pessoas e do comportamento organizacional. Será descrito algumas das principais teorias da motivação e seus respectivos autores, as quais se referem à gestão de pessoas e ao comportamento organizacional (OLIVEIRA ,2010).

2.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Abraham Harold Maslow, psicólogo americano, desenvolveu uma das mais importantes teorias de motivação, a das Necessidades Humanas, que ganhou

atenção especial, principalmente entre administradores. (SILVA, 2009). À medida que a pessoa supera determinada necessidade, sua motivação se redireciona para uma próxima necessidade (VIEIRA, 2012).

Chiavenato (2009), explica que, a motivação do ser humano surge de suas necessidades, e cita como exemplo a teoria de Maslow, que estrutura em sua pirâmide as necessidades mais baixas e chamadas primárias, e no topo as mais sofisticadas e denominadas secundárias, essa estrutura mostra que geralmente quando o ser humano consegue alcançar determinada etapa da pirâmide, passa a ter outras necessidades a serem supridas que por sua vez são motivadoras.

Conforme referências de Chiavenato (2009), Maslow denomina como necessidades primárias: as fisiológicas, as quais são referentes à sobrevivência própria do ser humano. Já as de segurança, as quais, podemos referir como proteção a alguma ameaça: salário, seguro casa própria e até mesmo o emprego.

Quanto às necessidades secundárias, Maslow denomina as que são afetivo-sociais que correspondem à amizade, família e relacionamento. Posteriormente insere as que trazem a sua autoestima, tais como: a importância de ser reconhecido, ter prestígio e status. E, no topo da pirâmide, o autor nomeou a necessidade de auto realização, na qual, citam aspectos relacionados à realização de tarefas desafiadoras, que envolvem o potencial do ser humano.

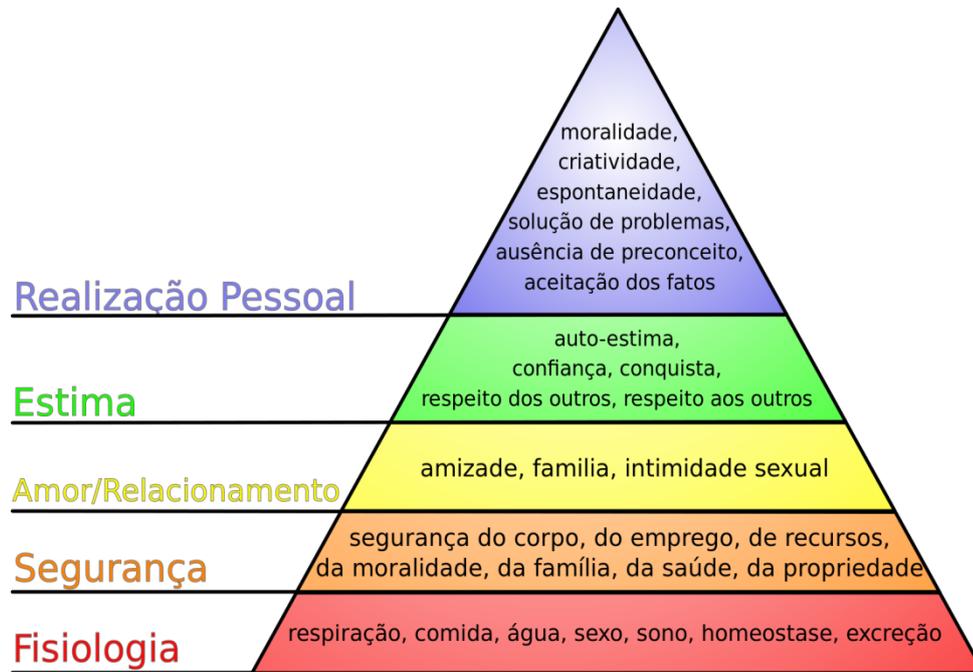


Figura 1. MASLOW e MARKETING- Para além da hierarquia das necessidades, 2001, por Magali Costa Guimarães.

As necessidades apresentadas na pirâmide são assim explicadas:

- necessidades pessoais ou fisiológicas, na base da pirâmide estão todas as necessidades humanas, e de vital importância. Nesse nível estão as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio e calor), o desejo sexual. São necessidades que já nascem com o ser humano, contudo estão relacionadas com a sobrevivência e com a preservação da espécie. Quando alguma dessas necessidades está insatisfeita (como, por exemplo, a fome), o ser humano não pensa em outra coisa. A maior motivação, nesse caso, será a necessidade fisiológica; e o comportamento do indivíduo terá a finalidade de encontrar alívio da pressão que essas necessidades produzem sobre o organismo.

- Necessidades de segurança: estas necessidades são o segundo nível das necessidades humanas. São as necessidades de segurança, a busca por proteção contra a ameaça ou privação. Há uma grande importância no comportamento humano, uma vez que todo empregado está sempre em relação de dependência com a empresa, na qual as ações administrativas arbitrárias podem provocar insegurança ao empregado quanto à sua permanência no emprego.

- Necessidades sociais, amor/relacionamento: surgem no comportamento, quando as necessidades fisiológicas se encontram relativamente satisfeitas. Nas necessidades sociais, está a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor. Quando essas necessidades não estão satisfeitas, o indivíduo torna-se hostil em relação às pessoas que o cercam. Em nossa sociedade, a frustração das necessidades de amor e de afeição conduz à falta de adaptação social, chegando à solidão.

- Necessidades de estima: essas necessidades expressam os desejos de respeito próprio, sentimento de realização pessoal e de reconhecimento por parte dos outros; estão relacionadas à maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Maslow divide essas necessidades em dois conjuntos. No primeiro, ele situa o desejo de “realização, de adequação, de maestria e de competência”, que possibilita a confiança em relação ao mundo, independência e liberdade. No segundo, ele situa a busca por reputação ou prestígio, *status*, dominância, reconhecimento, atenção, importância ou apreciação. Para satisfazer essas necessidades, as pessoas procuram oportunidades de realização, prestígio e *status* para reforçar as suas competências. Contudo, a frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, que podem levar à sua total desmotivação.

- Necessidades de auto realização pessoal: são constituídas pelos desejos de crescimento pessoal e da realização de todos os objetivos pessoais. Uma pessoa que chegue a esse nível se aceita tanto a si como aos outros. Essas pessoas normalmente exibem naturalidade, iniciativa e habilidade na resolução de problemas. Correspondem às necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia.

A motivação em Maslow está claramente associada à existência de um propósito, uma finalidade, um objetivo; e que este propósito incomoda (motiva) a pessoa até que seja atingido.

2.3.2 Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg

Segundo Lacombe (2005), a teoria desenvolvida por Herzberg, define que os fatores motivacionais estão divididos em duas partes: fatores higiênicos e fatores motivadores. Os fatores higiênicos estão ligados ao ambiente interno da organização, ou seja, tudo o que rodeia o funcionário como:

- a) diretrizes / administração da empresa: estão ligados diretamente a missão, visão e valores da empresa, pois através destes são estabelecidos, objetivos, metas, planejamento, normas, políticas e métodos que a empresa utiliza para alcançar seus objetivos finais.
- b) Qualidade de supervisão: é importante para que haja um interesse maior, para o cumprimento de tarefas e qualidade nos processos.
- c) Relações pessoais: são as relações obtidas socialmente dentro da organização, como equipes formadas por líderes com a finalidade de atender as expectativas das metas estabelecidas.
- d) Condições de trabalho: estão ligadas as instalações e ao conforto que a empresa oferece aos funcionários, como cadeira, mesa, iluminação adequada, refeitório, lugar para descanso e etc.
- e) Salário: é uma remuneração obrigatória por parte do empregador correspondente aos serviços prestados pelo empregado.
- f) Status: alguns funcionários se sentem auto realizados, de acordo com o reconhecimento que a organização o tem, mantendo-se assim, sempre atualizados para atingirem as expectativas da organização.
- g) Segurança: é o fator no qual a organização visa à segurança dos funcionários por meio de instalações seguras, proporcionando assim, um ambiente de trabalho adequado.

Os fatores higiênicos são muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. A expressão higiene serve exatamente para refletir seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais a seu equilíbrio. Quando esses fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação.

Porém, quando são precários, provocam insatisfação (WAGNER III; HOLLENBECH, 2006),

Já os fatores motivadores, estão intrinsecamente ligados aos deveres e tarefas a serem seguidos, de acordo com o cargo ocupado, tem um efeito mais duradouro de satisfação aumentando a excelência em sua produtividade, são eles:

- ✓ realização profissional: é o que pessoas procuram alcançar ao longo de suas vidas, construindo uma carreira profissional, com a finalidade de suprir suas necessidades.
- ✓ Reconhecimento pelos resultados: é o que a organização oferece com a finalidade de reconhecer o bom desenvolvimento do trabalho realizado pelo funcionário.
- ✓ Trabalho interessante: é quando o funcionário que ocupa determinado cargo o avalia preponderante para seu próprio autoconhecimento, desenvolvendo assim sua tarefa com mais empenho e satisfação, geralmente dito “a pessoa certa ocupando o lugar certo”.
- ✓ Responsabilidade: são obrigações cabíveis a determinada pessoa, a fim de, honrar o que lhe foi estabelecido, responsabilizando-se por seus atos, já que em algumas situações, pessoas dependem de uma decisão ou atitude, para que se dê continuidade aos processos realizados dentro da empresa.
- ✓ Perspectivas de promoção: é quando o funcionário trabalha assiduamente, cumprindo todos os seus deveres e responsabilidades, com o intuito de receber uma promoção, ou seja, ocupar uma melhor posição ou cargo na empresa.
- ✓ Aumento de conhecimento: algumas pessoas procuram sempre se atualizar, com a finalidade de aprimorar seus conhecimentos, almejando comodidade, benefícios e auto realização pessoal, além de agregar experiências.

Estes fatores motivadores estão ligados diretamente à realização, respeito e reconhecimento, pois quando alcançados elevam a satisfação pessoal, e quando ausentes, tornam-se precárias as condições no ambiente de trabalho. (LACOMBE, 2005).

De certa forma, pode-se conferir alguma similaridade entre as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, com os fatores higiênicos de manutenção de Herzberg.

Encontra-se ainda similaridade nos fatores motivacionais de Herzberg com as necessidades de autoestima e auto realização de Maslow (HILION, 2011).

A figura 2 permite observar o comparativo.

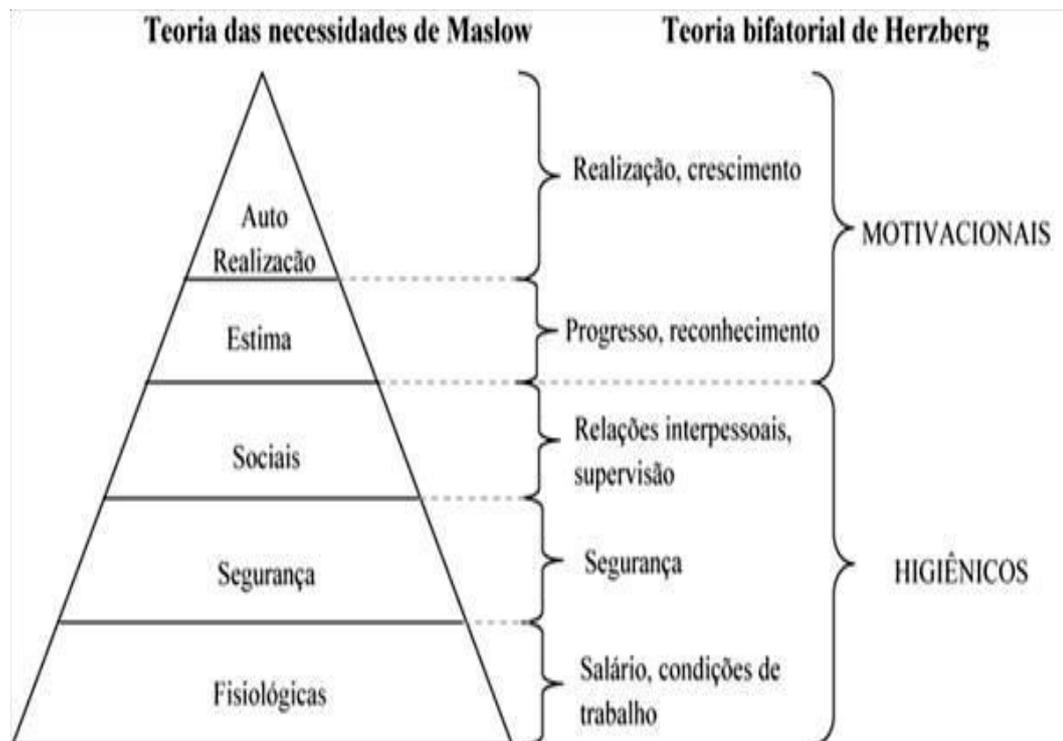


Figura 2. Comparativo da Teoria de Maslow e Herzberg. Fonte: (CHIAVENATO, 2015). *Rev. Psicol Saúde e Debate*. Dez., 2017:3(2):30-43. 38

2.3.3 Teoria de X e Y de McGregor

Como parte das teorias administrativas, a teoria comportamental procura demonstrar uma variedade de estilos administrativos utilizados nas organizações; o comportamento das pessoas tem relação estreita com as convicções e estilos utilizados pelos administradores. As teorias X e Y de McGregor apresentam certas convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações.

A teoria X caracteriza-se ter um estilo autocrático que pretende que as pessoas façam exatamente aquilo que a organização pretende. Por outro lado, se pessoas fossem impedidas de satisfazer suas necessidades, encarariam o trabalho como "um mal necessário", evitando responsabilidades. Alguns aspectos em relação à organização: responsabilidade pelos recursos da empresa (organização). Processo de dirigir os esforços das pessoas (controle das ações para modificar o seu comportamento). Políticas de persuasão, recompensas e punição (suas atividades são dirigidas em função dos objetivos e necessidades da empresa). Remuneração como um meio de recompensa.

De acordo com Fraga (2002), a Teoria X está pautada em algumas ideias tradicionais que se referem ao controle do comportamento humano na esfera do trabalho. Nesse contexto, o ser humano, de modo geral, não gosta intrinsecamente de trabalhar e deseja fazer isso o mínimo possível. Por esse motivo, a maioria das pessoas necessita ser controlada e monitorada para executar suas atividades com eficiência.

Motta e Vasconcelos (2006) afirmam que, de acordo com a teoria Y, é de responsabilidade da gerência proporcionar condições para que as pessoas possam atingir as suas metas. Na teoria Y, o papel do gerente é de um coordenador dentro do processo de trabalho e não de uma pessoa que apenas comanda ou direciona o poder.

Quadro 1 – Perfil dos gerentes da Teoria X e da Teoria Y

Teoria X	Teoria Y
<p>O gerente admite que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - se não controla diretamente, a equipe não produz; - às vezes é preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para ensinar os demais; - para manter o comando é preciso distanciar-se um pouco da equipe; - a maioria dos empregados não tem ambição e precisam de um empurrão; - as decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação dos empregados; 	<p>O gerente admite que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada; - de modo geral, os empregados são merecedores de sua confiança; - em algumas ocasiões, seus subordinados podem conduzir as reuniões; - seus empregados são capazes de se autocontrolarem; - sob condições favoráveis as pessoas gostam de trabalhar;

Fonte: Estefani (2010).

A teoria Y é a moderna concepção de Administração, se baseia na eliminação de preconceitos sobre a natureza humana, seus principais aspectos são: desenvolvimento de um estilo altamente democrático através do qual administrar é um processo de criar oportunidades e proporcionar orientação quanto aos objetivos. É de responsabilidade da organização proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam características motivacionais com potencial de desenvolvimento e de responsabilidade. Criar condições organizacionais e métodos de operações por meio dos quais possam atingir seus objetivos pessoais e dirigir seus esforços em direção dos objetivos da empresa.

McGregor (1960) classifica os incentivos ou recompensas em diversas categorias. Incentivos extrínsecos – ligados ao ambiente, relação comportamento com trabalho. Incentivos intrínsecos – Inerentes à própria natureza da tarefa. Realização do indivíduo através do desempenho de seu trabalho. O esforço físico e mental no trabalho é tão natural quanto às atividades de lazer, aprendem não só a aceitar, mas também a procurá-las. São incentivados a criar e a se autodirigirem, apreciando o desafio.

Enquanto a teoria X e Y, desenvolvida por Douglas McGregor na década de 1960, argumenta que os executivos detêm duas visões distintas acerca do comportamento de seus funcionários: uma visão positiva (Teoria Y) e outra negativa (Teoria X). A Teoria X relaciona-se ao fato da natureza humana ser indolente e de não ter afeição ao trabalho, enquanto a Teoria Y diz respeito ao fato dos homens serem bons e voltados ao trabalho (ALVES FILHO *et al.*, 2013).

A Teoria de Maslow abriu o caminho para desenvolvimento da Teoria X-Teoria Y, formulada por McGregor (HERSEY & BLANCHARD, 1986). Essa teoria sustenta que os executivos têm duas visões distintas sobre os seus funcionários: uma negativa (Teoria X) e uma positiva (Teoria Y). Aspectos negativos, como o funcionário não gostar de trabalhar por natureza e não querer assumir responsabilidades, contrastam com aspectos positivos, como demonstração de auto orientação e autocontrole por parte dos funcionários quando estão comprometidos com os objetivos (ROBBINS, 2009).

Ao analisarem a Teoria X-Teoria Y, Hersey e Blanchard (1986) questionam se o trabalho é mesmo um mal necessário, como preconiza a Teoria-X. Os autores ponderam que, nas empresas em que os objetivos pessoais e organizacionais são contrastantes as equipes de trabalho são coesas, a produtividade é elevada e as pessoas trabalham felizes, pois ali atingiram uma satisfação intrínseca.

O tipo de administrador Y é aquele que busca o amadurecimento dos seus funcionários, procurando satisfazer suas necessidades sociais, de autoestima e de auto realização através do controle externo cada vez menor (HERSEY & BLANCHARD, 1986)

2.3.4 Teoria da Expectativa de Vroom

Já a Teoria da Expectativa, formulada por Vroom, surgiu em 1964. Para o autor, o homem é possuidor de desejos e crenças e é capaz de atuar antecipadamente sobre os eventos de sua vida, despendendo o esforço necessário na direção certa para atingir os seus objetivos.

Nesse sentido, o comportamento do homem no trabalho é passível de explicação (CASADO, 2002). Na teoria da Expectativa, a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará certo resultado. A atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo influencia suas ações (ROBBINS, 2006).

A teoria da expectativa, na qual Vroom (2007) relaciona desempenho com recompensa, e defende que, o ser humano se esforça para conseguir um alto desempenho embasado na ideia de que será recompensado. Vroom procura mostrar que quanto mais um indivíduo entender que seu empenho e esforço o farão alcançar o resultado desejado, mais motivado ele sentirá (SILVA, 2009). Como por exemplo: o funcionário somente se estimula a perseguir determinado objetivo visando algo em troca. Como o próprio nome já direciona, essa teoria está ligada ao

comportamento que o ser humano tem quando adquire uma expectativa, e se alcançar determinado nível de desempenho, conseguirá atingir uma recompensa satisfatória, atendendo assim, suas metas pessoais. (VERGARA, 2000).

2.3.5 Teoria da contingência de McLelland

Segundo Vergara (2009), outra teoria relevante a ser considerada é a defendida por McLelland, que procura explicar as motivações dos trabalhadores por meio da satisfação das suas necessidades. Ele argumenta que as necessidades são adquiridas ao longo da vida, à medida que as pessoas interagem socialmente. O autor destaca três principais fatores:

- poder: que corresponde à posição, influência, o desejo de controlar e decidir;
- afiliação: representa o relacionamento social;
- necessidade de realização: que traduz o desejo da pessoa em atingir seus objetivos desafiadores de modo eficiente.

Esse fundamento é semelhante à teoria de Maslow, entretanto, se difere quando McLelland afirma que, as necessidades podem ser aprendidas (VERGARA, 2009).

2.3.6 Quadro 2 - comparativo das Teorias Motivacionais: motivação, satisfação e desempenho.

AUTOR	MOTIVAÇÃO	SATISFAÇÃO	DESEMPENHO
Maslow	Forças existentes internas, necessidades superiores Status Auto realização	Necessidades primárias: fisiológicas, inferiores buscam a satisfação por meio das necessidades de nível superior somente quando a inferior já foi totalmente satisfeita.	A teoria de Maslow apresenta, por meio da pirâmide, a satisfação das necessidades humanas, a motivação e o desempenho gerado por esses fatores
Frederick Herzberg	Fatores Higiênicos – ligados ao ambiente interno da organização. Recurso do enriquecimento do cargo como fator de motivação. Oportunidade de crescimento profissional, motivação está relacionada ao fato do ser humano se identificar com o ambiente de trabalho. A teoria fundamenta em fatores externos que influenciam e propiciam a motivação.	Fatores higiênicos quando são ótimos, evitam a insatisfação	Fatores ligados diretamente a realização, respeito e reconhecimento, elevam a satisfação pessoal e consequentemente o desempenho do será muito bem visualizado
Teoria de X e Y de Douglas McGregor	Funcionários controlados. A teoria X é autocrática. (o trabalho é um mal necessário) não há motivação. Já a teoria Y – a organização proporciona condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam características motivacionais,	Por outro lado, Hersey Blanchard(1986) ponderam que empresas nas quais os objetivos pessoais e organizacionais são contrastantes, as equipes de trabalho são coesas. A produtividade elevada, as pessoas trabalham felizes e atingem uma satisfação intrínseca.	A teoria X evita responsabilidades dos colaboradores diminuindo seu desempenho. Já a teoria Y, desenvolvendo suas características motivacionais, elevam-se no seu desempenho.
Teoria de Vroom	Quando o indivíduo entender que seu empenho e esforço o farão alcançar o resultado desejado, mais motivado ele sentirá...	Ao alcançar o nível de desempenho conseqüente obter a sua satisfação	Teoria ligada ao comportamento que o ser humano tem quando adquire uma expectativa e determina alcançar determinado nível de desempenho
Teoria de McLelland	Busca da motivação através da satisfação das suas necessidades	O ponto chave são as necessidades(nesse caso elas podem ser aprendidas. O que difere com a teoria de Maslow.	Ao longo da vida em busca da motivação

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.4 Motivação, Satisfação e Desempenho

Devido à expansão do capitalismo, os indivíduos, em sua maioria, buscam continuamente, por meio do trabalho, a realização das suas necessidades e dos seus desejos.

De acordo com Siqueira e Gomide Jr. (2004), os estudos sobre comportamento humano têm buscado compreender essas necessidades humanas no contexto organizacional, de forma a contribuir para a satisfação dos trabalhadores e considerar o impacto gerado do desempenho, na produtividade e na saúde deles.

Entender as relações entre o indivíduo e seu trabalho tem sido uma fonte de grande estudo entre os estudiosos nos processos organizacionais no século XXI. Dentre os diversos assuntos que se relacionam ao trabalho, a satisfação é um fenômeno amplamente estudado e esse interesse decorre da influência que pode exercer sobre o trabalhador e afetar no seu desempenho profissional, na sua saúde física e mental, em suas atitudes, em seu comportamento social, tanto com repercussões para a vida pessoal e familiar como para as organizações MARTINEZ . (2002).

Segundo Robins (2002), entre a satisfação e a motivação não existe uma relação causal. A noção que “um emprego satisfeito é um emprego produtivo” foi durante muito tempo uma forte convicção da gestão, mas não corresponde a realidade. As pesquisas empíricas neste domínio demonstram que não existe uma relação apreciável entre as duas variáveis.

Dessa forma, uma crescente demanda pela melhoria da qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade tem exigido um novo perfil do colaborador. Várias iniciativas surgiram em função dessa demanda. Destacam-se: reestruturação das carreiras, investimento em satisfação no trabalho, instituição e da avaliação de desempenho individual e da política de desenvolvimento do servidor, certificação

ocupacional para cargos estratégicos e instituição de remuneração variável, por meio do prêmio por produtividade e de gratificações vinculadas ao desempenho (RIBEIRO, 2005).

Para Çinar e Vardarlier (2014), as empresas devem procurar desenvolver a avaliação de forma sistemática para qualificar e medir o desempenho, e esse processo deve ser aplicado de forma transparente e objetiva, com pleno conhecimento dos colaboradores. Assim, a avaliação de desempenho pode ser considerada como a revisão das funções como um todo podendo ter a finalidade de encontrar pontos positivos e negativos. Ademais, para sua realização há vários métodos que podem ser usados para medir e avaliar o desempenho dependendo da necessidade e do objetivo de cada organização.

Rasheed (2015) estudaram a receptividade geral do *feedback* pela equipe de supervisores, subordinados e conjuntos de enfermeiros em hospitais públicos da capital da Arábia Saudita, bem como a sua satisfação em relação ao mesmo, a utilidade e auto eficácia para *feedback*. Assim, descobriram que todas as construções do estudo (utilidade, responsabilidade, auto eficácia, conscientização social e satisfação) tiveram impactos positivamente significativos no desempenho; funcionários com maior orientação de *feedback* são mais susceptíveis de serem satisfeitos com o *feedback* fornecido, mesmo desfavorável, desde que seja construtivo, mas que os leve a melhorar o seu desempenho. Segundo os autores, em termos de implicações práticas para os gerentes, em particular do departamento de recursos humanos, a consideração da importância das diferenças individuais relacionadas ao *feedback*, fornece um mecanismo para influenciar o desempenho da sua função.

De acordo com Fried e Ferris (1987), os indivíduos com atividades complexas são mais satisfeitos e motivados internamente do que aqueles indivíduos que trabalham em atividades relativamente simples. Portanto, os trabalhos complexos e que exigem maior autonomia produzem níveis mais elevados de motivação intrínseca do que aqueles trabalhos rotineiros, relativamente simples de serem executados (HACKMAN; OLDFHAM, 1976).

Archer (1997) pressupõe que motivação é uma energia que gera comportamentos voltados à satisfação das necessidades e que, quanto mais estas estiverem satisfeitas, menos o indivíduo estará motivado. Que o indivíduo apresenta dois tipos de comportamento: um, gerado pela motivação, e outro, induzido por fatores ou forças que não se originam das suas necessidades; e que a manifestação dos comportamentos voltados para o atendimento aos objetivos organizacionais (comportamentos positivos) depende do grau de satisfação das necessidades, ou seja, que a propensão de o indivíduo voltar-se aos objetivos organizacionais aumenta ou diminui à medida que, respectivamente, diminui ou aumenta a preocupação com suas necessidades pessoais.

Em harmonia com tal concepção, Archer (1997) acrescenta que a tarefa da administração não é a de motivar seus empregados, mas, sobretudo induzir comportamentos positivos por parte deles, o que pode ser feito através do uso de fatores de satisfação ou contra satisfação que se relacionem com a necessidade que estiver funcionando como centro de organização do comportamento do empregado.

Marras (2009) argumenta também, que existe uma diferença entre satisfação e motivação: Satisfazer, portanto, é fundamentalmente diferente de motivar. O trabalhador pode estar satisfeito, mas não necessariamente motivado. Estar motivado consiste em ter prazer, alegria ou conforto para realizar determinado feito. Quando os funcionários estão motivados, automaticamente o ato de trabalhar torna-se agradável e proporciona mais dedicação e empenho.

Os estudos sobre comportamento humano têm buscado compreender essas necessidades humanas no contexto organizacional, de forma a contribuir para a satisfação dos trabalhadores e considerar o impacto gerado do desempenho, na produtividade e na saúde deles (SIQUEIRA e GOMIDE, 2004).

Nas últimas décadas, as transformações econômicas e sociais decorrentes do processo de globalização têm alterado a relação entre o homem e o seu trabalho (SILVA, 2009). As transformações sociais são profundas, aceleradas e, no processo

produtivo das organizações, estão aliadas a grande diversidade de situações de trabalho (BELLUSCI, 2005).

Devido à expansão do capitalismo, os indivíduos, em sua maioria, buscam continuamente, por meio do trabalho, a realização das suas necessidades e dos seus desejos. Quando a empresa consegue identificar com clareza seus objetivos e os objetivos daqueles que nela trabalham, acontece o aproveitamento conjunto de forças e o aumento da possibilidade de realização (BERGAMINI, 2008).

Percebe-se que as organizações estão cada vez mais decididas a alcançar metas e, com o mercado cada vez mais competitivo, a organização conta com o desempenho de seus colaboradores e de seus gestores em busca de estratégia para lidar com a pressão de um tempo cada vez mais curto e com equipes cada vez mais reduzidas no mercado globalizado. Com base na gestão estratégica dos recursos humanos, a gestão de desempenho constitui uma ferramenta importante para a identificação das competências, tanto organizacionais como individuais.

A gestão de desempenho envolve variáveis diretamente ligadas à gestão estratégica de recursos humanos. É muito mais que a simples avaliação de desempenho, porque ao avaliar o desempenho do colaborador, a organização compromete-se a analisar os resultados e aperfeiçoá-los com base nos dados levantados (SILVA, 2009).

Por outro lado, a motivação influencia o processo produtivo da seguinte forma: quando há motivação entre os colaboradores, o clima motivacional se eleva e traduzem relações de satisfação, animação, interesse e colaboração o que tendem a aumentar o desempenho dos funcionários da empresa.

A seguir, para facilitar a leitura e compilar as principais ideias sobre essas três variáveis, o autor elaborou um quadro síntese que ajudará a destacar os pontos chave de cada uma delas.

MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR	SATISFAÇÃO DO COLABORADOR	DESEMPENHO DO COLABORADOR
REALIZAÇÃO	Gera competência, realização profissional e sucesso pessoal.	Aumento progressivo do desempenho do colaborador.
ESTIMULAÇÃO	Busca desafios , inova suas atividades, busca conhecimentos novos.	A instituição começa ampliar seu capital intelectual.
RESILIÊNCIA	Começa a controlar seus impulsos, trabalha com os problemas em busca de soluções.	Inicia-se um processo de formação de equipe na instituição. Gera um equilíbrio emocional entre os colaboradores e gestores.
AUTO DETERMINAÇÃO	Passa a ter autonomia, inicia-se a participação das decisões.	Executa bem o seu trabalho.
ATITUDE ÉTICA	Busca do respeito e dignidade.	O colaborador passa a evitar a dor e o sofrimento de si mesmo e de seus clientes.
DIREÇÃO E PERSISTÊNCIA	Vence dificuldades e desafios.	O colaborador produz resultados.
NECESSIDADE INTERNA	Os colaboradores se sentem responsáveis e representantes da instituição.	Leva a mudança de comportamento.
ENDOMARKETING OU MARKETING INTERNO	Os colaboradores passam a ter conceitos melhores sobre: visão, missão, princípios e valores da instituição.	Os colaboradores caminham rumo a excelência.
PRAZER, ALEGRIA	Ambiente de trabalho se torna agradável.	Os colaboradores apresentam maior dedicação e empenho.
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	Valorização do colaborador.	Aumento na produtividade com bom desempenho nas suas atividades laborativas.

FONTE: Elaborado pelo autor

2.4.1 Motivação Pessoal e desempenho no trabalho

A evolução da área de recursos humanos no Brasil tem uma evolução progressiva e ascendente desde a década de 1930 quando não havia qualquer estruturação de gestão de pessoas, já que eram recursos abundantes e poucos organizados entre si, visto que as atividades de recursos humanos eram voltadas

apenas para cálculos da retribuição a que os trabalhadores faziam jus como resultado do trabalho prestado (Gil, 2009).

Já a década de 50 foi marcada por mudanças importantes no campo das relações de trabalho. Houve a expansão da indústria siderúrgica, petrolífera, química e farmacêutica e a indústria automobilística (Gil 2009).

Conforme Dutra (2008), após 1950 até meados de 1960, as empresas multinacionais eram estimuladas a se instalarem no Brasil trazendo práticas estruturadas de gestão de pessoas.

Em meados da década de 60 e início da década de 1970 houve um crescimento econômico, já se preocupando com a capacidade de atração e retenção de pessoas. Entretanto, a partir de 1973 a situação econômica do país não era muito otimista para as empresas. Como consequência, muitas organizações passaram a conferir maior atenção às áreas de recursos humanos, como treinamento, desenvolvimento de pessoal, cargos, salários e benefícios (GIL 2009).

De acordo com Dutra (2008), a década de 80 começa com um clima conturbado entre empresas e trabalhadores. Para Gil (2009), essa década foi marcada pela recessão econômica e pela inflação, mas com o avanço do setor de recursos humanos nas organizações, mais aberto e dinâmico, torna-se inviável considerar os trabalhadores apenas como recursos, colocados ao lado de recursos materiais e financeiros.

Segundo Fiuza (2010), a gestão de pessoas assume um papel de extrema relevância na realidade competitiva atual, já que suas políticas e práticas devem levar a criar maior competitividade.

Santos (2009) afirma que hoje a área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas é de fundamental importância dentro da organização, assumindo inúmeros papéis. As pessoas são elementos fundamentais para que as empresas se mantenham competitivas, nesse sentido, várias organizações já estão modificando

suas atitudes, relacionadas à vida de seus colaboradores e adotando programas de qualidade de vida de trabalho que valorizam seus profissionais e auxiliam no aumento da produtividade, trazendo uma grande motivação pessoal e consequente desempenho nas suas atividades laborativas.

A motivação é fundamental para qualquer profissional, isso porque sem ela é impossível realizar atividades de forma satisfatória, cumprir metas estabelecidas, conquistar bons resultados no trabalho e, conseqüentemente, apresentar bons rendimentos para a organização como um todo.

Motivação e desempenho estão intimamente ligados, um depende do outro e um não funciona sem o outro. Profissionais insatisfeitos com seus salários, por exemplo, tendem a ter uma queda na produtividade e isso reflete diretamente na performance profissional.

A motivação no trabalho é a junção de comportamentos e razões que impulsionam as atitudes de um colaborador. Ela influencia diretamente a disposição, a vontade e o comprometimento do indivíduo com seu trabalho. Quanto mais motivado um profissional está, melhor serão o seu desempenho e a sua produtividade. Profissionais motivados são mais empenhados na execução de suas demandas, possuem mais responsabilidades diante de suas tarefas diárias, mantêm maior compromisso com a empresa e produzem mais resultados com foco, organização e maestria. Essa relação entre motivação e desempenho é uma via de mão dupla que precisa ser desenvolvida diariamente por ambas as partes envolvidas.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa aqui apresentada foi realizada num hospital Filantrópico situado no interior de Minas Gerais, com atendimento ao público de forma gratuita, particular e convênios.

Foi solicitada a autorização para a realização dessa pesquisa e para a coleta dos dados à referida instituição hospitalar, através de uma reunião e apresentação do tema pela equipe de comissão de Ética, garantindo o sigilo de todas as informações coletadas e que serão resguardados também os nomes de seus colaboradores.

A presente Pesquisa foi empírica de Campo, realizada através de um estudo de caso único sobre os fatores motivacionais que podem interferir no desempenho dos funcionários do hospital neste setor em questão.

A abordagem escolhida, quanto à natureza da pesquisa, foi qualitativa, perpassando também, pela quantitativa. Segundo Triviños (1987), o significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa; o significado que as pessoas dão aos fenômenos. Essa posição justifica a escolha desse tipo de pesquisa, pois busca analisar a motivação dos funcionários da instituição pesquisada segundo o ponto de vista dos mesmos. A amostra foi formada pelos Colaboradores que atuam no hospital objeto desse estudo.

Segundo Bittar (1996), pode-se afirmar que a administração de recursos humanos é a área mais importante entre as que compõem sua estrutura organizacional, sobretudo por ser o hospital um prestador de serviços que depende de pessoas qualificadas, que tratam diretamente dos pacientes e cujos cuidados não permitem margem de erros.

Ruthes e Cunha (2007) referem, também, que a partir da década de 1990 a administração Hospitalar vem se constituindo em uma área de conhecimento que

tem merecido, cada vez mais, o interesse dos pesquisadores e dos responsáveis pela formação dos profissionais que atuam neste tipo de instituição.

A classificação da pesquisa é descritiva, porque teve como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as diversas variáveis.

Segundo Gil (1999) as pesquisas descritivas são as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática, portanto, são as mais solicitadas por instituições, empresas e partidos políticos.

De acordo com Triviños (1987), os estudos descritivos têm por finalidade aprofundar a descrição de determinada realidade. Pretendem descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade. Esse ponto de vista justificou a realização da presente pesquisa, pois a compreensão da motivação e desempenho dos funcionários da instituição pode servir como orientação para os gestores hospitalares sobre providências que possam garantir melhores condições de saúde para os seus colaboradores.

Quanto à técnica de coleta dos dados foi aplicado um questionário estruturado e a análise dos dados foi feita através da tabulação dos mesmos em gráficos e tabelas e de suas interpretações realizadas pelo pesquisador à luz dos aportes teóricos.

O tipo de pesquisa escolhido foi um estudo de caso único. A unidade de análise foi o setor de unidade de terapia intensiva neonatal e pediátrica do referido hospital filantrópico no interior de Minas Gerais cujas características são apresentadas no próximo capítulo. Para que fosse obtida a autorização desse trabalho, foi enviado um documento (vide anexo 1) que solicitou a permissão da Instituição para a realização da mesma.

A Comissão de Ética e direção técnica do hospital responderam favoravelmente, e aceitaram que o pesquisador aplicasse os questionários (vide anexo 2) aos profissionais que trabalham na referida instituição dentro do setor da Unidade de Terapia Intensiva Neonatal e Pediátrica, para que pudessem responder

e contribuir com esse estudo, desde que o sigilo das identidades dos mesmos fosse devidamente respeitado.

O universo da pesquisa foi constituído por profissionais do setor interno dessa unidade: médicos, enfermeiros, técnicos de enfermagem, psicólogos, fonoaudiólogos, nutricionistas, fisioterapeutas, auxiliares administrativos, conservação e limpeza.

A coleta de dados foi realizada no período de outubro de 2019 e em seguida foi elaborada a categorização e a análise dos dados que foram coletados a partir das respostas obtidas nos questionários aplicados. Os dados levantados foram interpretados e submetidos à análise qualitativa de conteúdo, segundo o modelo proposto por Bardin (1997), cuja análise de conteúdo constitui:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. (BARDIN, 1997, p. 42).

Tomando como referência essa definição, infere-se que a análise de conteúdo não constitui apenas um instrumento, mas um conjunto de recursos que podem tomar diferentes formas. Outra ideia essencial da análise de conteúdo é a inferência que pode partir das informações que fornece o conteúdo da mensagem ou de premissas que se levantam como resultado do estudo dos dados que apresenta a comunicação (TRIVIÑOS 1987).

Constituíram etapas da análise de conteúdo: a fase da pré análise, a análise do material e a interpretação. Na fase de pré análise foi feita a leitura flutuante, com o objetivo de familiarizar com o material. Na fase de análise do material, os dados brutos foram trabalhados e decodificados, ou seja, foram feitas as categorizações dos conteúdos de forma a facilitar a interpretação dos mesmos e as devidas análises (BARDIN, 1997).

Sendo assim, para categorização do material, foi necessário levar em consideração os objetivos desta pesquisa e as perguntas que foram formuladas durante todo o processo de elaboração da mesma. A fase final da análise de conteúdo é precisamente o momento da interpretação de cada uma das categorias:

- motivos que levaram os sujeitos a trabalharem no Hospital;
- expectativas e satisfação em relação ao trabalho;
- importância do fator salário;
- importância do fator realização no trabalho;
- fatores capazes de promover satisfação no trabalho

O quadro abaixo representa a Matriz Metodológica adotada por essa pesquisa.

Classificação quanto ao tipo de pesquisa	Classificação quanto a natureza da pesquisa	Classificação quanto à escolha do objeto de estudo	Classificação quanto à técnica de coleta de dados	Classificação quanto à técnica de análise de dados
Explicativa Descritiva	Quali-quantitativa	Estudo de caso único	Questionário Pesquisa Bibliográfica Aplicação do questionário	Análise de Conteúdo

Fonte: elaborado pelo autor.

4 APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO INSTITUCIONAL

A referida instituição nasceu de uma casa antiga adaptada, em 07 de março de 1880. Posteriormente, foi transferida para instalações adaptadas em um prédio. As notícias do grande empenho e do trabalho bem feito corriam de boca em boca e a cada dia mais gente chegava ao pequeno hospital para ser tratado. Na década de 30, como resultado de grande campanha e mobilização populares, começou a ser erguido o “Hospital Novo”, já no endereço em que se encontra hoje. Em 1935, foi lançada a “Pedra Fundamental” e, em 25 de julho de 1937, aconteceu a inauguração. A instituição foi reconhecida com fins filantrópicos pelas autoridades públicas competentes e declarada de utilidade pública através do Decreto Federal número 70.998, de 17/08/1972, publicado no Diário Oficial da União de 18/08/1972. Declarada, nos âmbitos estadual e municipal, respectivamente pela lei Estadual nº 3.857, de 17/12/1965, publicada no “Minas Gerais” de 18/12/1965, e Lei Municipal nº 1.579, de 01/11/1971.

Hoje essa instituição é a sétima maior prestadora SUS do Estado de Minas Gerais, mantendo uma importante gama de serviços à população: Cirurgia Cardiovascular, Intervencionista, Neurológica e Oncológica, além de Terapia Intensiva Adulto, Pediátrica e Neonatal, que são serviços exclusivos na rede assistencial da unidade.

Está situada na região central de Minas Gerais, a cidade fica apenas a 70 km de Belo Horizonte e a 40 km do Aeroporto Internacional Tancredo Neves – Confins. Segundo dados do IBGE referentes a julho de 2015, ela possui uma população estimada de 232.107 habitantes. A cidade é o principal polo econômico da região central do estado atraindo grandes indústrias e diversificando cada vez mais sua economia.

Nesse contexto torna-se importante elucidar que o Hospital em estudo é o sétimo maior prestador SUS(Sistema único de Saúde) do Estado de Minas Gerais, prestando uma importante gama de serviços à população. A instituição presta atendimento à comunidade sem qualquer distinção ou preconceito de cor,

nacionalidade, credo religioso ou convicção política. Além da população da cidade onde se localiza, atende há pelo menos 35 municípios circunvizinhos, onde residem cerca de 650 mil pessoas.

O Hospital tem no seu escopo de prestação de serviços, o SUS, Alta e Média Complexidade e Sistema Suplementar de saúde como seus tomadores de serviços. No que tange ao SUS, o hospital presta serviços na Alta e Média Complexidade, Ambulatorial e Hospitalar. Na Alta Complexidade Ambulatorial, destacam-se serviços de sessões de diálise (terapia renal substitutiva), tratamento de oncologia (quimioterapia), cateterismo e tomografia computadorizada. Também há destaque na Cirurgia Cardiovascular, Intervencionista, Neurológica e Oncológica, além de Terapia Intensiva Adulto, Pediátrica e Neonatal, que são serviços exclusivos na rede assistencial na qual a instituição está inserida. Na Média Complexidade Hospitalar, é a única maternidade da região, presta serviço de internação nas especialidades de clínica médica, cardiologia, oncologia, nefrologia, pediatria entre outros, de cirurgias eletivas em diversas especialidades, como angiologia, urologia, cirurgia geral, ginecologia entre outras. No atendimento ambulatorial da média complexidade, está inserida a prestação de serviços como atendimento de urgência em atenção especializada em obstetrícia, consulta médica especializada em cardiologia, neurocirurgia, cirurgia cardiovascular, oncologia clínica, nefrologia, exames especializados, teste ergométrico, monitoramento pelo sistema Holter 24h (3 canais), emissão otoacústica evocada para a triagem auditiva e avaliação auditiva comportamental.

No sistema de saúde suplementar o hospital se desponta como o principal prestador de serviços hospitalares no âmbito regional. Desde 2013, a instituição está se transformando em um Hospital de Ensino que favorece a troca de conhecimentos e o aprendizado de médicos residentes. Já está credenciado como hospital de ensino nas especialidades de Clínica Médica, Ginecológica, Obstétrica e Pediátrica.

A referida Instituição visa ser referência no seu Estado, em serviços de saúde de alta complexidade e assistência humanizada e individualiza aos pacientes. Sua missão é prestar assistência à saúde com segurança e filantropia, baseada na política de qualidade e aprimoramento técnico e científico com respeito absoluto ao

indivíduo e seu contexto social. Tendo a humanização, qualidade, respeito, transparência, filantropia, excelência, credibilidades e sustentabilidade como valores norteadores.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada com a aplicação de um questionário (vide anexo 2) por intermédio de seus gestores contendo dezessete perguntas que buscavam obter informações sobre o objeto dessa pesquisa para serem respondidas pelos colaboradores da instituição em questão, os quais não receberam nenhuma espécie de influência e nem indução, visto que, ao recolher os questionários, foi tomado o devido cuidado para garantir o anonimato dos sujeitos e o sigilo das suas respostas, devido à complexidade e magnitude do conteúdo contido nele. Os dados coletados foram interpretados e analisados pelo pesquisador à luz das teorias que embasaram a presente pesquisa.

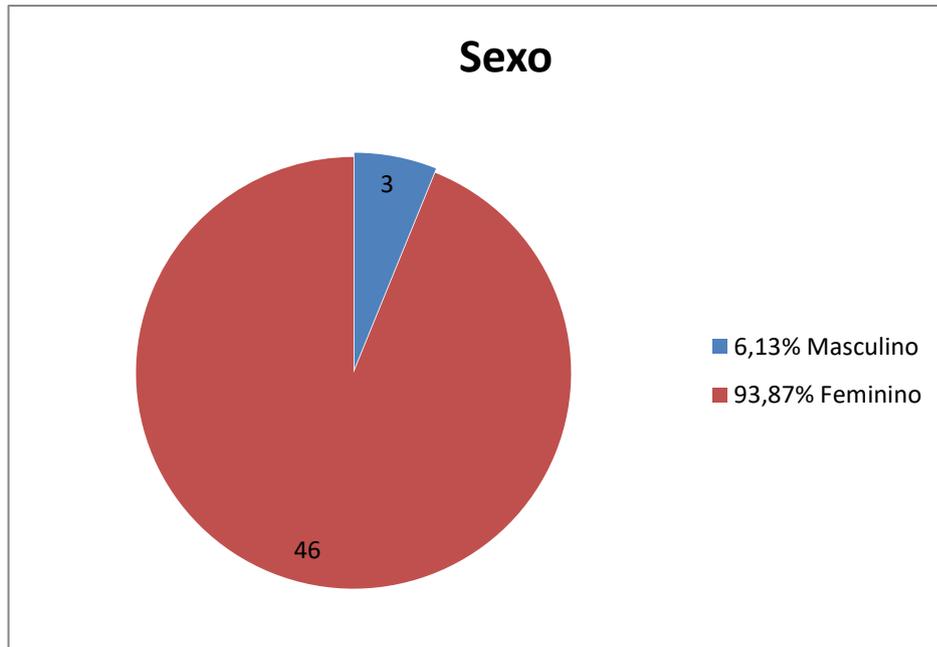
Houve a adesão e a participação de todos os 49 funcionários que trabalham na unidade de Terapia Intensiva Neonatal e Pediátrica do Hospital no qual essa pesquisada foi realizada. Vale ressaltar que os referidos funcionários são contratados pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e outros por Pessoa Jurídica. Portanto, todos os questionários foram devidamente entregues e recolhidos pelo pesquisador, garantindo a contribuição de todos os sujeitos envolvidos nesse estudo, dessa forma, não houve extravio de nenhum questionário.

Todos os participantes leram e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (vide anexo 1), nesse momento foram informados inclusive sobre o sigilo de sua identidade, por isso eles não foram identificados neste trabalho. O questionário foi realizado pelos colaboradores de forma individual, e após serem preenchidos, foram dobrados e depositados, por eles mesmos, em urna caixa totalmente lacrada, a qual só poderia ser aberta pelo pesquisador.

Os dados coletados em cada questão do questionário foram apresentados através de gráficos, com a finalidade de melhor mensurá-los e analisá-los.

5.1 Características sociais e demográficas dos colaboradores

GRÁFICO 1 - Sexo dos colaboradores



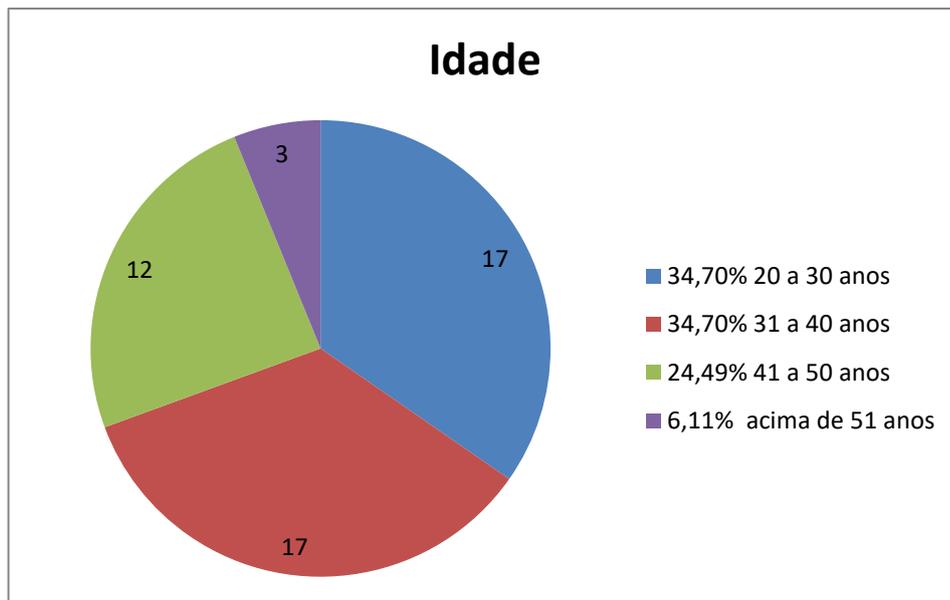
Fonte: dados da pesquisa

O Gráfico 1 demonstra que nessa área da saúde existe a predominância do sexo feminino, pois 46 pessoas são mulheres. Historicamente é possível saber que a participação das mulheres no mundo do trabalho se deu com a transformação do modelo econômico mundial, marcado principalmente pela expansão da Revolução Industrial, dessa forma, novas demandas surgiram para as mulheres, houve a necessidade delas assumirem novos papéis de acordo com a nova lógica capitalista da organização do trabalho.

Assim, a mulher passou a assumir novas funções, além daquelas que estavam ligadas somente ao cuidado da família, assumiu então responsabilidades econômicas e sociais, ou seja, a força de trabalho das mulheres passou a ser importante para os interesses econômicos e capitalistas.

Conforme relata Louro (1987, p.34) as mulheres são naturalmente dóceis, submissas, sensíveis, dependentes, minuciosas, intuitivas e pacientes. Já dos homens espera-se que sejam mais lógicos, organizados, fortes, agressivos, independentes e decididos. Dessa forma, foram atribuídas diferentes características de gênero para as funções e a realização do trabalho no sistema capitalista. Portanto, pode ser observada na ideia acima uma visão dicotomizada das características femininas e masculinas, a qual precisa ser superada no dia a dia dos trabalhadores, sejam homens ou mulheres, pois sabemos que a contribuição de ambos são de grande importância para o mundo do trabalho.

GRÁFICO 2 – Idade dos funcionários



Fonte: dados da pesquisa

No tocante à idade conforme mostra o Gráfico 2, dezessete estão entre 20 a 30 anos, outros dezessete estão entre 31 a 40 anos, doze estão entre 41 a 50 anos e três acima de 51 anos. É possível perceber que existe um equilíbrio cronológico dos colaboradores, o que possibilita a troca de experiências e vivências podendo contribuir ainda mais para o desenvolvimento dessa unidade de saúde.

Caio Beck (2018) cita Erik Erikson (1950), que foi o criador da Teoria do Desenvolvimento Psicossocial, segundo ele, existem oito estágios do desenvolvimento humano, que indicam que os seres humanos estão constantemente adquirindo novos conhecimentos e evoluindo. Conforme foi demonstrado no gráfico acima, de acordo com as suas idades, os colaboradores se encaixam nos estágios 6 e 7 do desenvolvimento. Esses dois estágios serão apresentados brevemente a fim de contextualizá-los.

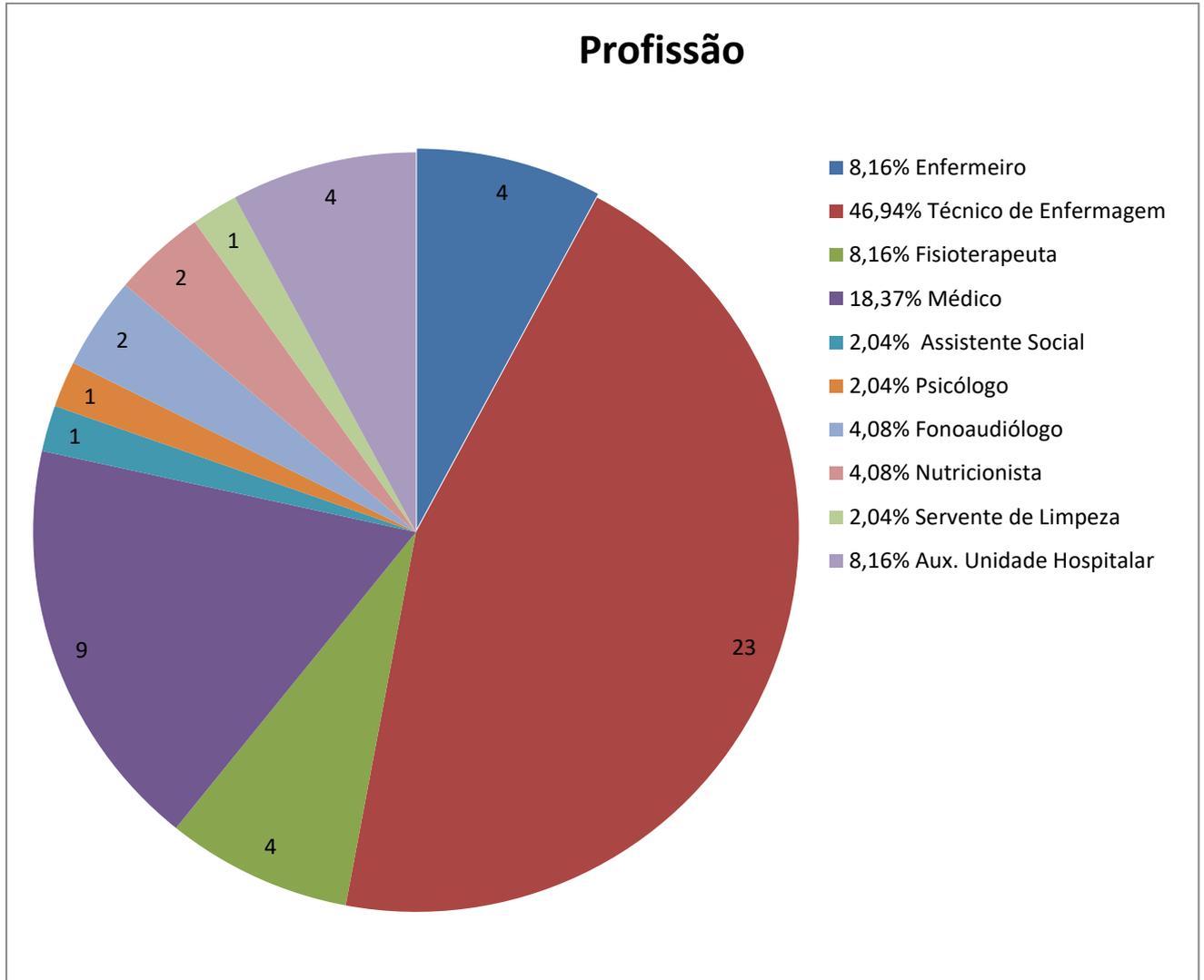
Ao atingir o sexto estágio, ou seja, entre 19 – 40 anos, atinge-se a fase adulta, na qual surgem as responsabilidades, as tomadas de decisões importantes, as relações parentais e de trabalho, que influenciam diretamente o desenvolvimento pessoal, as motivações do indivíduo e suas ambições. Nessa fase, as pessoas são mais influenciadas pelos fatores externos, há a predominância da aprendizagem prática para conquistar um emprego, uma promoção profissional, sempre em busca do sucesso. Sendo assim, para desenvolver o trabalho da coordenação será necessário incentivar as motivações intrínsecas dos sujeitos, ressaltar a necessidade dos conhecimentos teóricos, já que nessa fase os interesses estão voltados para a prática.

No sétimo estágio, que abrange as idades de 41 anos aos 65 anos, o autor nos diz que nessa fase o ser humano passa a se preocupar mais com os outros, busca refletir sobre o que já realizou e quer contribuir mais com o bem estar social. Por isso, é importante oferecer às pessoas que se encontram nessa fase maneiras de terem mais produtividade para aumentar os seus conhecimentos profissionais e o desejo de descobrir coisas novas.

Portanto, existem diversas contribuições teóricas sobre o tema idade produtiva do ser humano, as quais buscam alertar o mercado de trabalho para o risco de relacionar produtividade com idade, reduzindo o potencial humano à somente uma faixa etária da vida. Nosso país passa por mudanças no perfil demográfico da sua população, torna-se necessário oferecer aos cidadãos e cidadãs novas políticas públicas que deem conta dessa nova demanda do Brasil, pois a

expectativa de vida do brasileiro(a) aumentou, como consequência aumenta também a longevidade da carreira profissional.

GRÁFICO 3 – Profissões dos colaboradores



Fonte: dados da pesquisa

Os dados apresentados no Gráfico 3 demonstram que o quadro de profissionais da unidade de saúde em questão atende às normas exigidas pelo Conselho Federal de Medicina corroborando assim para o funcionamento adequado e o bem estar dos pacientes que precisam desse atendimento.

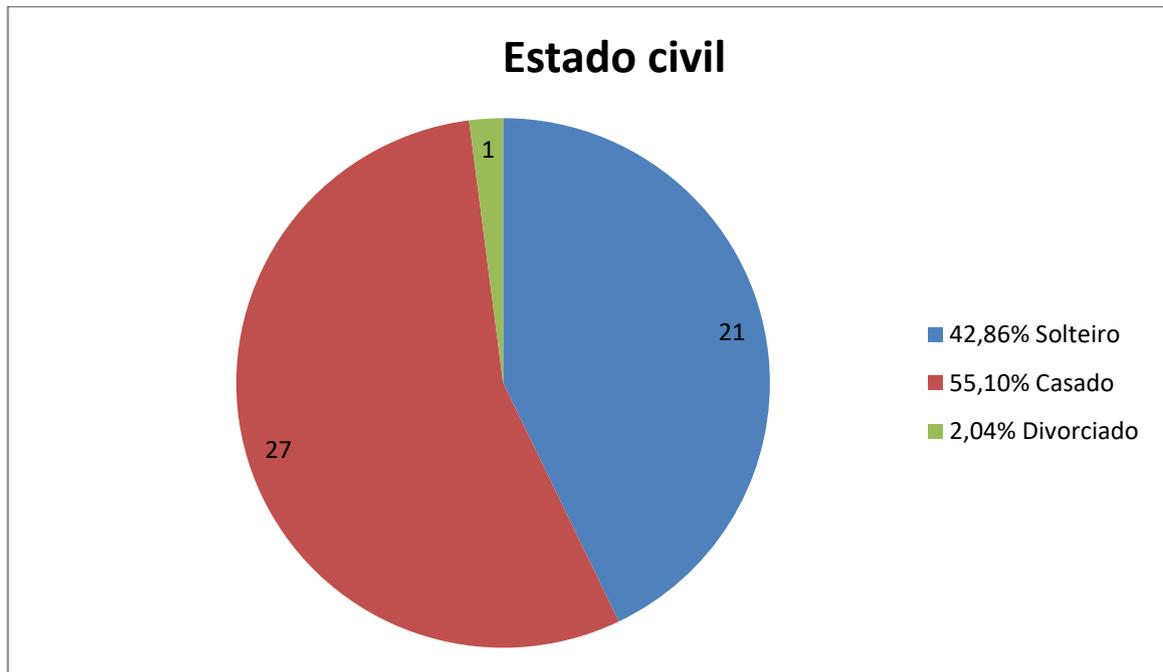
Diante dos dados apresentados, outro fator fica evidenciado, trata-se da multidisciplinaridade dos profissionais dessa equipe de trabalho. Entende-se aqui

por multidisciplinaridade a justaposição de várias disciplinas em torno de um mesmo tema ou problema, sem o estabelecimento de relações entre os profissionais representantes de cada área, seja no plano técnico ou científico. As várias disciplinas são colocadas lado a lado, carecendo de iniciativas entre si e de organização institucional que estimulem e garantam o trânsito entre elas (Luz, 2009).

Uma equipe multidisciplinar de saúde é formada por um grupo de profissionais da área da saúde, que trabalham em conjunto a fim de chegarem a um objetivo comum sobre um determinado paciente. Geralmente a equipe é formada por médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, nutricionistas, fonoaudiólogos, psicólogos que se reúnem para decidirem quais procedimentos serão adotados para chegarem ao melhor resultado.

A abordagem multidisciplinar na área da saúde representa um grande progresso para a qualidade do tratamento de cada paciente, pois a abordagem unidirecional do paciente é um fator limitante no diagnóstico e tratamento do mesmo, visto que a postura dos profissionais dessa área deixa de ter um conhecimento fragmentado e estanque de cada disciplina isolada, para se tornar um conhecimento dialógico sobre determinado caso, ou seja, os profissionais envolvidos no atendimento de um paciente passam a dialogar entre si a fim de trocar ideias e sugestões sobre determinada situação na qual aquela pessoa se encontra. Dessa maneira, não se sentem tão isolados em seus próprios conhecimentos específicos de cada área, muito pelo contrário, podem conversar para melhor atender às demandas que surgem no cotidiano de um hospital. Assim, cada profissional vai atuar de acordo com a sua formação em relação ao caso, sem interferir diretamente na responsabilidade e tarefa do outro.

De acordo com estudos recentes, a gestão de uma equipe multidisciplinar para ser eficiente precisa propiciar aos seus colaboradores reuniões clínicas periódicas e cursos de capacitação para mostrar os resultados positivos e apontar o que necessita de mudança e melhoria.

GRÁFICO 4 – Estado civil dos entrevistados

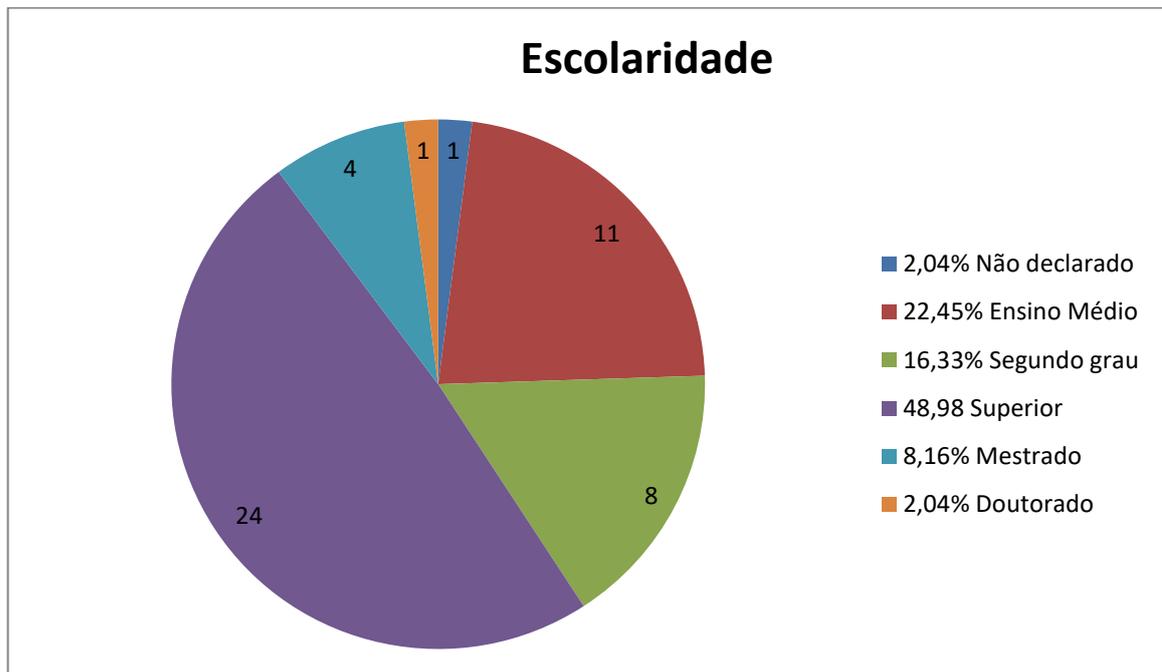
Fonte: dados da pesquisa

Com relação ao estado civil dos colaboradores é possível observar que a porcentagem de pessoas casadas e solteiras está bem equilibrada.

Foram encontrados estudos comparativos sobre os diferentes estados civis dos trabalhadores na área da saúde, os quais demonstraram que os colaboradores casados podem ter um desejo maior para abandonar a profissão e mais problemas com a saúde física, já os solteiros podem manifestar maiores dificuldades com a instabilidade profissional.

É importante ressaltar a escassez de estudos que mostrem a relação entre o estado civil do colaborador com o seu desempenho profissional e com a sua motivação para o trabalho.

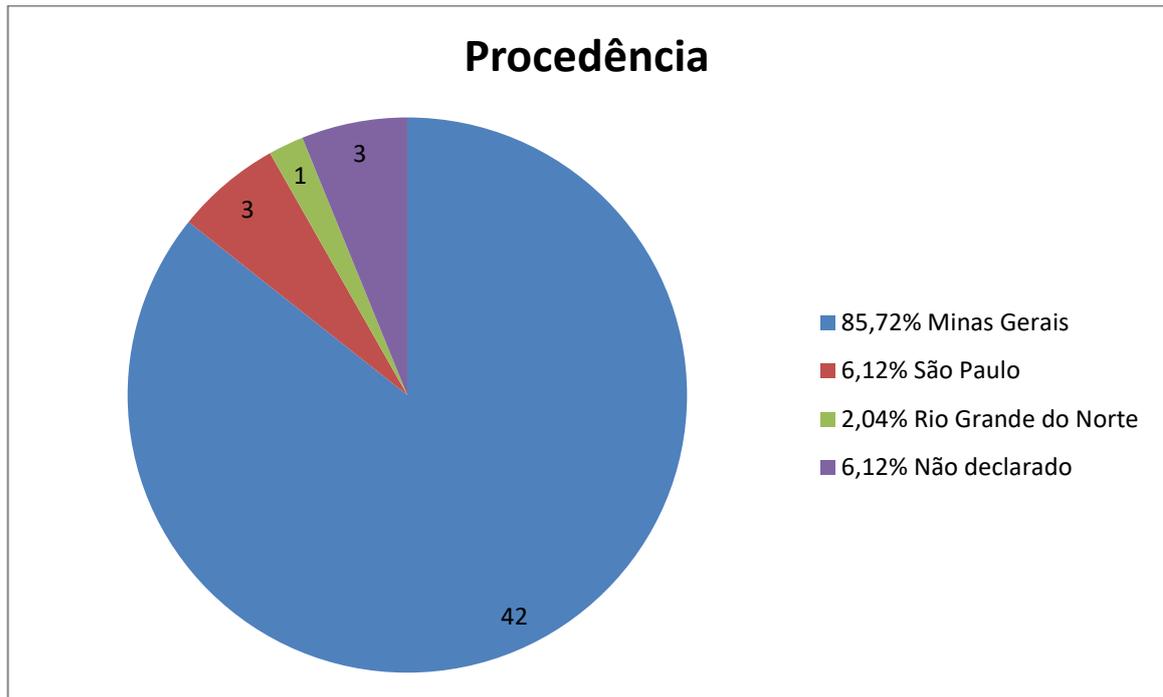
GRÁFICO 5 – Escolaridade



Fonte: dados da pesquisa

Conforme demonstram os dados do Gráfico 5, a maioria dos respondentes (24 pessoas) possuem o grau superior de escolaridade e os menores percentuais pertencem às extremidades educacionais 1 com ensino fundamental e 1 com doutorado. Infere-se que este percentual de 48,98 referente ao ensino superior se deu pelo nível de exigência que é cobrado para executar as funções nessa unidade de saúde.

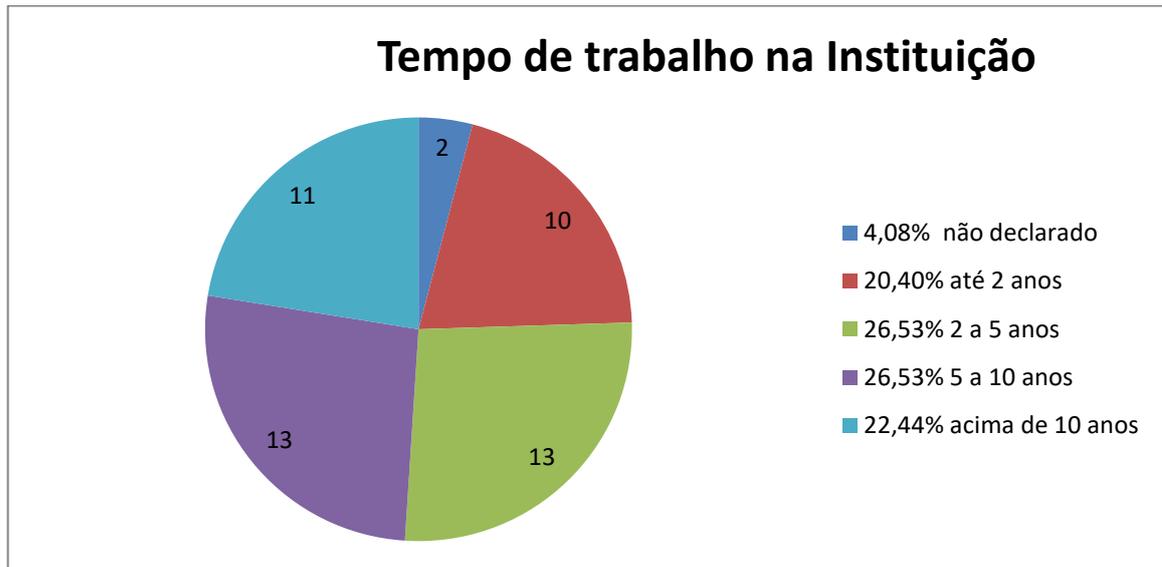
Abbad e Andrade (2004) sugerem que se deve, então, transmitir conhecimentos e habilidades aos indivíduos, a fim de que se incentivem constantes processos de inovação e estímulo à aprendizagem. E ressaltam que nas organizações as pessoas aprendem o tempo todo, seja informalmente, por imitação, tentativa e erro, conversa com pares e outros atores sociais, ou, mais formalmente, por intermédio de programas planejados de treinamento, portanto é preciso oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento aos seus colaboradores, a fim de que possam se qualificar e oferecer um serviço de qualidade às pessoas que necessitam de cuidados especiais.

GRÁFICO 6 – Procedência

Fonte: dados da pesquisa

Um dado interessante, que ficou bem explícito no Gráfico 6, foi o fato de que 42 colaboradores são conterrâneos da instituição na qual essa pesquisa foi realizada, ou seja, são essencialmente mineiros, mas que acolhem a contribuição dos conhecimentos dos paulistas e de um norterio-grandense.

GRÁFICO 7 – Tempo de trabalho na Instituição



Fonte: dados da pesquisa

De acordo com o gráfico a cima, os dados apontaram para uma direção muito importante a qual se refere ao tempo de permanência do trabalhador na referida instituição. Percebe-se que é maior a porcentagem das pessoas que trabalham há mais de dois anos na unidade,

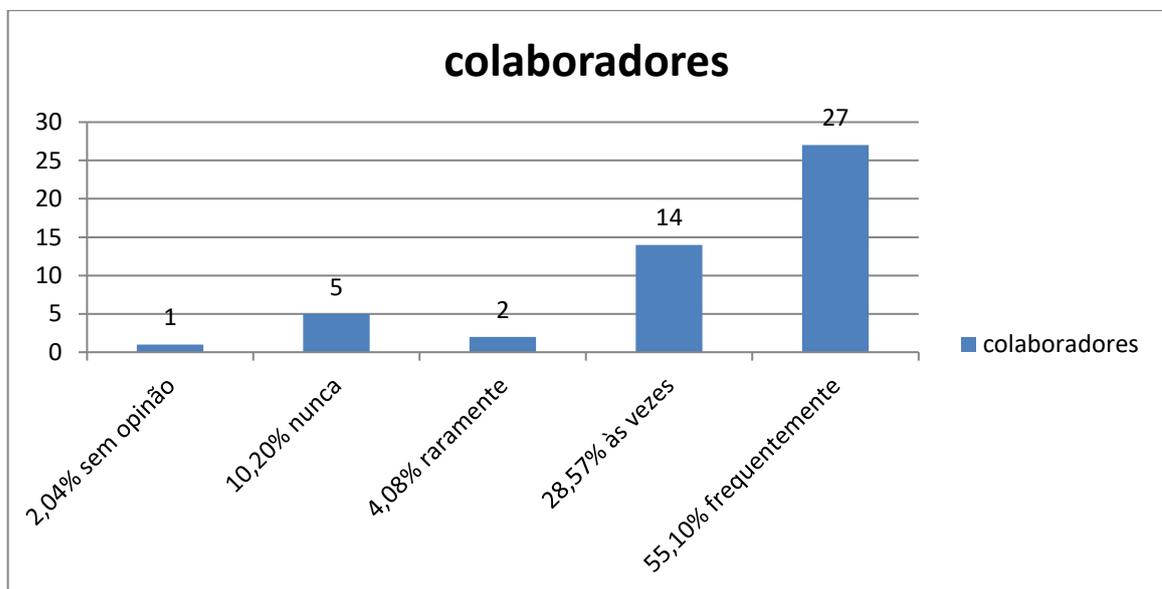
Atualmente, é possível perceber que o tempo de permanência dos trabalhadores numa mesma empresa está diminuindo, pois a grande evolução tecnológica, que está em pleno desenvolvimento, faz com que cresçam as demandas por pessoas mais qualificadas para desempenhar certas funções e, com isso, muitas vezes as vagas de empregos ficam ociosas por não encontrarem profissionais que atendam as altas exigências do mercado. Outra consequência que pode ser percebida é saída de funcionários das empresas na quais trabalham devido ao alto nível de competitividade e pela falta de capacitação evadem de seus empregos. Sendo assim, muitas empresas não querem correr esse risco, e como são cientes que a qualificação da mão de obra no Brasil ainda é baixa, elas preferem reter os trabalhadores mais qualificados.

Vale ressaltar aqui que, apesar de serem grandes os benefícios de uma permanência do trabalhador numa mesma empresa, tais como: os vínculos que são

criados entre as pessoas, a identificação delas com o seu local de trabalho e uma maior contribuição para alcançarem os principais objetivos propostos pela instituição, há que se ter o cuidado de perceber que, mais importante que o tempo dessa permanência no emprego, é a evolução do profissional, ou seja, a coordenação precisa estar atenta para analisar se aquele colaborador que tem mais tempo de serviço apresenta crescimento e evolui com o decorrer dos anos trabalhados, isso indicará se essa relação está sendo positiva e saudável, caso contrário, há que se investir nesse profissional para que ele esteja motivado a permanecer nesse local de trabalho e a contribuir com o crescimento da instituição na qual presta os seus serviços.

5.2 Dados relacionados com o objeto da pesquisa

1) Através de elogios de seus coordenadores e superiores, você se sente uma pessoa motivada.



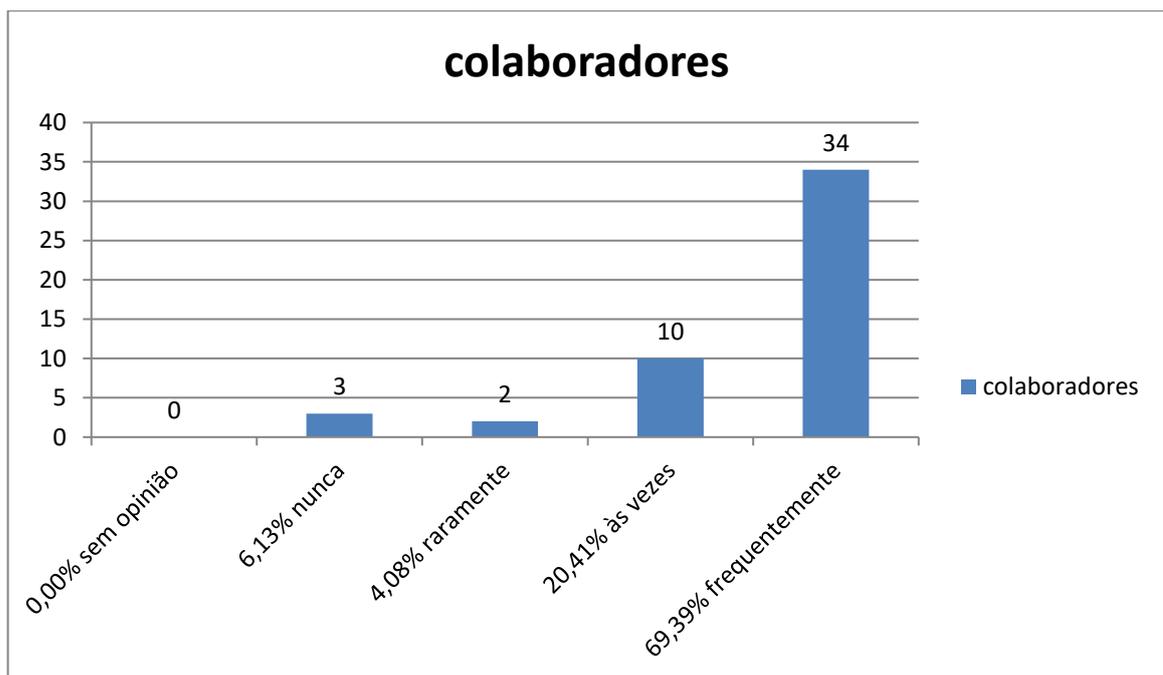
Após avaliação desse gráfico, percebe-se que 55% dos colaboradores da unidade frequentemente se sentem motivados e 28,7% às vezes se sentem motivados através dos elogios recebidos pelos seus coordenadores e superiores. Constatou-se

que o ato de elogiar precisa fazer parte do dia a dia de todas as Instituições para manter a equipe motivada.

De acordo com Chiavenato, “o líder deve motivar as pessoas, elevando sua auto estima e seu sentimento de realização”(CHIAVENATO,2015,p.268).

É necessário que seus colaboradores confiem em seus coordenadores, acreditem no que estão fazendo e no elogio que estão recebendo, pois assim, a equipe se manterá ainda mais integrada e trilhará os caminhos que contribuam para a manutenção da Instituição no mercado, com mais eficiência.

2) O reconhecimento do seu trabalho te faz uma pessoa motivada.



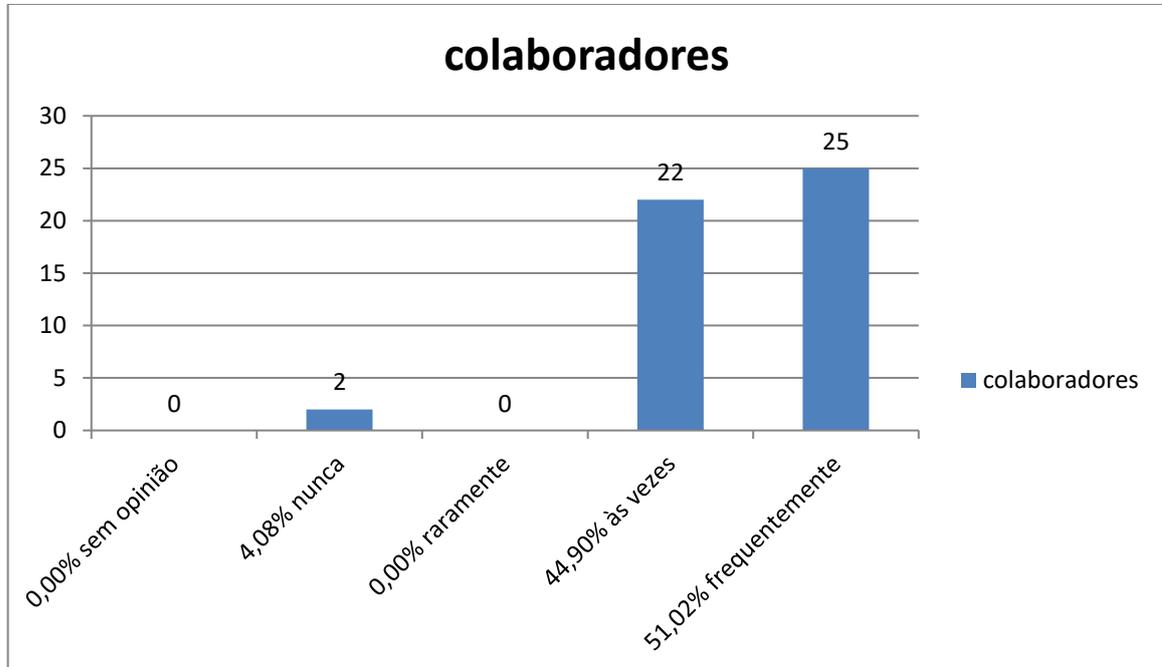
Em concordância com o gráfico acima, 69,39% dos colaboradores da unidade de terapia intensiva neonatal e pediátrica reforçam que o reconhecimento do seu trabalho te faz uma pessoa motivada.

Um dos objetivos específicos desse trabalho é compreender os aspectos motivacionais dos colaboradores dessa unidade. Percebe-se, portanto, pelo alto percentual apresentado, que o reconhecimento traz ao ser humano o prazer da motivação.

Este reconhecimento traz ao colaborador a auto estima, confiança, conquista, respeito dos outros, respeito aos outros. Ou seja, traz a estima, chegando até a realização pessoal que corresponde às necessidades humanas mais elevadas que estão no topo da hierarquia de Maslow (2001) no que se refere a realização pessoal.

Lacombe (2005), na teoria desenvolvida por Herzberg, define que os fatores motivacionais estão divididos em duas partes: fatores higiênicos e fatores motivadores. Dentro dos fatores motivadores, está o relacionado com o reconhecimento pelos resultados, ou seja, o que a organização oferece com a finalidade de reconhecer o bom desenvolvimento do trabalho realizado pelo funcionário.

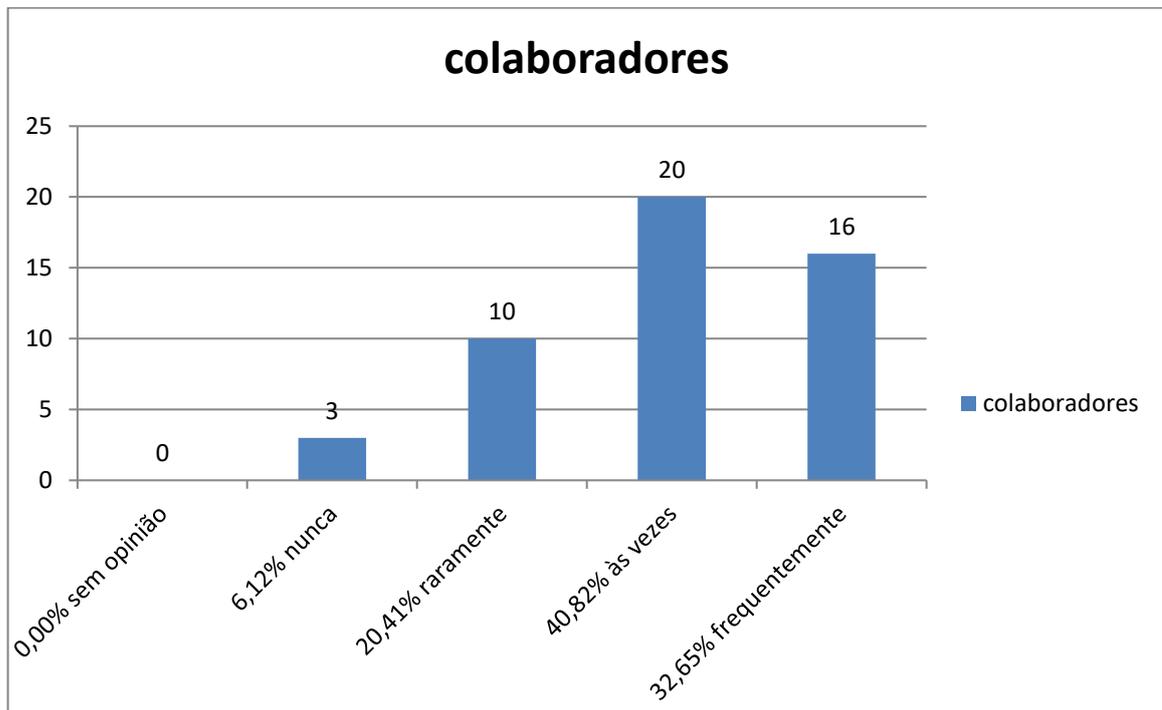
3) Seus coordenadores mais próximos oferecem condições favoráveis (condição de trabalho, ambiência, recursos materiais...) para sua motivação diária.



No que se refere ao Gráfico acima, no qual é avaliado se os coordenadores mais próximos oferecem condições favoráveis de trabalho, de ambiência, de recursos materiais para uma motivação diária, percebe-se que 51,02% frequentemente sentem que essa relação existe. Entretanto, 44,90 % dos colaboradores às vezes sentem-se motivados por esses fatores.

Retomando a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg (1987), no que se refere aos fatores higiênicos, ele ressalta que os mesmos estão ligados ao ambiente interno da organização, ou seja, tudo o que rodeia o funcionário. Esta visão interna do local de trabalho pelos coordenadores mais próximos, avaliando e melhorando o dia a dia dos colaboradores, contribui para a melhoria das condições de trabalho, e traz sem dúvida uma motivação aos colaboradores obtendo bons desempenhos.

4) Você faz treinamentos periódicos na Instituição.



Neste gráfico que ressalta treinamentos periódicos aos colaboradores da unidade, percebe-se que 32,65% frequentemente fazem treinamento, e 40,82% às vezes fazem treinamento, 20,41% raramente fazem treinamento, e 6,12% nunca fizeram o treinamento.

Dando ao colaborador a oportunidade de crescer pessoal e profissionalmente é esperado que ele esteja cada vez mais engajado com as causas da Instituição. Isto é, uma vez que uma pessoa se sente importante e necessária para a realização de uma tarefa, ela age com mais satisfação, motivação e melhora o seu desempenho. Gil (2007, p.118) afirma que “[...] as organizações buscam ações voltadas às constantes capacitações das pessoas, com intuito de torná-las mais eficazes naquilo que fazem”.

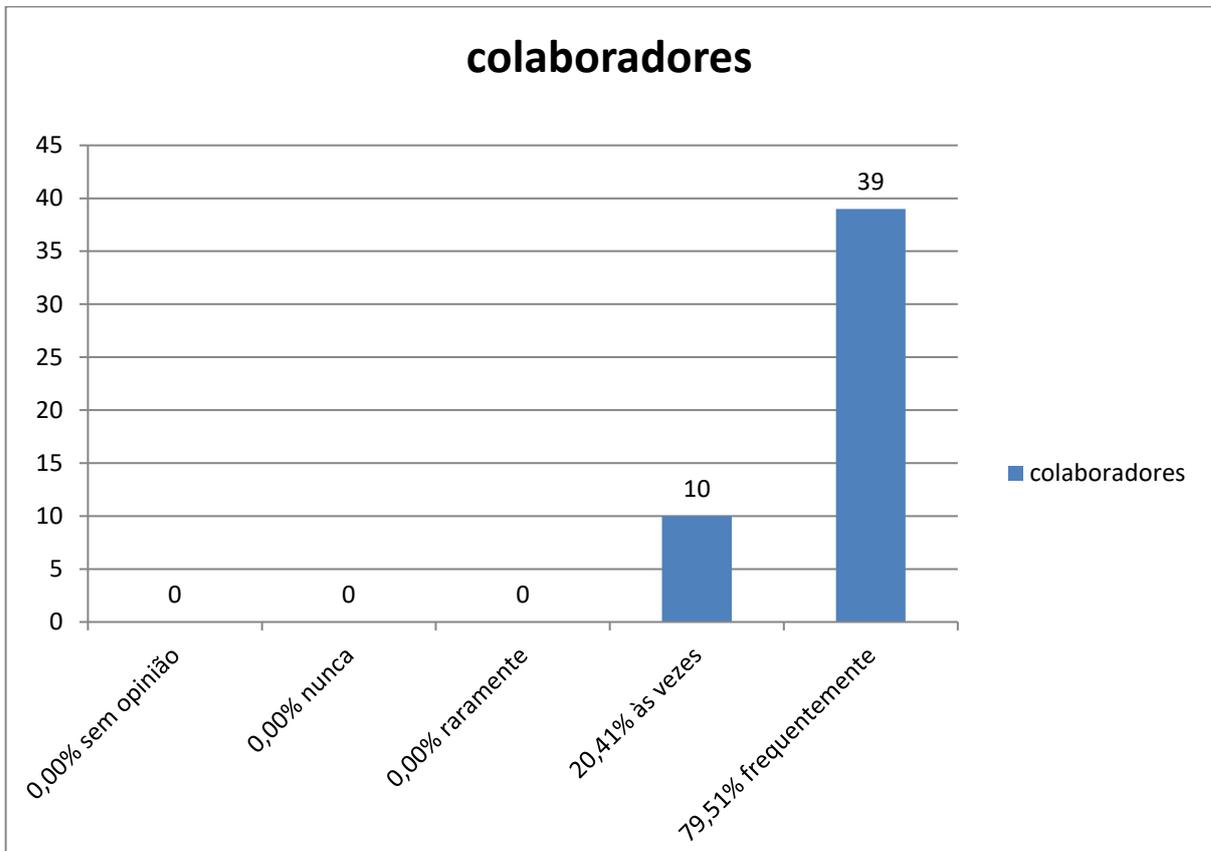
Dessa forma, os colaboradores que passam por um treinamento estarão mais aptos a exercerem com mais qualidade e competência as suas atividades diárias, já que possuem um conhecimento mais aprofundado sobre sua área de atuação, gerando ganhos para todos.

Quando um colaborador começa seu trabalho recebendo algum tipo de formação, logo de início, ele tende a se motivar e a se desempenhar mais na execução do seu trabalho.

Vale ressaltar, também, que os coordenadores da unidade precisam participar dos treinamentos juntamente com seus colaboradores. Suas participações demonstram que todos estão no mesmo caminho, buscando o mesmo objetivo. Confúcio dizia: “A palavra convence, mas o exemplo arrasta”!

Dutra (2009) refere que o treinamento é o aperfeiçoamento de desempenho, prepara o colaborador para as inovações tecnológicas e as constantes mudanças no mercado. O treinamento deve ser aplicado sempre que tem uma necessidade de melhoria do colaborador.

5) Você acredita que esses treinamentos são necessários para o seu melhor desempenho.



Esse gráfico ilustra nitidamente o que o colaborador almeja dentro da unidade. Mostra que 79,51% acreditam que esses treinamentos são necessários para o seu melhor desempenho. Fazendo um comparativo ao gráfico anterior, os colaboradores deixam em evidência o desejo por treinamentos.

O treinamento promove o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo ocupado, mas também em outros cargos que a Instituição possa oferecer ao colaborador. Gera mudanças nas atitudes dos envolvidos, a fim de criar entre os colaboradores mais satisfação, aumentando-lhes a motivação.

O treinamento passa, portanto, a ser uma forma de educação no trabalho, com o propósito de instruir o indivíduo para um bom desempenho na atividade a ser executada.

De acordo com Chiavenato (2009, p.389) “[...] o treinamento é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimento, habilidades e competências em função de objetivos definidos”.

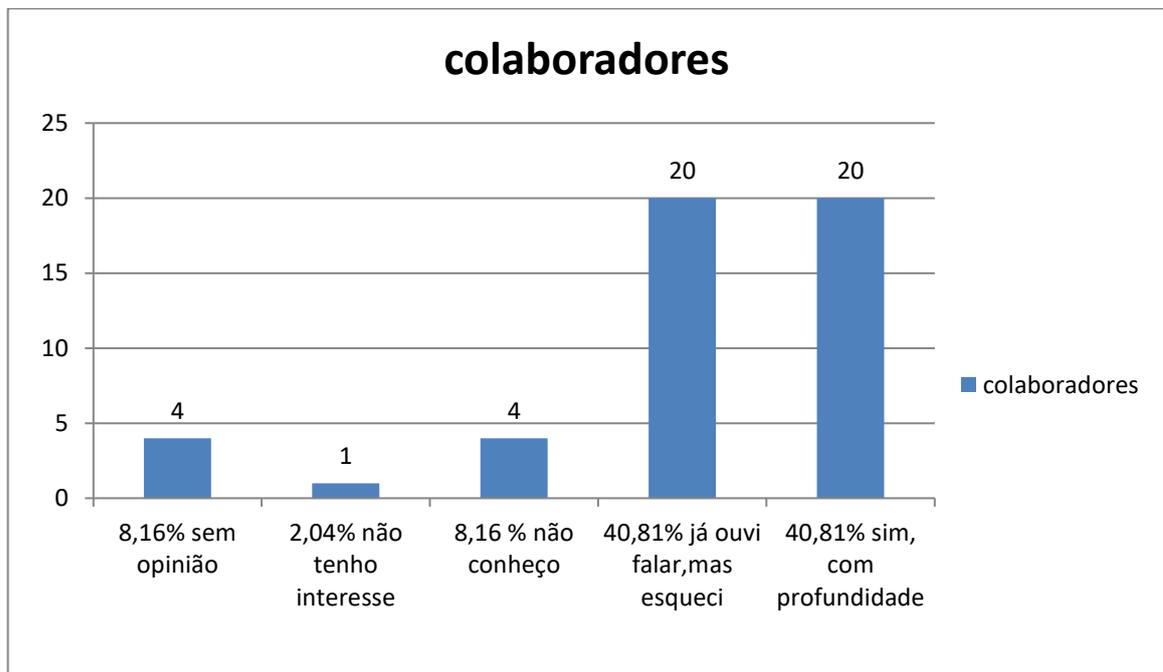
Segundo Gil,

Com o advento da Escola das Relações Humanas, o treinamento nas empresas passou a abranger também os aspectos psicossociais dos indivíduos. Dessa forma, os programas de treinamento, além de visarem capacitar os trabalhadores para o desempenho de tarefas, passaram a incluir também objetivos voltados ao relacionamento interpessoal e sua integração à organização. (GIL, 2001, p. 119)

Nos dias atuais o treinamento é tido como peça chave no processo de desenvolvimento organizacional e, nesse sentido, torna-se necessário pensar que, em um mundo capitalista, o ser humano constitui-se em uma das maiores riquezas das organizações, mesmo diante de tantas inovações (CHIAVENATO, 2008).

Devido a tantos estudos relevantes, percebe-se que o treinamento dentro de uma Instituição é o incremento para a busca de novos talentos. O treinamento para o desenvolvimento de pessoal nas organizações deve ser atitude contínua da empresa para que possa obter mais desempenho dos colaboradores e conseqüentemente a satisfação dos seus clientes. Uma equipe bem treinada pode render, também, à empresa benefícios qualitativos e quantitativos.

6) Você sabe qual é a visão, missão, princípios e valores da Instituição na qual trabalha.



De acordo com os dados da pesquisa no que tange sobre o conhecimento da visão, missão e valores da Instituição na qual os colaboradores trabalham, 40,81% já ouviram falar, mas esqueceram e 40,81% disseram sim, com profundidade. É um dado muito relevante para a Instituição, pois a visão, missão e valores de uma empresa são de extrema importância para o norteamento de uma Instituição.

O funcionamento de uma empresa se baseia na definição de sua missão como organização, ou seja, como ela quer ser vista pelo mercado. A visão é responsável por nortear a empresa a partir desses fundamentos e os valores por guiá-la.

Sendo assim, é muito importante que os gestores de uma empresa apresentem aos seus colaboradores de forma sistemática e continuada esses conceitos. Conseqüentemente os colaboradores terão mais satisfação nas suas atividades, elevando o seu desempenho.

Segundo Lacombe (2005), a teoria desenvolvida por Herzberg, define que os fatores motivacionais estão divididos em duas partes: fatores higiênicos e fatores motivadores. Os fatores higiênicos estão ligados ao ambiente interno da organização, ou seja, tudo o que rodeia o funcionário como: diretrizes e administração da empresa estão ligados diretamente à missão, visão e valores da empresa, pois através destes são estabelecidos, objetivos, metas, planejamento, normas, políticas e métodos que a empresa utiliza para alcançar seus objetivos finais.

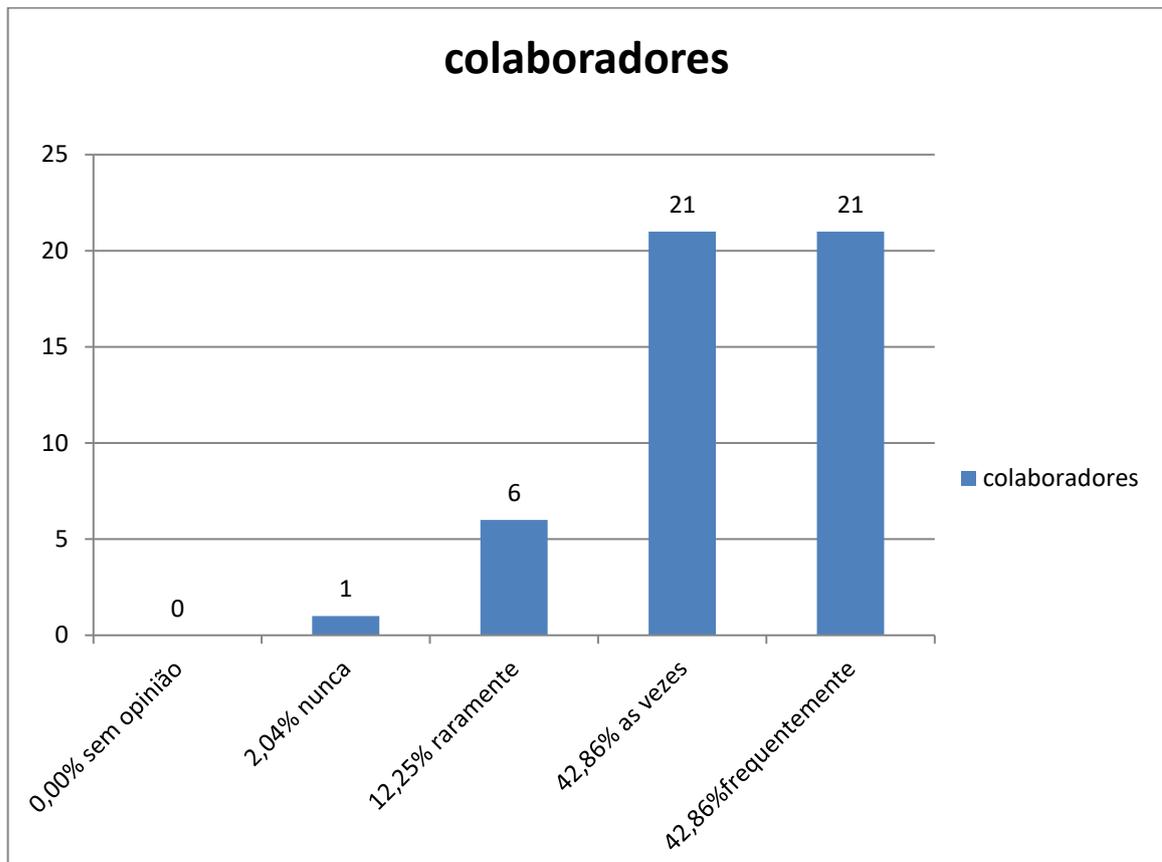
É relevante que esses fundamentos sejam sempre lembrados por seus gestores e colaboradores para avaliação se a empresa está seguindo essas definições.

Cobra (1992) ressalta a importância da divulgação da Missão para o fortalecimento de uma imagem positiva perante os públicos da Instituição. A Missão da empresa deve ser estabelecida em algumas crenças que são a base da filosofia gerencial de tal forma que permitam a perpetuação do seu negócio, tais como: a crença de que a filosofia gerencial resultará numa imagem pública favorável e proporcionar recompensas psicológicas e financeiras para aqueles que desejam investir seu trabalho e dinheiro no negócio (COBRA, 1992, p. 35).

No entendimento de Scott, Jaffe e Tobe (1998), mesmo que a Visão nos oriente para o futuro é importante compreender que ela parte do presente. A tensão que surge da comparação entre a imagem de futuro desejada e a realidade de hoje é o que faz com que a Visão se torne ação, sem tornar-se uma fuga da realidade. É importante que a consciência da situação atual esteja presente na Visão, ou, do contrário, ela se torna desconectada e sem força.

Para Tamayo e Borges (2001), Valores são recursos que a organização utiliza para criação, desenvolvimento e conservação de uma imagem, elevando a própria autoestima do trabalhador dentro da organização.

7) Você se sente um colaborador motivado.



A respeito desse questionamento aos colaboradores, percebe-se que 42,86% frequentemente se sentem motivados, 42,86% às vezes se sentem motivados e 12,25% raramente se sentem motivados. Esse gráfico leva à reflexão sobre a equiparação entre os que às vezes se sentem motivados e os que frequentemente se sentem motivados, portanto, pode-se observar que as duas colunas estão bem equiparadas.

Motivação é uma força, uma sinergia que impulsiona na direção de alguma coisa, absolutamente ela é intrínseca, ou seja, está no interior das pessoas e nasce das necessidades interiores. Diversos autores que conceituaram o significado de motivação a trataram como automotivação, porque motivação é intrínseca, pois ninguém pode ser motivado pelos outros para fazerem isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. As pessoas internamente é que se motivam ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar essa motivação. Dito de outra

maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está internamente, e segunda, está externamente (VERGARA, 1999).

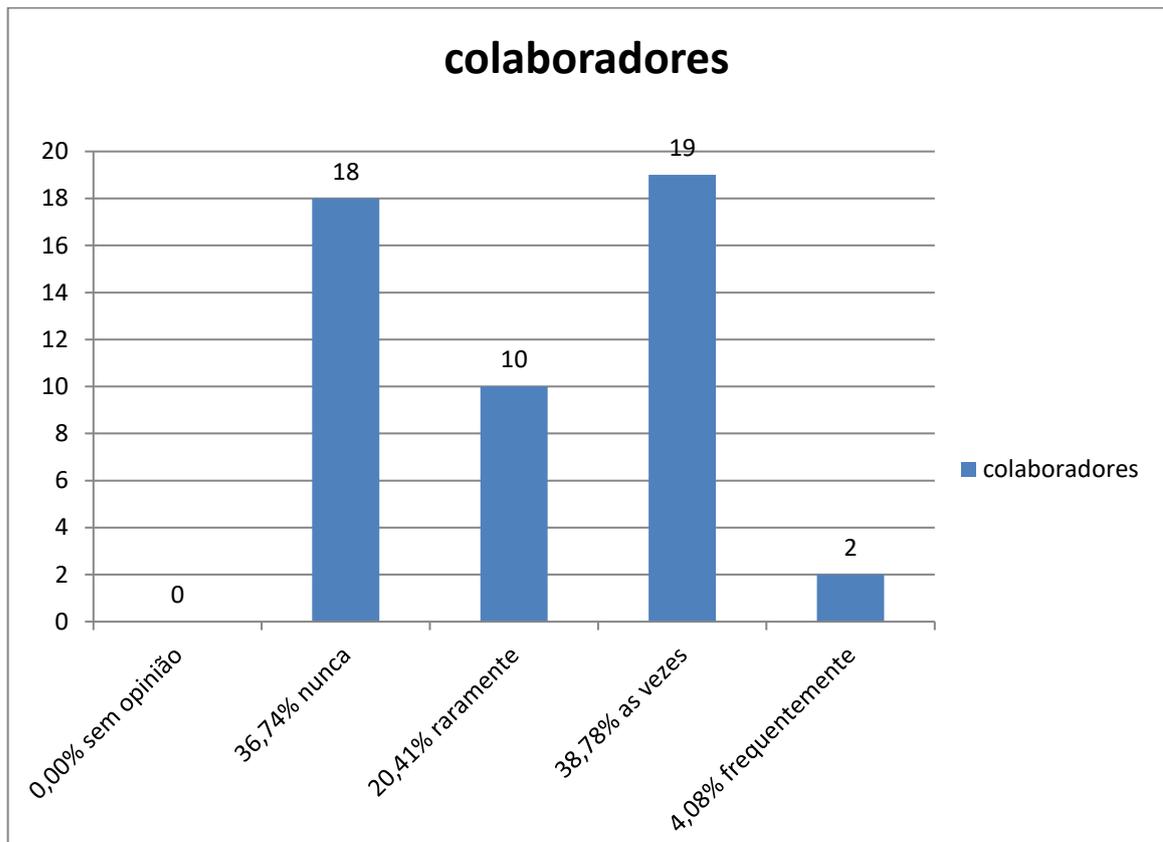
Para Robbins (2002), satisfação no trabalho é a atitude geral de uma pessoa em relação ao seu trabalho, envolvendo as relações de trabalho, até mesmo as relações de poder, o ambiente, a organização, as políticas e programa de gestão da empresa, suas tecnologias, metas, objetivos e interesses, seu ambiente econômico-financeiro, sua história e os desejos dos colaboradores no sentido singular e coletivo.

Para que os colaboradores possam realizar suas atividades, de modo a obterem satisfação e motivação, é necessário que as organizações ofereçam um ambiente de trabalho confortável e seguro. Além destes fatores, evidencia-se também a importância de que sejam realizadas no ambiente de trabalho, atividades de socialização e interação, uma vez que estes elementos mostram-se de fundamental importância para a satisfação dos colaboradores com a organização e, conseqüentemente, maior produtividade (BORTOLOZO; SANTANA, 2011).

Conforme Nogueira (2012), as pessoas qualificadas, satisfeitas e motivadas com o trabalho são fundamentais para qualquer empresa. Para ter funcionários motivados e satisfeitos dentro das organizações dependem de vários fatores, como um salário adequado, benefícios, planos de incentivo, etc. Além disso, o poder da motivação pode gerar grandes resultados no desempenho das atividades dos empregados. Como resposta para o problema da motivação, é necessário identificar e buscar ferramentas capazes de promover a satisfação e a motivação no trabalho para obter melhores resultados.

Desta forma, motivação e satisfação estão associadas. São representadas pelo desenvolvimento emocional e social das pessoas. Faz-se necessário então trabalhar a motivação e a satisfação dentro do seu ambiente social, profissional e familiar, para que as pessoas produzam mais e sintam-se mais motivadas.

8) Você se sente motivado com sua remuneração mensal.



Os dados mostraram que a maioria dos colaboradores não se sente motivada com a remuneração do seu trabalho, visto que houve a predominância das seguintes respostas: 18 pessoas nunca sentiram motivação com os seus salários, 10 raramente e 19 às vezes se sentem motivadas quando recebem no final do mês trabalhado. Apenas 02 pessoas ficam motivadas com a sua recompensa salarial. É importante ressaltar que existe uma complexidade muito grande nessa unidade de atendimento, no que se refere a remuneração salarial, pois nela se encontram diversas profissões com variados níveis de ensino e de formação profissional.

Sabe-se que o trabalho está ligado a remuneração numa relação de troca: o trabalhador oferece o seu tempo e a empresa paga por ele, mas nem sempre essa recompensa é justa e satisfatória para o trabalhador que vive numa sociedade capitalista. Muitos estudiosos acreditam que o salário não influencia diretamente a

motivação das pessoas, no entanto, pesquisas estão analisando se de fato há um maior impacto da remuneração na motivação e no desempenho das pessoas.

Lawler (1992), foi um dos autores que se dedicou sobre a interferência da remuneração na produtividade e no desempenho dos funcionários. Suas pesquisas revelaram que receber mais dinheiro pode até levar o trabalhador a desempenhar melhor suas funções, a se esforçar para atingir os objetivos da organização, no entanto, ficou constatado que o dinheiro é apenas um dos fatores de motivação para o trabalho.

Já existem estudos que comprovam a busca dos empregados para encontrar na empresa um lugar que eles sintam sua real importância, independente se têm um salário alto, se gosta ou não do seu superior, ou seja, a pessoa fica motivada se de fato enxergar o real significado do seu trabalho.

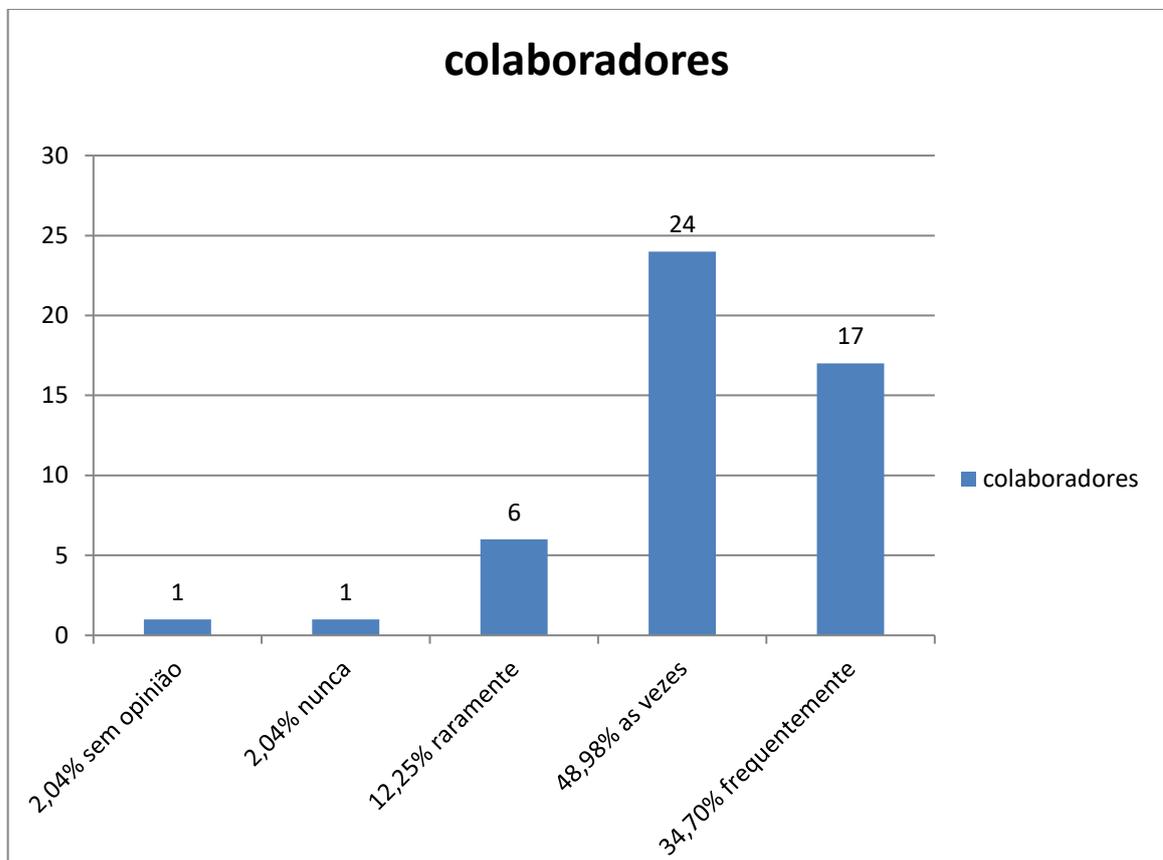
A remuneração é um fator que traz satisfação imediata aos trabalhadores, seus efeitos são temporários, mas o reconhecimento, a sensação de pertencimento e de respeito, são os fatores que mais determinam a felicidade e a produtividade dos trabalhadores. É preciso mostrar para o colaborador como a competência dele está impactando no resultado dos serviços prestados pela instituição.

Torna-se importante, também, que a organização tome o devido cuidado para que o trabalho não se torne desinteressante para o seu funcionário, pois as empresas que priorizam somente o lucro e o corte dos custos correm o risco de valorizarem apenas o resultado financeiro, não o trabalho bem feito que o seu colaborador realiza e que vai interferir na qualidade dos serviços prestados por elas.

Nesse sentido, o papel do coordenador é de fundamental importância, pois ele será o responsável para avaliar a sua equipe, dar o feedback do trabalho realizado, sinalizar o que precisa melhorar e o que está dando certo, valorizando sempre a contribuição que cada colaborador pode oferecer à instituição na qual trabalha, pois a relação de confiança entre empresa e empregados gera motivação.

Por essa razão, as empresas devem investir em treinamentos de seus gestores e na criação de políticas internas de reconhecimento profissional, utilizando tais práticas, como aliados na conquista de bons resultados e motivação da equipe, fazendo com que seu colaborador se sinta parte essencial do negócio, mantenha seu nível de comprometimento e desempenho mesmo em épocas de crise econômica e de incentivos financeiros escassos.

9) As instalações da Instituição te dão satisfação dentro do ambiente de trabalho melhorando a sua motivação.



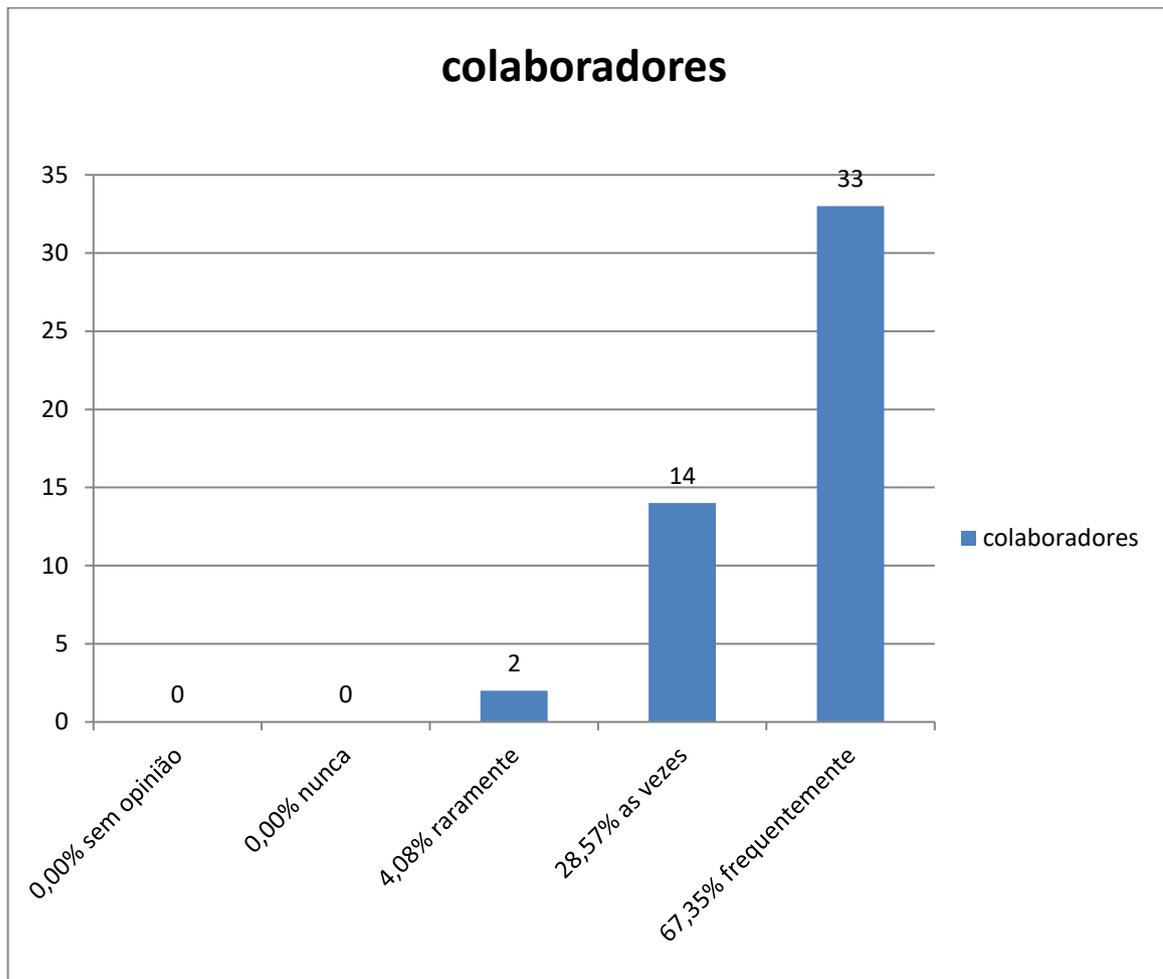
Os dados acima apresentados coincidem com o que foi encontrado na literatura, mostram um percentual favorável de satisfação desses profissionais com o ambiente físico, esse fator é de grande importância para os profissionais da saúde, pois eles se encontram sempre com pacientes que estão enfermos. Entretanto, os colaboradores que demonstraram insatisfação, apesar de fazerem parte de um

percentual menor, esse descontentamento pode estar associado mais ao ambiente em que a pessoa trabalha do que à própria natureza do emprego, por sentirem dificuldades de estarem satisfeitos em um local que resulta em muita tensão e concentração.

Segundo Dejours (1987) o trabalho do profissional de saúde, nas mais diversificadas funções, inclui a necessidade do funcionamento de forma integral: dia e noite. O convívio com a pressão permanente, o grau de responsabilidade e o comprometimento estão em todas as áreas, principalmente no contato direto com o paciente. Trabalhar com as doenças e com os sentimentos nelas envolvidos é um processo desgastante e estressante, fazendo-se necessários mecanismos de defesa conscientes ou não para que a doença e o sofrimento do outro não interfiram na saúde psíquica e física do profissional.

Com isso, espera-se que as instituições hospitalares promovam essa assistência com qualidade, de forma que os colaboradores possam contar com uma estrutura física que proporcione um ambiente mais agradável, deixando-os, assim, o mais confortável possível para melhor atender seus pacientes, visto que, a melhoria dos serviços prestados pelos hospitais depende de fatores que interferem na satisfação destes profissionais e que devem ser integradas na política hospitalar como um todo. Portanto, faz-se necessária uma estrutura capaz de comportar e facilitar o bom desempenho de um trabalho digno, pois sua repercussão irá se refletir nos aspectos gerais da organização e dos funcionários.

10) Meu trabalho me traz felicidade e me sinto realizado profissionalmente.



Na análise desse gráfico, observa-se que 67,35% dos colaboradores frequentemente sentem felicidade no seu trabalho e realizados profissionalmente. Já 28,57% às vezes possuem esse sentimento de realização.

O trabalhador contemporâneo participa, envolve-se e compromete-se cada vez mais com o trabalho e com a sua carreira, esta nova condição pode trazer realização e prazer se tiver um significado mais profundo do que os alicerçados nos aspectos econômicos (ARAÚJO; SACHUK, 2007).

De acordo com o que foi analisado no gráfico 8, apesar da incontestável importância da remuneração, o trabalho tem sentido e traz realização pessoal quando dá liberdade e independência para que a pessoa determine a maneira

de realizá-lo e obtenha resultados tangíveis e identificáveis que causem um impacto social significativo (HACKMAN, 1976).

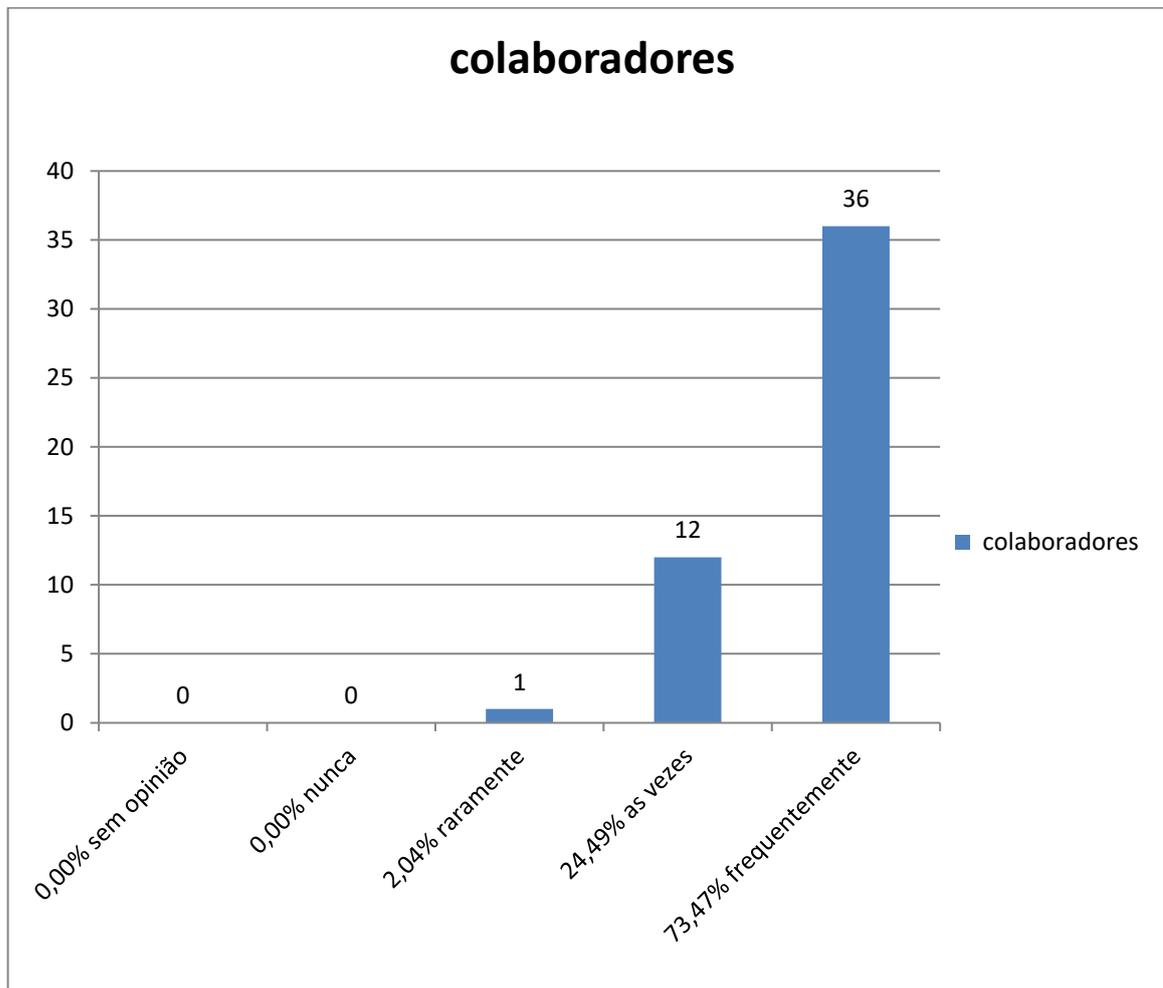
Autonomia, possibilidade de crescimento pessoal e profissional, desenvolvimento de competências, remuneração compatível, apoio e reconhecimento dos gestores e colegas são características fundamentais para a realização pessoal, mas o trabalho só dá sentido à vida de uma pessoa quando ela o acha importante, prazeroso, útil e legítimo (HACKMAN, 1976).

É bem evidente que cada pessoa tem um significado próprio para o trabalho. Ou seja, o seu sentido varia de acordo com a sua necessidade e importância que ele tem na sua vida e da felicidade que ele traz para a realização de seus desejos.

Baker (2006) relata que numa organização feliz, os profissionais são mais criativos e têm mais capacidade de provocar mudanças, pensam sobre o que é "possível" e não apenas na solução dos problemas, os líderes incentivam um ambiente que promove a colaboração, a cooperação e a responsabilidade, onde é fomentado o trabalho em equipe e existe um compromisso de todos com a visão e a missão da organização.

Neste sentido, nota-se que a felicidade dos colaboradores é consequência de uma organização onde o trabalho é suave e inovador; onde os seus colaboradores possam ter inspiração, tornando-os pessoas realizadas e em comunhão com a missão, a visão e os valores da instituição, favorecendo assim, a exteriorização plena da motivação, da satisfação e do desempenho do colaborador na Instituição.

11)Tenho satisfação de estar juntos com os meus colegas de trabalho.



De acordo com os dados apresentados nesse gráfico, 73,47% dos colaboradores têm satisfação de estarem juntos com seus colegas de trabalho e 24,49 às vezes apresentam essa satisfação.

O relacionamento positivo entre os colaboradores garante um ambiente agradável tanto para o grupo quanto para a organização, e conseqüentemente proporciona às pessoas mais prazer em trabalhar.

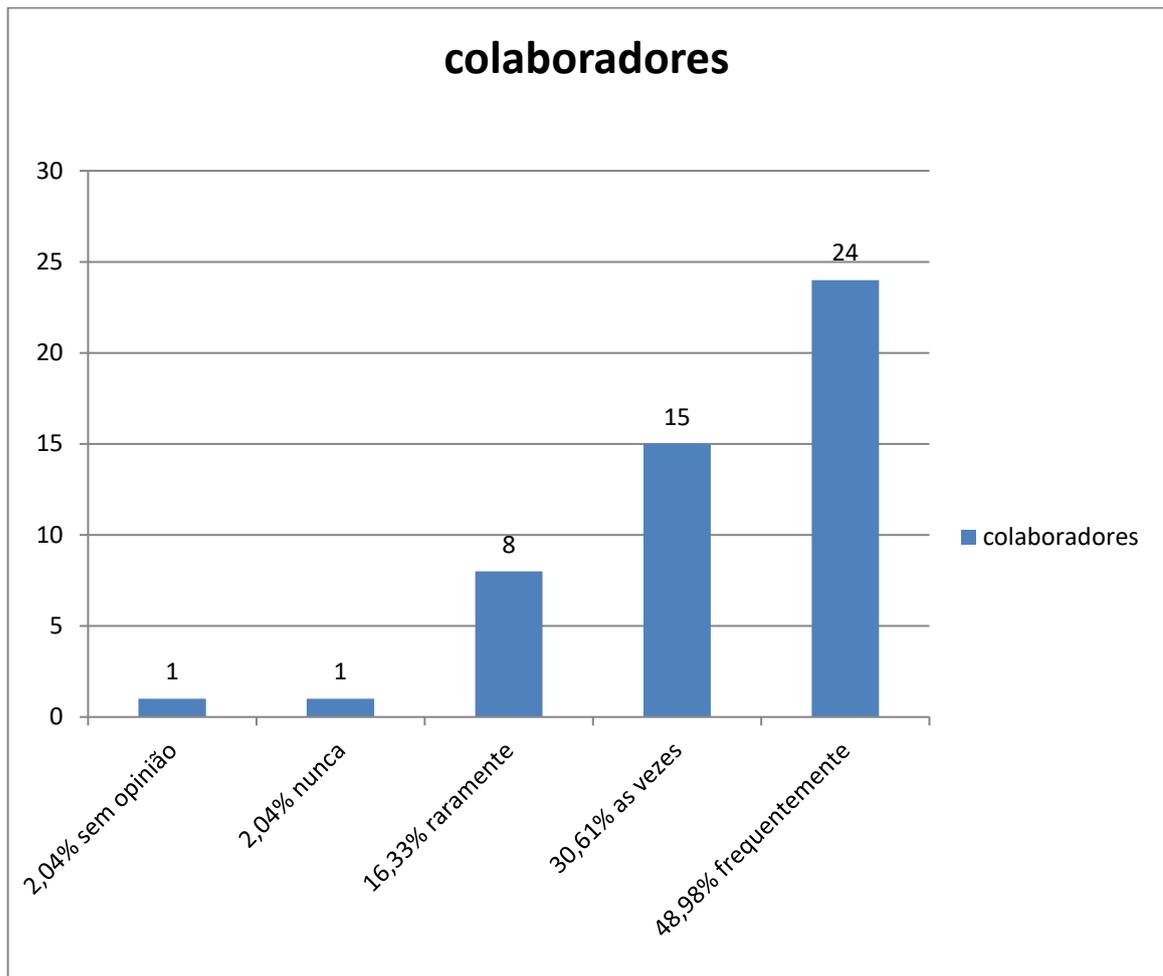
Segundo Moscovici (2002) o relacionamento interpessoal e o clima influenciam-se recíproca e circularmente, caracterizando um ambiente agradável e estimulante ou desagradável e frustrante, podendo causar satisfação ou

insatisfação, tornando-se responsável para manter a relação positiva ou negativa entre os indivíduos na organização.

Para o colaborador estar satisfeito com o seu trabalho, ele precisa estar satisfeito com seu gestor, seu superior e seus colegas. Daí a importância dos seus pares estarem satisfeitos e juntos na mesma caminhada. Estar satisfeito com o trabalho aumenta os sentimentos de felicidade e alegria por parte do indivíduo, o que geralmente, gera benefícios, que ultrapassam os limites do ambiente organizacional. Esses sentimentos podem atingir também as relações sociais do indivíduo. Ou seja, ele vai estar feliz mesmo fora da esfera organizacional. Uma vez satisfeito com o trabalho, a tendência é que ele irá estender essa satisfação ao seu convívio social. Quando a felicidade engloba o maior tempo do dia do indivíduo, seja em que ambiente estiver, possivelmente, ficará por mais tempo satisfeito.

Vieira (2007) concorda com essa ideia e acrescenta que há uma relação da satisfação no trabalho com a satisfação do indivíduo no meio social. Não é possível separar o indivíduo profissional do indivíduo social. Ao contrário, se houver insatisfação durante as relações sociais, poderá haver transferência deste sentimento para o ambiente organizacional.

12)Tenho satisfação de estar próximo aos meus coordenadores.



De acordo com a análise do gráfico acima, 48,98% dos colaboradores frequentemente têm satisfação de estar próximos dos seus coordenadores, 30,61% às vezes apresentam essa satisfação e 16,33% raramente possuem essa satisfação.

Percebe-se que uma equipe com oportunidade de troca, de crescimento conjunto, de respeito entre colaboradores e gestores tem uma tendência de crescimento e solidez. Sentir-se satisfeito por estar perto do seu coordenador, é indicador de que o trabalho está sendo feito com clareza, coesão e o feedback está sendo realizado, permitindo assim uma aproximação entre ambos.

Drucker (1954, p. 341) registra que “o trabalho do gerente é similar ao trabalho do maestro, sendo que o gerente, além de conduzir a orquestra, desempenha também o papel de interprete”. Sendo assim, o gestor é o responsável em criar um ambiente propício para que sejam realizados os objetivos da empresa, cabe a ele enxergar e projetar ações juntamente com seus colaboradores.

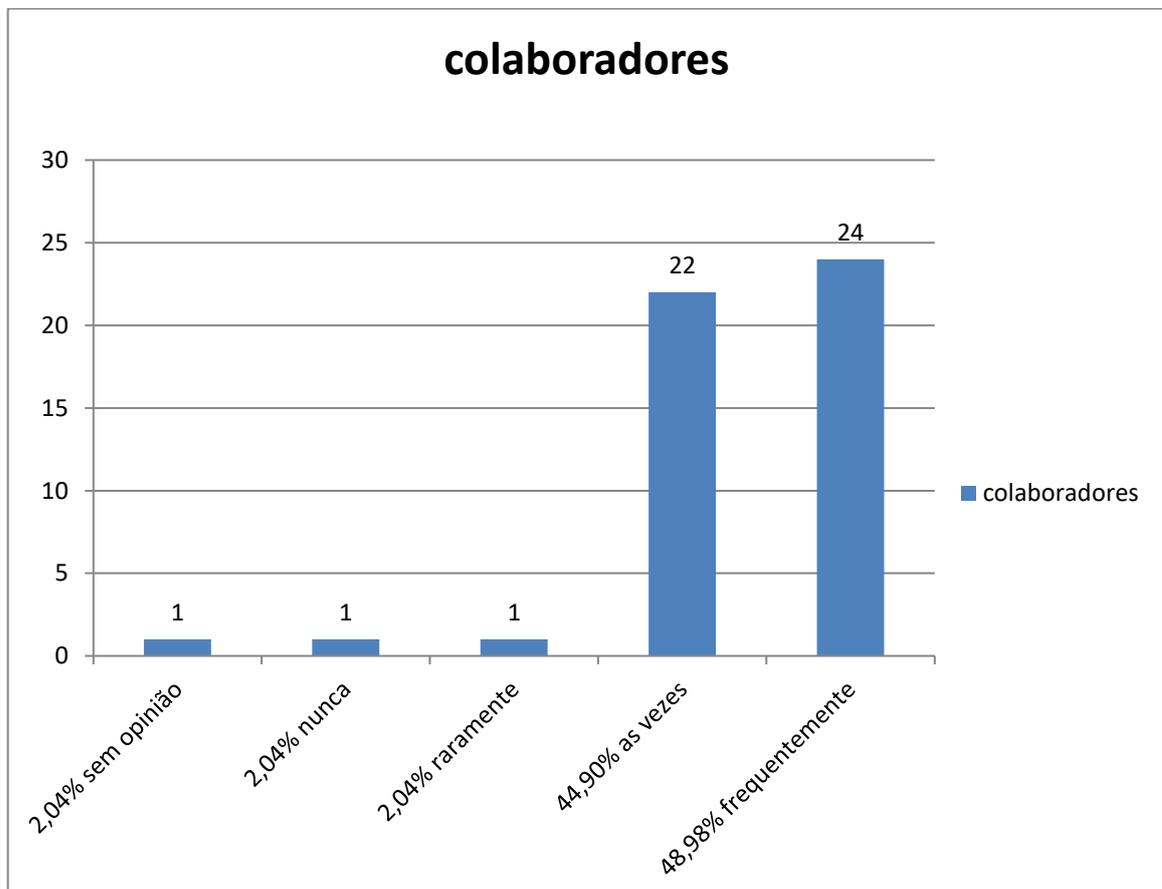
Um líder motivador sabe que o respeito não se garante pela imposição, mas sim pelo reconhecimento do seu grupo, que seguem suas sugestões não por submissão e sim por acreditarem nos seus propósitos, por confiarem na sua competência e na sua visão. O bom líder deve ser parte da equipe, parceiro, deve dividir as tarefas, desta forma o grupo vai tornando-se seu principal admirador.

Menshhein (2007) relata que, "saber conquistar o cliente interno é um dos diferenciais de maior valor para as empresas, demonstrando que o sucesso deve ser iniciado dentro de casa". A mudança de foco, onde a preocupação não se concentra apenas nos clientes externos, surgiram a partir da necessidade de o próprio colaborador torna-se cliente, acreditar no seu serviço ou no seu produto, vestir a camisa da empresa, e sentir-se parte importante da organização a qual compõe, para que isso se faça presente dentro de uma organização o colaborador precisa sentir-se motivado no exercício da sua atividade diária.

A motivação é uma das principais ferramentas que o coordenador pode lançar mão para que os seus colaboradores trabalhem em prol dos objetivos da organização. Dessa maneira, é possível chegar ao elemento motivador, através das propostas do marketing interno, também conhecido como endomarketing, ações desenvolvidas pela empresa que permitem aos funcionários, independente do cargo que ocupa, a ter conhecimento dos planos, projetos e cultura da empresa que se encontra inserido. Este é um projeto que visa criar uma relação de credibilidade entre empresa e funcionário com a finalidade de alcançar e suprir os desejos do público externo. Brum (2003, p. 39) afirma que o marketing interno “(...) é a percepção do funcionário sobre a empresa e seus processos de gestão”.

Embasado na análise do gráfico acima, percebe-se, através dos dados apresentados, que existe uma boa sintonia entre gestores e colaboradores, tornando essa unidade de saúde um ambiente saudável, proporcionando uma satisfação e gerando um bom desempenho dos seus funcionários, cujo objetivo comum é o sucesso da Instituição, prestando um serviço de qualidade aos pacientes que dela precisam.

13) Você se sente satisfeito e está motivado.

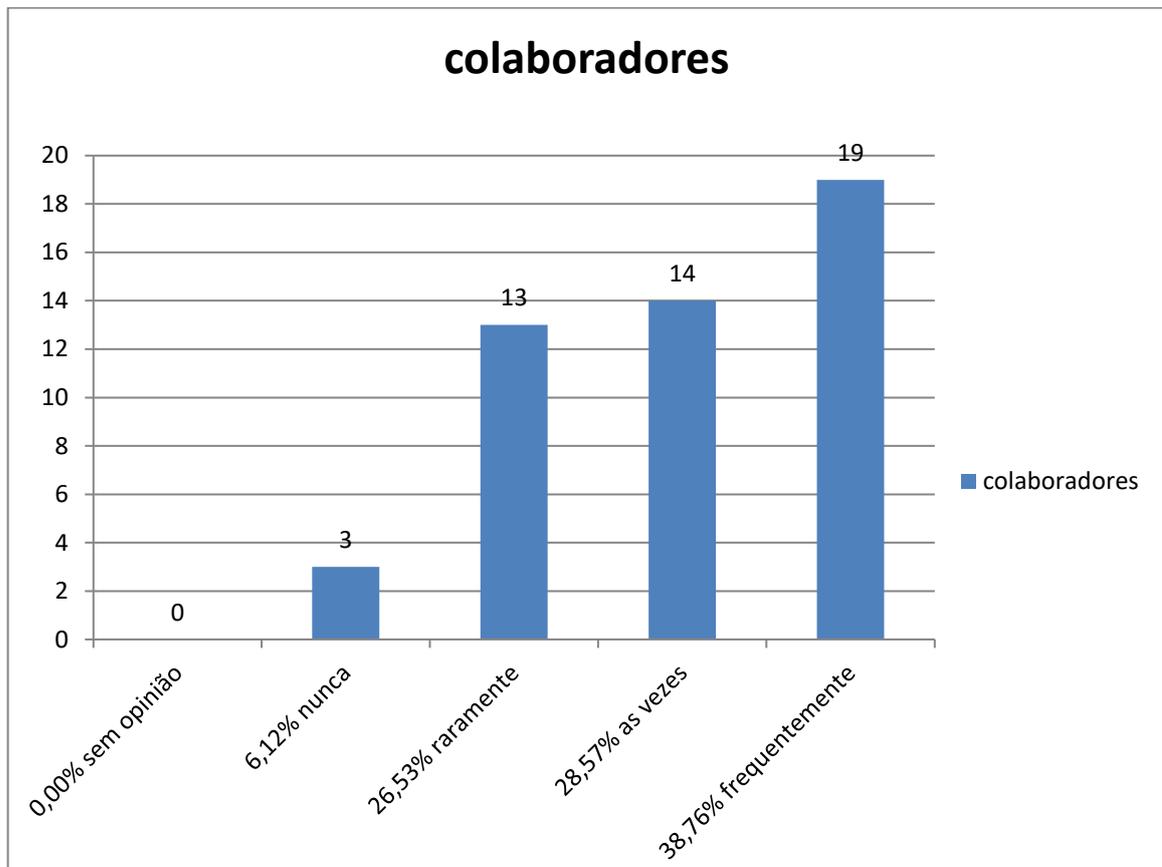


No gráfico acima 49,98 % dos colaboradores frequentemente se sentem satisfeitos e motivados e 44.90% às vezes se sentem satisfeitos e motivados. Sabe-se que a satisfação do colaborador promove uma boa comunicação entre gestores e clientes, promove também um incentivo às iniciativas e participações, potencializa o poder de decisões, estimula treinamento, facilita o desenvolvimento de trabalhos em equipe.

Como já foi apresentado anteriormente, sabe-se que a motivação é algo intrínseco, e que cada ser humano é um ser único, e que está totalmente ligado a um motivo, estabelecido como razão e intenção interna que uma pessoa possui para realizar ações.

Assim, a relação das pessoas com as empresas é algo extremamente complexo, pois na prática ambos vislumbram o alcance de seus objetivos. Portanto, quando se trata de motivação e satisfação, deve ser entendido que os colaboradores satisfeitos e motivados demonstram maiores esforços na execução de suas tarefas organizacionais, pois, ao mesmo tempo em que contribuem para satisfazer as necessidades da empresa, as suas também estão sendo satisfeitas (HAMPTON, 2005). Ainda se tem muito que estudar sobre motivação. Entretanto, colaboradores satisfeitos em uma instituição, provoca internamente a motivação de realização de boas ações.

14) Você tem um *feedback* (retorno, avaliação) de seus supervisores para ampliar o seu desempenho na Instituição.



O gráfico acima evidencia que 38,76% frequentemente têm um *feedback* de seus supervisores para ampliar o seu desempenho na Instituição, 28,57% às vezes e 26,53 % raramente possuem esse *feedback*.

Um colaborador não pode apenas oferecer o seu trabalho para a empresa, ele deve receber um retorno de como tem sido seu desenvolvimento e ao mesmo tempo ser apresentado a ele quais são os seus pontos fortes e fracos. É justamente nesse argumento que se baseia a importância do *feedback*.

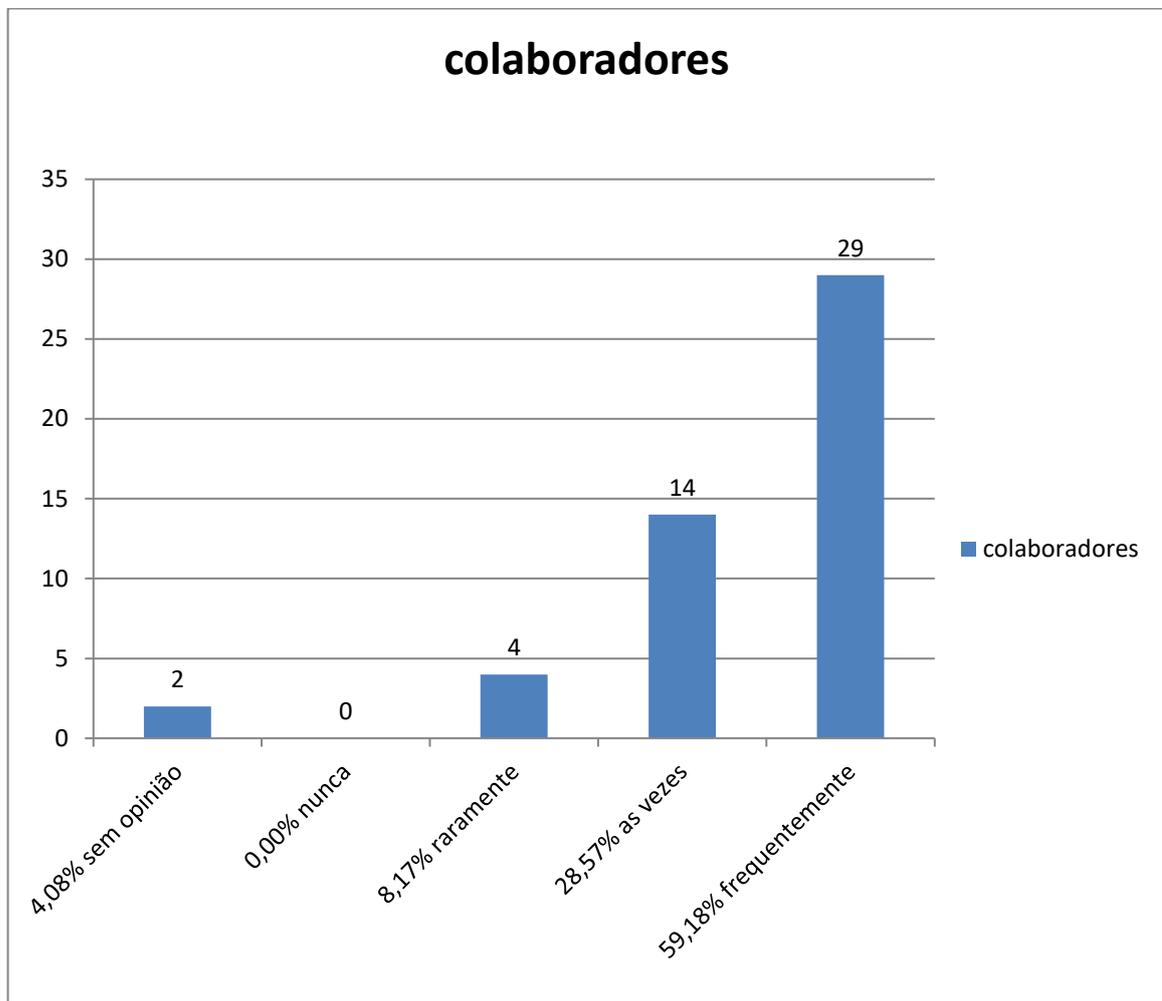
O *feedback* é uma forma econômica, mas ao mesmo tempo, bastante poderosa de dar um retorno para os seus colaboradores. Independentemente da forma que for apresentado, ele deve ser construtivo, pois tem reflexo direto no sucesso de uma organização.

Newstrom (2008) complementa que o *feedback* completa o ciclo de comunicação, pois o receptor reconhece a mensagem e responde ao emissor, sendo um processo de duas vias. Para o autor, o emissor precisa receber *feedback* para indicar que a mensagem foi recebida, decodificada adequadamente, aceita e usada. Esse processo gera grande satisfação, previne frustrações e aprimora a precisão do trabalho.

Oliveira M. (2010) complementa que dar um bom *feedback* consiste em descrever o comportamento do outro sem julgá-lo, pois o principal objetivo dessa ferramenta de comunicação deve ser ajudar os funcionários a tomar conhecimento sobre seu comportamento ou desempenho sobre algo que muitas vezes eles próprios ainda não perceberam.

Newstrom (2008) reitera que o *feedback* melhora a autoimagem e o sentimento de competência do funcionário, levando-o a um melhor desempenho e melhores atitudes, pois através dele o gestor demonstra que está interessado no que o colaborador está fazendo. De acordo com as colaborações desse autor, o *feedback* deve estar focado nos comportamentos específicos do trabalho, baseando-se em dados objetivos e não em opiniões ou questões subjetivas. Ele ainda acrescenta que o retorno do desempenho tem capacidade de induzir uma mudança de comportamento se for desejado pelo funcionário e se estiver conectado às atividades do trabalho.

15) Você percebe que o seu desempenho contribui para o crescimento dessa Instituição.



Nota-se que 59,18% dos colaboradores percebem que o seu desempenho contribui para o crescimento da instituição, mas 28,57% às vezes possuem esse pensamento. Por isso que a avaliação de desempenho é uma forma sistemática de analisar o desempenho do indivíduo no cargo e o seu potencial de desenvolvimento (CHIAVENATO, 1999).

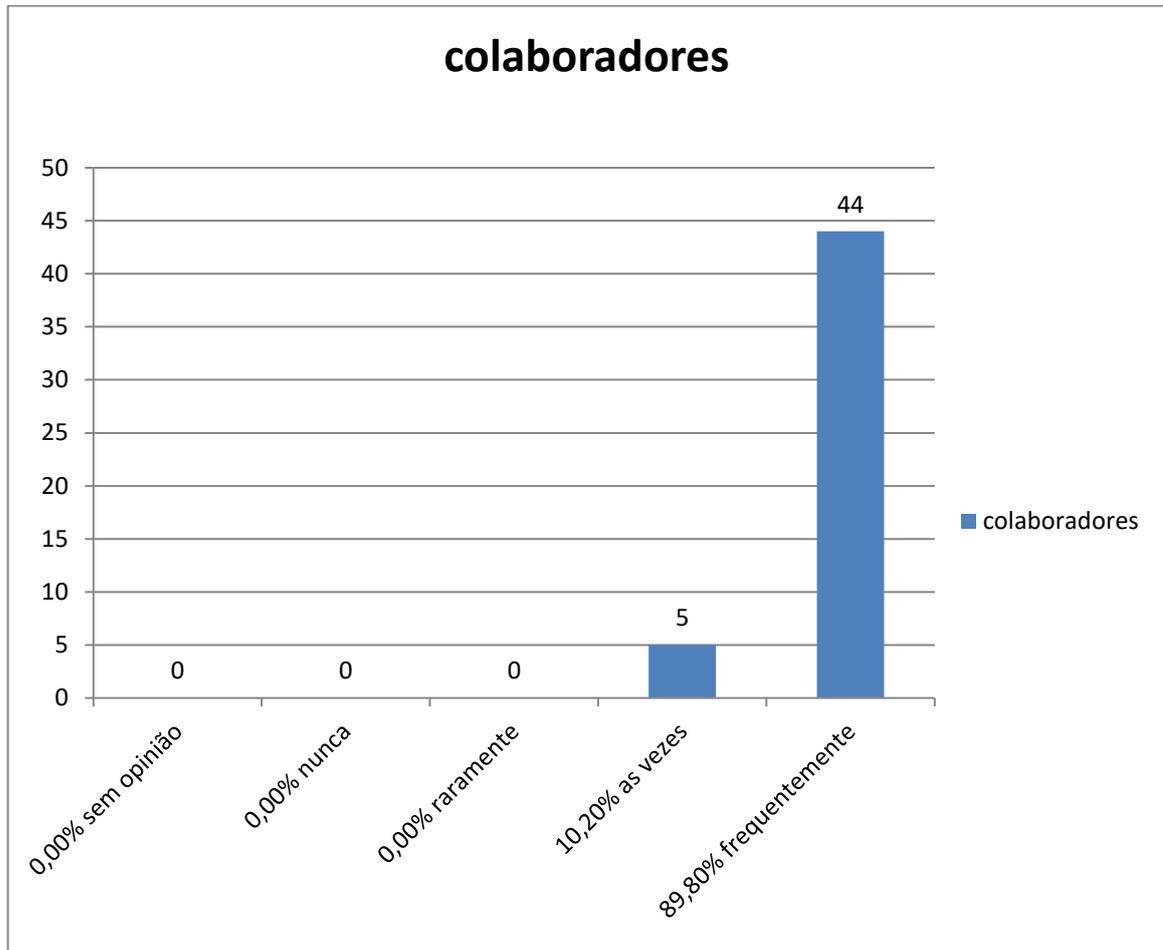
Pontes (1999) conceitua que avaliação de desempenho é um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, busca ainda, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos quando necessário, e avaliar os resultados alcançados.

Sendo assim, percebe-se que toda organização precisa ter uma equipe coesa, motivada, capacitada e comprometida com os objetivos organizacionais, e para isso é necessário que a organização tenha um sistema de avaliação de desempenho baseado na participação efetiva do colaborador na organização. Esse colaborador, com certeza, contribuirá através de seu desempenho para o crescimento da Instituição.

De acordo com o que já foi dito anteriormente, muitos autores evidenciam que o desempenho reflete diretamente no sucesso da organização. Portanto, todo colaborador precisa receber feedback a respeito de seu desempenho, conforme evidencia o gráfico 14 dessa pesquisa.

Por isso, Ribeiro (2005) diz que a avaliação de desempenho é o momento esperado pelo funcionário para que alguém fale de seu desempenho. Percebe-se que ao fazer uma avaliação de desempenho em uma organização, deve-se analisar as contribuições que aquele indivíduo está trazendo ao seu ambiente de trabalho favorecendo o reconhecimento daqueles que de fato fazem um trabalho diferenciado perante a organização.

16) Seu desempenho na Instituição gera compromisso e responsabilidade.



Nessa análise considera-se que 89,80% responderam que seu desempenho na instituição gera compromisso e responsabilidade.

Nos tempos atuais a avaliação do desempenho tem sido muito discutida nas organizações, dependendo tanto da sua realidade quanto da sua cultura. Contudo, independente da forma escolhida, essa avaliação do desempenho deve ser realizada para que haja o desenvolvimento do profissional. A avaliação de desempenho não deve ser aplicada como método de retaliação, ou mesmo imposição de pressão.

Estudos mostram que um profissional não busca apenas salário e um local para a projeção de seus conhecimentos, mas ele deseja cada vez mais desenvolver suas competências. Um colaborador, através do seu desempenho, projeta na

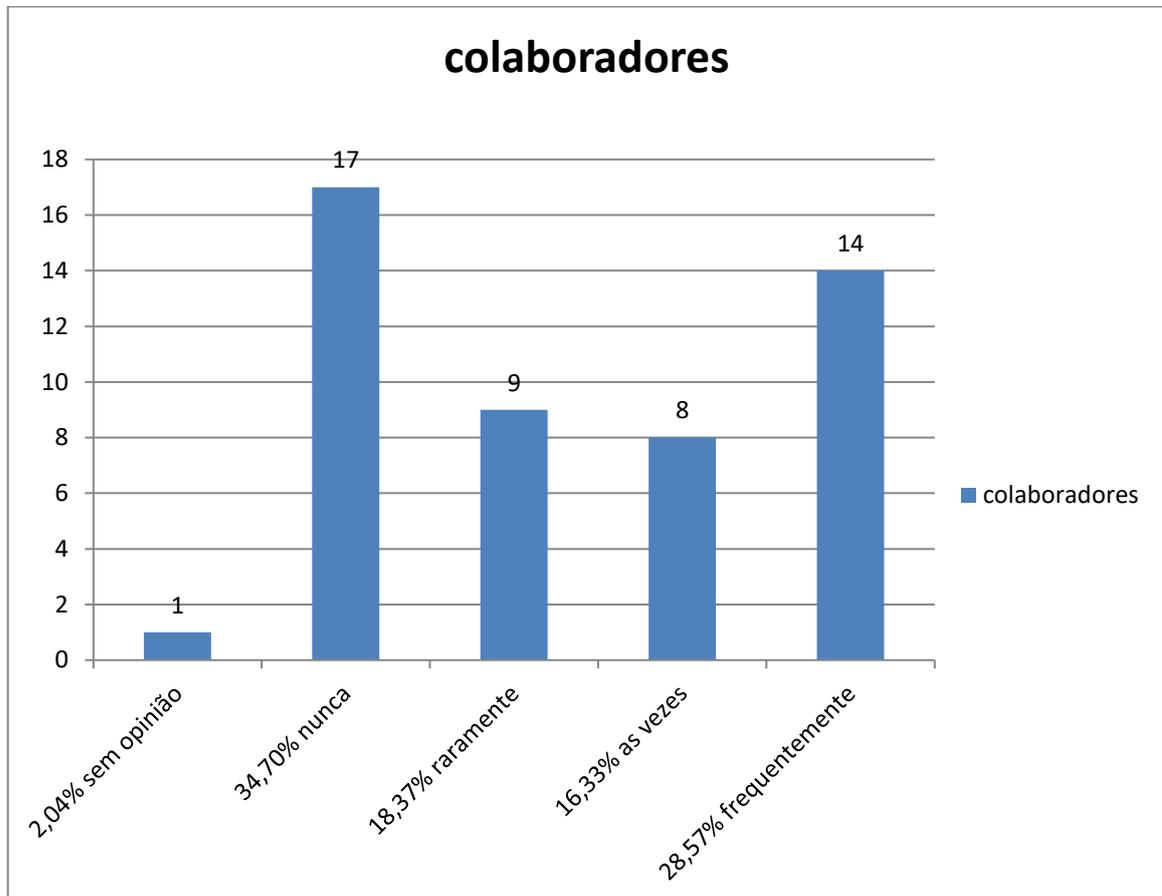
instituição as suas habilidades, o seu compromisso e a sua responsabilidade as quais lhe foram confiadas. Nesse novo milênio, o colaborador procura um gestor que não apenas ensine como desenvolver o seu trabalho, mas que lhe proporcione muito mais do que isso. É importante, portanto, mencionar que o sucesso ou o fracasso de um programa de avaliação de desempenho depende da filosofia que o fundamenta, de suas conexões com as metas do negócio da empresa, das atitudes e habilidades dos responsáveis por implementá-lo.

Segundo Robbins (2004), geralmente, os valores influenciam nas atitudes e no comportamento dos indivíduos. Esta afirmação também é encontrada em Rokeach (1981), porém com mais ênfase: “valor é um determinante de atitudes, tanto quanto de comportamento”. Unindo estas afirmações ao pensamento de Felipe (2007), no qual os seres humanos são diferentes uns dos outros, não só em termos de capacidade para execução de determinadas tarefas, mas também por sua vontade de fazer as coisas, percebe-se a influência dos valores na vida das pessoas.

Para Chiavenatto (2004), as empresas são fundamentalmente constituídas de inteligência, algo que apenas as pessoas possuem, e o capital somente será bem aplicado quando for da mesma forma investida e administrada. São as pessoas que realmente dão vida a uma empresa, porque sem elas não teria como a organização se mover e atingir os seus objetivos. Quando um empreendimento se inicia, o que lhe dá vida e força é principalmente a vontade dos seus fundadores. À medida que o negócio cresce, cada novo colaborador passa também a lhe dar energia, a cooperar com os processos, uma vez que as pessoas têm necessidade de ser parte de algo maior do que elas. Quanto mais elas se sentirem integradas num grupo, mais disposta estarão a oferecer sua força para o todo.

Desta forma, é de extrema importância que o gestor valorize cada colaborador da sua empresa, pois é através do compromisso, da responsabilidade, do desempenho e das habilidades dos seus funcionários que a empresa pode alcançar o resultado almejado. Portanto, o colaborador que deseja se destacar profissionalmente, necessita ter como marca forte o comprometimento e a responsabilidade. Que ele reconheça a importância de seu papel e não se esqueça de que ele mesmo é o maior responsável pelo seu sucesso profissional.

17) Você periodicamente tem uma avaliação de desempenho dos Recursos Humanos (RH) da Instituição.



No que tange ao gráfico acima apresentado pela pesquisa, 34,70% nunca tiveram avaliação periódica de desempenho de recursos humanos (RH) da Instituição. Frequentemente 28,57% têm avaliação periódica de desempenho dos recursos humanos. É importante salientar que avaliação de desempenho dos colaboradores já faz parte de uma rotina antiga das organizações. Em 1954 surgiu o conceito de Administração por objetivos (APO) de Peter Drucker e logo foi adotado por várias organizações. Com isto, a Avaliação de desempenho dos funcionários começou a ser estruturada com base nos objetivos definidos pela empresa (CHIAVENATO, 2015).

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e

resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento (CHIAVENATO, 2015).

Segundo Ribeiro (2005), a área de Recursos Humanos (RH) tem como objetivo principal administrar as relações interpessoais existentes na organização e desta com as pessoas. O autor menciona que as políticas de RH contribuem para melhoria das relações entre empregador e empregados, a partir do entendimento das pessoas como parceiras de negócios, e não mais como recursos empresariais. Esta nova visão do papel do trabalhador e contribuição ao desenvolvimento organizacional exigiu que as organizações adequassem seu modelo de gestão à otimização de seus processos administrativos. Em uma época em que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as célebres mudanças se tornaram os maiores desafios externos, “a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores” (RIBEIRO, 2005, p.1).

Pontes (1999) constatou que as organizações que eram estruturadas verticalmente, orientadas para o poder; incorporavam conceitos rígidos, desde o planejamento, controle e processo de trabalho, usavam sistema de informações para melhorar a eficiência, propunham economia de escala e focalizava o indivíduo como custo de produção. Após as reestruturações, passaram a ter estruturas horizontais, cada unidade funcionando como centro de negócios e orientada para a realização, respiram flexibilidade incorporada em todos os processos, usa a tecnologia de informações como força de transformações e adota o senso de oportunidade. As pessoas passaram a ser focalizadas no trabalho que produzem em equipe, e são consideradas como os mais valiosos recursos de uma organização, requerendo atenção especial em todas as fases da gestão, desde o recrutamento, a seleção de treinamento até a avaliação do seu desempenho, como condição para que a organização consiga reter e criar condições para que as pessoas se sintam motivadas, permitindo que a organização e as próprias pessoas atinjam os seus objetivos. Dessa forma, a incorporação de novas tecnologias no trabalho é necessária, mas não é o suficiente, o importante é verificar a forma como as pessoas desempenham suas atividades. O ponto central é não permitir que a

tecnologia venha a ser utilizada de forma radical, alienando as pessoas do conhecimento.

Entretanto, percebe-se que a avaliação sistemática do desempenho das pessoas na execução de suas tarefas funcionais é bastante recente, pois é difícil a implementação, visto que exige investimentos constantes na formação e treinamentos de avaliadores e avaliados. Vale ressaltar que a avaliação de desempenho tem sido uma prioridade em ascensão nas organizações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada buscou analisar a importância e a relação dos fatores motivacionais dos trabalhadores no seu desempenho profissional, com o objetivo de refletir sobre os possíveis entraves no desenvolvimento de uma unidade de Terapia Intensiva Neonatal e Pediátrica situada no interior do Estado de Minas Gerais.

A metodologia aplicada contribuiu para alcançar os objetivos propostos. O que possibilitou observar a realidade daquele local de trabalho e mensurar os dados que foram coletados a partir do instrumento que foi utilizado. Aplicou-se um questionário aos colaboradores assegurando-lhes o sigilo da identidade, mas revelando as nuances que perpassam o cotidiano de cada profissional que atua na referida unidade.

O presente estudo cumpriu seu propósito ao responder o problema de pesquisa que lhe foi proposto. Verificou-se que os colaboradores dessa instituição relacionam os elogios que recebem dos seus coordenadores e o reconhecimento do seu trabalho como fatores motivacionais.

O relacionamento entre coordenadores e colaboradores foi, também, considerado um aspecto importante para o desempenho do trabalho realizado, tido como um dos fatores mais relevante que contribui para as relações interpessoais do grupo e, como consequência, favorece a motivação da equipe.

Como elementos que favorecem o aprimoramento profissional, foram citados o treinamento periódico, o feedback dos seus coordenadores que são importantes para o desempenho do seu trabalho e para aumentar a sua contribuição na instituição na qual trabalham. Ficou evidenciado o compromisso e a responsabilidade que são gerados pelo bom desempenho da equipe.

Sugere-se a partir dessa pesquisa que a instituição, através de seus gestores, ofereça estímulos para melhorar a ambiência do local de trabalho, gerando também políticas que reconheçam o bom desempenho dos seus profissionais. E que o setor de Recursos Humanos ofereça frequentemente oportunidades de avaliação de desempenho dos colaboradores nas diversas funções que exercem.

Evidenciou-se a necessidade de reforçar quais são os valores, a visão e a missão dessa organização possibilitando que todos unam esforços para atingir os objetivos norteadores, que justificam o propósito de ser dessa renomada instituição que cuida com excelência da saúde dos pacientes com grande responsabilidade e competência.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Aprendizagem humana nas organizações e trabalho. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs), **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil** (pp.237-275). Porto Alegre: Artmed.
- ALMEIDA, I. C. S.; TACCONI, M. F. F. S. **Satisfação E Motivação Dos Funcionários No Ifrn-Campus Natal Central**. Holos, vol. 5, 2015, pp. 367-378
- ALVES, M.; CARVALHO, H.; AMARAL, M.A. **Fundação de assistência integral à saúde/hospital Sofia Feldman: uma experiência de administração flexível?** Rev Latino-Am Enfermagem, Ribeirão Preto, v. 7, n. 4, p. 5-11, outubro 1999.
- ALVES FILHO, A.; COSTA, M. T. P. Condições de trabalho e motivação em contextos do Sistema Único de Saúde – SUS. Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, v. 10, n. 1, p. 57-74, 2013.
- ANTUNES AV, SANT'ANNA LR. **Satisfação e motivação no trabalho do enfermeiro**. Rev Bras Enferm 1996; 49(3): 425-34.
- ANTUNES, M.T.P. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ARAÚJO, R. R.; SACHUK, M. I. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão USP**, v. 14, n. 1, p. 53-66, 2007.
- ARCHER, Earnest R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 23-46.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Informação e documentação: citações em documentos: apresentação**. Rio de Janeiro, 2002. NBR 10520.
- BAKER, D.; Greenberg, C.; e Hemingway, C. (2006). **What Happy Companies Know**. Pearson Education. Nova Jérсия. USA
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1997.

BARRA, D.C.C. *et al.* **Evolução histórica e impacto da tecnologia na área da saúde e da enfermagem.** Revista Eletrônica de Enfermagem, v. 08, n. 03, p. 422-430, 2006.

BECK, C. (2018). **As 8 idades do homem:** os estágios do desenvolvimento psicossocial de Erik Erikson. Andragogia Brasil. Disponível em: <https://andragogiabrasil.com.br/as-8-idades-do-homem/>

BELLUSCI, S. M. **Doenças profissionais ou do trabalho.** 6. ed. São Paulo, SP: SENAC, 2005

BERGAMINI, Cecília Whitaker, Liderança: A administração do sentido, **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.3, p.102-114, Mai/Jun. 1994.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BETTINELLI, A.L.; WASKIEVICZ, J.; ERDMANN, A.L. Humanização do cuidado no ambiente hospitalar. **O Mundo da Saúde**, São Paulo, ano 27, v. 27, n. 2, abr./jun. 2003.

BITTAR, O. Metodologia para avaliação da produtividade em hospitais. **O Mundo Saúde**, São Paulo, v. 20, p. 238-242, ago. 1996.

BOCK, A; FURTADO, O; TEIXEIRA, M. **Psicologias:** Uma introdução ao estudo de psicologia. 13. ed. São Paulo, 2002. 368p.

BORTOLOZO, A.; SANTANA, D. **Qualidade de vida no trabalho:** os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho. 1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica, 2011.

BRUM, A. M.; **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e competitividade.** Porto Alegre: L&PM, 2003.

BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z.** São Paulo: Integrare, 2010.

BECK, C. (2018). **As 8 idades do homem**: os estágios do desenvolvimento psicossocial de Erik Erikson. Andragogia Brasil. Disponível em: <https://andragogiabrasil.com.br/as-8-idades-do-homem/>

CASADO, T. **O indivíduo e o grupo, a chave do desenvolvimento**. São Paulo: Gente, 2002

CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 6ª tiragem – Editora Campus S.A – Rio de Janeiro 1999.

_____, **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003

_____, Idalberto. **Gestão de Pessoas** 2ª ed. São Paulo. Editora Campus, 2004.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Gerenciando com Pessoas: Transformando o executivo em um excelente Gestor de Pessoas**. 5.ed. São Paulo: Manole, 2015

ÇINAR, F.; VARDARLIER, P. **Establishment of Individual Performance Evaluation System in a Health Business and a Pilot Practice**. Procedia-Social and Behavioral Sciences, v. 150, n.1, p. 384-393, 2014.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

«Estimativas da população residente no Brasil e unidades da federação com data de referência em 1º de julho de 2018» (PDF). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). 30 de agosto de 2018. Consultado em 2 de janeiro de 2019

DELGADO.R.R, **Licenciatura em Contabilidade e Administração**. Mindelo, Junho-2011.

DECI, E. L. & RYAN, R. M. (1985). **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum Press.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

DEJOURS C. **A loucura do trabalho**. São Paulo: Cortez; 1987.

DRUCKER, P.F. The practice of Management. New York: Harperc Row, 1954. p.341.

ESTEFANI, D. C. **Motivar para liderar e liderar para motivar**: abordagem da administração situacional. 2010, 82 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração com ênfase em marketing)–Faculdades Integradas de Bauru, Bauru, 2010. Disponível em: <http://www.spositoonline.com.br/imagens/professor/tcc2010_debora_estefani.pdf>. Acesso em: 20 out. 2015.(WEBGRAFIA)

FELIPPE, M. I. . **4 c´s para competir com criatividade e inovação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. v.01. 175p .

FIUZA, G., NUNES, I., MENDES, N., Ferreira, L., MELO, B. Políticas de gestão de pessoas: cenários dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração. *In*: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: Anpad, 2010.

FRAGA, L. D. **Motivação nas organizações**. Uberlândia. 2002. Disponível em: <<http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo05.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2015. (WEBGRAFIA)

FRANÇA, J.L. **Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas**. 7ed. Belo Horizonte, Ed. UFMG, 2004.

FRIED, Y.; FERRIS G. R. The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis. **Personnel Psychology**, v. 40, p. 287-322, 1987.

GELLERMAN, S. W. : **Motivação e produtividade**. Fonte/Imprensa: São Paulo: Melhoramentos, 1976.

GIL, A.C. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

_____, **Gestão de Pessoas** – Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo, Editora Atlas S.A. 2001.

_____. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMEZ-MEJIA, L. R.; BALKIN, D. B. **Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance**. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing, College Division, 1992.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **Motivation through the design of work**: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 16, p. 250-279, 1976.

HAMPTON, D. **Administração contemporânea**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HERZBERG, Frederick Irving. **One more time**: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. v. 65, n. 5, p. 109-120, 1987.

HILION, C. R. B. C. (2011). **A Influência da Motivação no Trabalho sobre a Percepção do Risco**. Dissertação de Mestrado em Segurança e Higiene no Trabalho, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas. 1995.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAWLER, E. **The ultimate advantage**: creating the high involvement organization. São Francisco: Jossey Bass, 1992.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G.P. **Work motivation and satisfaction**: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, v. 1, n. 4, p. 240-246, 1990.

LOURO, Guacira Lopes. **Prendas e Anti-Prendas: uma escola de Mulheres**. Porto Alegre: Editora da Universidade, 1987.

LUZ MT. Complexidade do Campo da Saúde Coletiva: multidisciplinaridade, interdisciplinaridade e transdisciplinaridade de saberes e práticas: análise sócio-histórica de uma trajetória paradigmática. *Saúde soc.* 2009; 2(18):304-11.

MCGREGOR. **The Human Side of Enterprise**. New York, NY: McGraw-Hill.1960/1985.

MAYO, Elton. **Problemas Humanos de uma Civilização Industrial**. Buenos Aires: Galatea. 1959.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINEZ, M. C. C. **As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador**. 2002. Dissertação (Mestrado em Saúde Ambiental) – Programa de Pós-graduação do Departamento de Saúde Ambiental, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARTINES, Maria Carmen; BEZERRA, Ana Isabel Bruzzi. **Satisfação e saúde no trabalho**: aspectos conceituais e metodológicos. 2003. Disponível em:<<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/cpst/v6/v6a05.pdf>>. Acesso em: 24 jun 2011.

MASLOW, A.H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Brothers, 1954.

MASLOW A.H. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado; 1968.

_____. **The Farther reaches of human nature**. 3. ed. New York, Viking Press, 1973.

MASLOW, Para além da hierarquia das necessidades, 2001, por Magali Costa Guimarães.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDES, Regina Stela Almeida Dias. **Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno**. Universidade Federal de Juiz de Fora, 2004. Disponível em: <http://www.endomarketing.com/diversos/artigo_publico_interno.pdf> Acesso em: 20 jun. 2013.

MENSHHEIN, Rafael Maurício. **Marketing Interno**. Março. 2007. Disponível em: <http://www.artigonal.com> Acesso em: 20 de fevereiro de 2009.

MITCHELL, T. R. Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. **Academy of Management Review**, 7 (1), 1982. pp80-88.

MITCHELL, T. R. Matching motivational strategies with organizational contexts. In L. L. Cummings & B. M. Shaw (Orgs.). **Research in organizational behavior** (pp. 57-149). Greenwich, CT: JAI Press, 1997.

MITSY M. **Motivação: Um Desafio Para As Organizações**. 2015.

MOREIRA, Mitsy. **MOTIVAÇÃO: um desafio para as organizações**. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão –CNEG –Rio de Janeiro. 13 e 14 de agosto de 2015.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 12. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MURRELL, Hywel. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

NOGUEIRA, A. **Satisfação e motivação no trabalho**. 2012. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/satisfacao-e-motivacao-notrabalho>>. Acesso em: 10 out. 2015.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como age a empresa e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010.

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 7ª ed. São Paulo. LTr, 1999. Regulamento de Avaliação de Desempenho dos Militares das Forças Armadas Angolanas.

RASHEED, A.; KHAN, S. U. R.; RASHEED, M. F.; MUNIR, Y. **The impact of feedback orientation and the effect of satisfaction with feedback on in-role job performance**. Human Resource Development Quarterly, v. 26, n. 1, p. 31-51, 2015.

RIBAS, R. **A Motivação Empreendedora e as Teorias Clássicas Da Motivação**. v. 5, n. 1, 2011.

RIBEIRO, A.L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROKEACH, M. **Crenças, atitudes e valores**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

_____, **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 7ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

_____, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

RUTHES, R.M.; CUNHA, I.C.K.O. Os desafios da administração hospitalar na atualidade. **Current hospital management challenges, RAS**, v. 9, n. 36, jul-set, 2007.

SAMPAIO, J.R. **Voluntários: um estudo sobre a motivação de pessoas e a cultura em uma organização do terceiro setor**, 2004. Tese de Doutorado em Administração. Faculdade de Economia Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SANTOS, SCANDELARI, CARVALHO, VAZ e SANTOS. Aquisição de Conhecimento Implícito de Indicadores de Qualidade de Vida. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**. Vol. 1, n 1. 2009.

SCOTT, Cynthia; D.; JAFFE, Dennys T.; TOBE, Glenn R. **Visão, Valores e Missão Organizacional**: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no trabalho. In: Siqueira, M.M. M. *et al.* (Eds.), **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed. 2008.

SIQUEIRA, M. M. M.; Gomide Jr., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E; Bastos, A. V. B(Org.). **Psicologia, organização e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SILVA, R. M. da, Beck, C.L.C., Guido, L. de A., Lopes, L.F.D., & Santos, J.L.G. dos. **Análise quantitativa da satisfação profissional dos enfermeiros que atuam no período noturno**. Texto contexto - enferm., Florianópolis, v.18, n. 2, jun. 2009. Disponível em <<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S0104-07072009000200013> & lng = pt&nrm = iso >. Acesso em 02 jul. 2014.

STEWART, Thomas A. Capital intellectual. 6.ed. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campos 1998.

TAMAYO, A.; BORGES, L.O. Estrutura Cognitiva do Significado do Trabalho. **Revista Psicologia**: organizações e trabalho, Florianópolis, v.1, n.2, p.11-44, jul./dez. 2001.

TEIXEIRA, Elson Adalberto. **Teoria Geral da Administração e Prática**: TGA & P. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

TRIST, E. Adapting to a changing work. Labour Gazette, v. 78, p. 14-20, 1978.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____, S. C. **Gestão de Pessoas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, MJ. **Imagem cultural e motivação na escolha da enfermagem.** Aracaju: EDUFS/ Fund. Oviêdo Teixeira; 2002. p. 19-50.

_____. Uma análise dos antecedentes da satisfação no trabalho em uma empresa madeireira. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 1-18, jul./set. 2007.

VROON, V. H. **Gestão de Pessoas não de Pessoal.** 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

WAGNER III, J. A; HOLLENBECK J. R. **Comportamento Organizacional - Criando Vantagem Competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2006.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência Emocional no Trabalho,** como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais reduzido o estresse aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

7 ANEXOS

ANEXO 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa: **MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA UNIDADE DE TERAPIA INTENSIVA NEONATAL E PEDIÁTRICA NO INTERIOR DE MINAS GERAIS.**

TERMO DE ESCLARECIMENTO

Você tem o perfil adequado e necessário para participar da pesquisa, e está sendo convidado (a) a participar desse estudo no Hospital. Os avanços na área da saúde ocorrem por meio de trabalhos como esse, por isso a sua participação é importante. O objetivo é investigar se existe, de fato, relação entre a motivação do colaborador da área de saúde e o desempenho de suas tarefas profissionais na empresa em que trabalha.

Se você participar, será necessário somente assinalar as respostas de um questionário que será entregue pelo pesquisador sobre os fatores motivacionais que podem interferir no seu desempenho.

Pela sua participação no estudo, você não receberá valor em dinheiro e seu nome não aparecerá em nenhum momento, portanto sua identidade será mantida em sigilo.

Ao término da pesquisa poderá ser informado (a) dos resultados caso você tenha interesse.

Pelo presente termo de consentimento livre e esclarecido, eu _____, disponho-me a participar dessa pesquisa. Sete Lagoas ____/____/ 2019.

ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO

Atenção: é importante ressaltar que a sua identidade será mantida em sigilo, por isso contamos com a veracidade de suas respostas.

1. Sexo: () Masculino () Feminino
2. Idade: _____
3. Profissão: _____
4. Estado Civil : _____
5. Grau de Escolaridade: _____
6. Naturalidade _____
7. Tempo de trabalho na Instituição _____

- 1) Através de elogios de seus coordenadores e superiores, você se sente uma pessoa motivada.

Sem opinião	Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequentemente
1	2	3	4	5

- 2) O reconhecimento do seu trabalho te faz uma pessoa motivada.

Sem opinião	Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequentemente
1	2	3	4	5

- 3) Seus coordenadores mais próximos oferecem condições favoráveis (condição de trabalho, ambiência, recursos materiais...) para a sua motivação diária.

Sem opinião	Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequentemente
1	2	3	4	5

- 4) Você faz treinamentos periódicos na Instituição

Sem opinião	Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequentemente
1	2	3	4	5

- 5) Você acredita que esses treinamentos são necessários para o seu melhor desempenho.

Sem opinião	Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequentemente
1	2	3	4	5

6) Você sabe qual é a visão, missão, princípios e valores da Instituição na qual trabalha.

Sem opinião	Não tenho interesse	Não conheço	Já ouvi falar, mas esqueci	Sim, com profundidade
1	2	3	4	5

7) Você se sente um colaborador motivado?

Sem opinião	Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequentemente
1	2	3	4	5

8) Você se sente motivado com a sua remuneração mensal ?

Sim Não

9) As Instalações da Instituição te dão satisfação dentro do ambiente de trabalho melhorando o sua motivação?

Sim Não

10) Meu trabalho me traz satisfação e me sinto realizado profissionalmente.

Sem opinião	Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequentemente
1	2	3	4	5

11) Tenho satisfação de estar junto com os meus colegas de trabalho.

Sem opinião	Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequentemente
1	2	3	4	5

12) Tenho satisfação de estar próximo aos meus coordenadores.

Sem opinião	Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequentemente
1	2	3	4	5

13) Você se sente satisfeito e está motivado.

Sem opinião	Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequentemente
1	2	3	4	5

14) Você tem um Feedback (retorno, avaliação) de seus supervisores para ampliar o seu desempenho na Instituição.

Sem opinião	Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequentemente
1	2	3	4	5

15) Você percebe que o seu desempenho contribui para o crescimento dessa Instituição.

Sem opinião	Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequentemente
1	2	3	4	5

16) Seu desempenho na Instituição gera comprometimento e responsabilidade?

Sem opinião	Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequentemente
1	2	3	4	5

17) Você periodicamente tem uma avaliação de desempenho de Recursos Humanos(RH) da Instituição.

Sem opinião	Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequentemente
1	2	3	4	5