

GESTÃO DE EQUIPES E RESULTADOS: UMA ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO, COMPROMETIMENTO E CLIMA, EM UM HOSPITAL REGIONAL E PÚBLICO DE SÃO JOSÉ/SC

Samara Passig
sahpassig@gmail.com
Uniasselvi/Fadesc

Helio Alves da Cruz
adm.helio.cruz@gmail.com
Uniasselvi/Fadesc

Resumo: Desenvolver o trabalho em equipe é uma tarefa difícil pra qualquer gestor, mas que deve ser lapidada, a fim de fazer com que os profissionais passem a olhar a empresa como se fossem sua, passem a enxergar os objetivos pretendidos pelo gestor e pela organização, como seus próprios objetivos. E que juntos todos, gestor e demais colaboradores, efetuam suas tarefas com satisfação, qualidade e resolutividade. A motivação desses profissionais é essencial e possui um papel fundamental no processo de implantação e de introdução do trabalho em grupo. O profissional desmotivado se vê sem animo pra executar as suas tarefas diárias, aumentando a quantidade de absenteísmo, o que acontece frequentemente em instituições públicas. A importância da existência de uma equipe multidisciplinar de apoio a esses profissionais é de extrema importância pra auxiliar os mesmos, e despertar dentro de cada profissional o sentimento de que possa fazer a diferença no seu ambiente de trabalho. As situações que envolvem esses profissionais, são as mais variadas, e a importância do trabalho em equipe e motivação profissional se tornam mais evidente, a união em todas as esferas, e o respeito mútuo entre os profissionais da área da saúde, auxiliando assim o gestor na tomada de decisões que envolve a sua

equipe.

Palavras Chave: Motivação - Equipes - Liderança - Clima - Comprometimento

1. INTRODUÇÃO

O trabalho por si em muitas áreas já é considerado exaustivo, cansativo, repetitivo e o colaborador muitas vezes se vê desmotivado com sua vida profissional. Isso se torna mais evidente quando se fala em profissionais da área da saúde, médicos enfermeiros, técnicos de enfermagem, vivenciam essa angústia diariamente, muitas vezes sem condições básicas de atendimento, falta frequente de profissionais, superlotação de pacientes, muitos em estado grave em risco eminente de vida. Essa situação é presenciada diariamente com as longas jornadas de trabalho em plantões desgastantes e muitas vezes em situações desumanas.

O processo de trabalho em saúde caracteriza-se pela complexidade, heterogeneidade e fragmentação. A complexidade é decorrente da diversidade de profissões e profissionais, usuários, relações sociais e interpessoais e as formas de organização do trabalho. A heterogeneidade é dada pela diversidade de muitos processos de trabalho que coexistem nas instituições de saúde e que, forma adequada com os demais processos de trabalho. A fragmentação abrange as várias dimensões, como fragmentação conceitual, separação entre o pensar e fazer, a fragmentação técnica, caracterizada pela presença de profissionais especializados e a fragmentação social, que estabelece relações rígidas de hierarquia e subordinação, configuradas a divisão social do trabalho no interior entre diversas categorias profissionais.

A sistemática do problema é vivenciada em todas as áreas da saúde e na maioria dos seus profissionais. Os hospitais e unidades básicas de saúde já são lugares de tensão e exaustão diária, mas onde encontraríamos formas para mudar essa situação? Como o gestor poderia amenizar essas tensões e motivar seus profissionais, diminuindo a quantidade de faltas, criando um ambiente de trabalho mais leve, menos tenso, diminuindo a quantidade de absenteísmo para tratamento de saúde.

A Tensão vivenciada por esses profissionais pode ser amenizada com o trabalho em equipe e grupos de estudos para educação continuada. Dividindo as experiências com os demais colegas, poderão junto encontrar formas para solucionar as divergências e angústias diárias dos profissionais, onde os mais experientes auxiliam os mais novos na resolução das problemáticas encontradas no ambiente de trabalho. Essa interação irá proporcionar uma maior agilidade na resolução dos problemas encontrados pelos profissionais, despertando a atitude de fazer o diferente, de não temer o medo com a mudança.

Quando se trabalha em equipe, os problemas que são vivenciados diariamente se amenizam, as soluções se tornam evidentes e as situações que pareciam difíceis e intrigante passam a se tornar mais fáceis e compreensivas, facilitando o entendimento e resolução dos mesmos.

A importância da pesquisa nessa área é tornar visível, a pressão vivida por esses profissionais e demonstrar como a união, o trabalho em equipe e a motivação profissional podem fazer a diferença dentro de uma unidade, melhorando o atendimento e principalmente a qualidade de vida do profissional envolvido.

1.1. OBJETIVO DA PESQUISA

Verificar junto à unidade de saúde a preocupação com a qualidade e resolutividade, do serviço prestado pelo servidor que este inserido em seu quadro funcional;

Determinar a importância do trabalho em equipe e motivação profissional;

Identificar e conhecer a influencia do gestor sobre a equipe.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA

A fundamentação teórica apresentada deve servir de base para a análise e interpretação dos dados coletados na fase de elaboração do relatório final. Dessa forma, os dados apresentados devem ser interpretados à luz das teorias existentes (MELLO, 2006).

2.1 MOTIVAR, E A ARTE DE LIDERAR

E disse Deus a Adão: com suor do teu rosto comerás o teu pão, até que tornes a terra, pois dela foste formado: porque tu és pó e ao pó tornarás (GÊNESIS, 3:19, Bíblia Sagrada).

O trabalho surgiu desde o aparecimento dos primeiros seres humanos, com a necessidade de se alimentar, da moradia, de sobrevivência fizeram-no estarem presentes em todas as épocas e civilizações da humanidade até os dias atuais. Com o trabalho, também surgiram doenças relacionadas ao mesmo, Dejours (1992) afirma que falar de saúde do trabalhador é sempre difícil. E executar uma tarefa sem envolvimento afetivo, exige o jogo da motivação e desejo.

Mas como motivar os profissionais? fazê-los acreditar que podemos fazer diferente, tirá-los de sua zona de conforto, sem medo de inovações? Do ponto de vista do trabalhador, um serviço tem significado para si mesmo quando exige sua participação na identificação e solução dos problemas que influem em sua vida. Trata-se, portanto, de trabalho motivador, no sentido de que o trabalhador é fortemente motivado a solucionar os problemas que o atingem pessoalmente (NEIL, 1976).

Já na antiguidade, os filósofos gregos afirmavam que o comportamento humano, baseava-se nos princípios do hedonismo: Macedo (2007, p.92) “minimizar a dor e o desconforto, e por outro lado maximizar o prazer”. Assim, o estudo da motivação que é complexo dado à multiplicidade de facetas do ser humano poderá torna-se paradoxalmente simples se o gestor adotar de formas mais flexível os princípios hedonistas segundo os quais o prazer individual e imediato é o único bem possível.

Segundo Bateman e Snell (1998, p. 105), “a motivação refere-se às forças que dirigem e sustentam os esforços das pessoas numa determinada direção.” Já para Motta (1995, p.192) “Motivação é a energia oriunda do conjunto de aspirações, desejos valores, desafios e sensibilidades individuais, manifestada através de objetivos e tarefas específicas.” Essa definição focaliza a dimensão interna do indivíduo. Segundo Bergamini (1980, p.49) “a condição ideal para haver forte motivação é quando as habilidades e energias pessoais são suficientes para atender as expectativas organizacionais e os recursos são também adequados para atender as necessidades individuais”.

Schein (1982, p.61) por sua vez afirma que: “para os seres humanos adultos, o motivador é fundamental é a necessidade de manter e desenvolver o autoconceito e autoestima.” Fazemos coisas que são coerentes com o modo como nos vemos; evitamos coisas que não coadunam com o modo como nos vemos; procuramos nos sentir bem com nós mesmos e evitar situações que fazem com que nos sintamos mal com nós mesmos.

Os empregados são motivados positivamente por funções que representam um desafio a sua capacidade e proporcionem senso de realização, desenvolvimento, progresso, reconhecimento e satisfação pela própria execução do trabalho. São atingidos negativamente por fatores periféricos, tais como salários, símbolos de status social e benefícios previdenciários. O trabalhador tende a não tomar conhecimento desses fatores negativos quando seu trabalho lhe parece motivador, julgando-os, porém desagradáveis, quando suas oportunidades de realização significativas são eliminadas. (MYLES, 1987).

Segundo Rocher (1986, p.33) “o trabalhador motivado pode, geralmente, desempenhar funções administrativas ligadas ao seu serviço; podem participar do planejamento, organização e controle do trabalho que executa.”.

O verdadeiro perito na identificação e solução dos problemas ligados ao seu trabalho é o homem que trabalha todos os dias com eles e apesar deles. Esse homem é você, cada um de vocês. Muitas vezes vocês perguntam: “Por que eles não põe ordem esta confusão? Eles não vêem que custa dinheiro para a companhia?” Alias, é possível até que vocês tenham chamado atenção para esses problemas sem que nada fosse feito para resolvê-los. Apresentem-nos novamente; o supervisor os anotará, fará com que vocês participem de sua solução e lhe informaram depois a respeito dos resultados (MYLES, 1987).

2.2. TEORIAS MOTIVACIONAIS

2.2.1. Teorias de Conteúdo

Segundo Macedo (2007, p. 93) “As chamadas teorias de conteúdo dizem respeito a priorização das necessidades internas das pessoas como fatores capazes de alavancar o processo motivacional.” As mais conhecidas são a teoria da hierarquia das necessidades, a teoria dos motivos humanos e a teoria dos dois fatores.

2.2.1.1. Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Considerada uma referência essa teoria explica que a motivação nasce da busca da satisfação de necessidades. Maslow afirmava que existem cinco sistemas responsáveis por grande parte de nosso comportamento. Ele colocou esses sistemas em uma escala hierárquica indo do mais primitivo e imaturo em termos de comportamento que eles promovem para o mais civilizado e maduro (MONTANA, 2000). Para Maslow, existem cinco níveis de necessidade: sobrevivência; proteção ou segurança; necessidade de pertencer a um grupo; estima ou ego; e finalmente, auto-realização. A teoria de Maslow traz importantes contribuições na medida em que permite identificar os grandes grupos de necessidades, o crescimento pessoal e da auto realização em consonância com os objetivos organizacionais.

2.2.1.2. Teoria dos motivos humanos, de McClelland

McClelland também destaca a importância da satisfação das necessidades básicas e identifica três conjuntos que segundo ele, são adquiridos socialmente mediante aprendizagem ao longo da vida.

Realização- busca da excelência, orientação para o sucesso, alcance de metas, assunção de riscos calculados e desejo de reconhecimento. É a necessidade de desenvolver e alcançar o sucesso;

Afiliação- interesse por amizades, compartilhamento e boa convivência. Representa a necessidade de estreitar relacionamentos e de ser aceito por outros;

Poder- interesse pela liderança e pelos sinais de status. É a capacidade de influenciar ou mesmo dominar os outros (MACEDO, 2007).

McClelland concluiu que a maioria dos gestores tem níveis consideráveis de necessidades de poder, razão pela qual tendem a se ajustar melhor as organizações burocráticas.

Aguiar (1981) afirma que as pessoas movidas pela necessidade de realização não encontram as mesmas facilidades para se ajustar nesses ambientes.

2.2.1.3. Teoria dos dois fatores, de Herzberg

Segundo essa teoria, não basta as pessoas ficarem satisfeitas com o ambiente de trabalho, o relacionamentos, os benefícios ou mesmo os salários percebidos para que haja um estímulo interno capaz de motivar. Herzberg distinguiu dois grupos de fatores que afetam o desempenho:

Fatores higiênicos- são os de manutenção, presentes no ambiente da empresa, tais como: remuneração justa, boas relações interpessoais, condições físicas satisfatórias de trabalho, benefícios. Tais fatores representam investimentos elevados e até podem não causar satisfação, mas se forem suprimidos poderão provocar insatisfação e queda na produtividade.

Fatores motivacionais- são aqueles relacionados ao conteúdo do cargo e do trabalho realizado e que tem o poder de gerar um estado de motivação. Por exemplo, remuneração variável, desafios relacionados com recompensas, reconhecimento, grau de autonomia, auto-realização (MONTANA, 2000).

2.2.2. Teorias do processo

Esse conjunto de teorias apresenta uma visão mais dinâmica dos processos cognitivos que influenciam o comportamento, focalizando desde sua ativação até sua supressão. Ai se destacam a teoria do estabelecimento de objetivos, a teoria da equidade e a teoria da expectativa.

2.2.2.1. Teoria do estabelecimento de objetivos, de Locke

Macedo (apud LOCKE 1999, p. 96) “sustenta que a intenção de trabalhar por algum objetivo constitui grandes fonte de motivação, pois suscita comportamentos proativos.” A partir das pesquisas realizadas, as principais conclusões que se aplicam diretamente a gestão de pessoas: Os objetivos considerados mais difíceis conduzem a um melhor desempenho; Os objetivos específicos produzem melhor desempenho do que os objetivos vagos e imprecisos; A participação na definição dos objetivos aumentam sua aceitação pelo colaborador e o seu grau de comprometimento; O monitoramento do próprio progresso motiva mais que o feedback de outra pessoa; Pessoas com elevado grau de auto eficácia tendem a vencer muitos desafios. (MACEDO apud LOCKE, apud WAGNER; HOLLENBECK, 1999).

Ainda para Macedo (apud LOCKE 1999), os quatro principais métodos para provocar a motivação nas pessoas são: recompensas financeiras; fixação de metas individuais e de equipe; participação nas decisões sobre assuntos pertinente; e criação de cargos com tarefas mais amplas.

2.2.2.2. Teoria da equidade, de Adams

Segundo Adams (apud Robbins e Finley, 1997) o sentimento de justiça resulta da comparação de nossa contribuição e de nossas recompensas com as dos outros. Por contribuição deve-se entender o esforço e o tempo empregados, o talento e o nível de desempenho, enquanto as recompensas incluem o reconhecimento, os pagamentos, os benefícios e até as punições.

Se houver igualdade nessa proporção a certeza da equidade e tratamento com a justiça será reforçada. Havendo desigualdade, o processo motivacional será prejudicado pelo sentimento de injustiça. Dai a importância de igualdade nas relações e nas políticas que norteiam o trabalho. (ADAMS, apud ROBBINS; FINLEY, 1997).

Ao perceber uma injustiça, o colaborador procurará reequilibrar a relação: Diminuindo sua contribuição; Pedindo maior recompensa; Solicitando maior esforço dos outros; Modificando a situação, transferindo-se ou deixando a organização.

Em geral as pessoas aceitam receber mais do que julgam merecer, mas não menos. Alguns são mais complacentes com as desigualdades de tratamento, enquanto outros reivindicam imediatamente aquilo que, a seu ver, lhes é devido. O salário é o quesito principal, mas as comparações podem descer a minúcias tais como nome do cargo, localização da sala, tamanho da mesa e até sorrisos do chefe.

2.2.2.3. Teoria da expectativa, de Vroom

Segundo Robbins e Finley (1997, p.355), essa teoria “ ajuda a explicar porque muitos trabalhadores não são motivados em seus cargos e fazem apenas o mínimo necessário para não perde-los.”

Vroom pressupõe a existência de três relações: Relações entre quantidade de esforço e o desempenho resultante da expectativa; Relação entre desempenho a mais e uma recompensa; instrumentalidade; Relação entre recompensa e satisfação de metas pessoais; valência.

Essa teoria sugere três expedientes para gerar motivação, os quais podem servir de base para a atuação do líder: Criar um ambiente propício ao bom desempenho, oferecendo treinamento, apoio e estímulo, de modo a aumentar a expectativa; Garantir que o bom desempenho seja recompensado com elogios, avaliações positivas, aumentos de salários ou de cotas de participação nos resultados; Identificar as recompensas com maiores valências (ROBBINS; FINLEY, 1997).

2.3. A FORMAÇÃO DE UM GRUPO E DESENVOLVIMENTO DE UMA EQUIPE

Podemos perceber que é claro em qualquer organização a importância do trabalho em equipe, junto podemos reconhecer o problema vivenciado na organização e tentar solucionar. O Ser humano desde os tempos primórdios se viu na necessidade de viver em sociedade, viver em grupos, mas o que podemos entender por grupos.

Grupos- são conjuntos de pessoas em reações coletivas com o mesmo objetivo, mantenham ou não contato entre si. Se há interações, se o indivíduo mantém contato uns com os outros, os grupos podem influir na personalidade, condicionando-a. Em relações públicas há grupos dum e doutro tipo: uns mantêm interações, como é o caso dos funcionários de uma empresa; outros não; como é o caso de clientes de uma empresa. No primeiro caso, o grupo pode agir com esse caráter, no segundo cada indivíduo age por si, daí os grupos organizados ou não organizados (MAGALHÃES, 1967).

Segundo Moscovici (1994) um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção a sua própria forma de operar e procurar resolver os problemas que afetam o seu funcionamento. Um grupo que se desenvolve como equipe necessariamente incorpora a sua dinâmica as habilidades de diagnose e de resolução de problemas.

Entende-se por equipe um conjunto de pessoas com habilidades complementares, atuando juntas numa mesma atividade, com propósito e objetivos comuns, comprometidas umas com as outras e com qualidade dos relacionamentos e dos resultados. Katzenbach (2000, p.16) a define como, “Um pequeno número de pessoas com habilidades complementares comprometidas com o mesmo objetivo, as mesmas metas de desempenho e a mesma abordagem, pelos quais elas se consideram responsáveis.”

Podemos concluir então que todos nós fizemos parte de algum grupo seja ele organizado ou não. Todos nós possuímos objetivos e buscamos o melhor para a nossa sobrevivência, mas será que pensamos no coletivo, pensamos em o que poderia ser melhor para a nossa organização ou pro nosso colega de trabalho? Como poderíamos melhorar as situações vivenciadas em nosso trabalho em nossa organização. Sabe-se que é uma tarefa muito difícil, mas que existem passos a ser percorridos que exigem o apoio de todas as pessoas envolvidas na ação. Mas como poderíamos fazer com que todos os membros de uma organização se sintam envolvidos.

Segundo Boettinger (1986, p.87) “Administrar é dirigir. E para dirigir outras pessoas é necessário suas emoções, a fim de fazê-las participar de uma visão como se fora delas próprias. Se isso não é arte, então nada mais é.” Para que um grupo evolua para o desenvolvimento de uma equipe é necessária a presença de um líder, pois como víamos nem todo grupo é uma equipe. Henry (1986, p.89) “intuição, talento, competência e energia não são suficientes para fazer um bom administrador. Todas essas qualidades precisam ser completadas com o treinamento pessoal.”

2.3.1. Processo Motivacional - Motivação e frustração

O grande desafio no processo de gerar motivação é descobrir o estímulo mais adequado. Caso esse objetivo seja atingido, as vezes o estímulo não é suficiente para levar ao resultado esperado e pode gerar frustrações. Assim o indivíduo é levado a preencher esse vazio com mecanismos de defesa.

- ✓ Racionalização- desdenhar algo que não pode ter;
- ✓ Fantasia- trocar o que se tem pelo o que se sonha;
- ✓ Projeção- atribuir a outrem a causa de seus problemas;
- ✓ Deslocamento- transferir a emoção de uma situação para outra;
- ✓ Sublimação- desviar sensações e emoções para uma condição análoga aquela que não se pode ter;
- ✓ Generalização- entender o descontentamento a todas as situações ou pessoas;
- ✓ Isolamento- afasta-se dos outros;
- ✓ Apatia- indiferença a outras oportunidades.

Vergara (2003) aponta outros mecanismos de defesa, além dos psicológicos: mecanismos de defesa sociológicos- compensações no meio social, como por exemplo, o consumismo exagerado; Mecanismo de defesa químico- a satisfação é obtida mediante o uso de drogas e abuso de álcool e fumo; Mecanismos de defesa tecnológicos- por exemplo, utilização excessiva da televisão e internet.

Alguns estudiosos definem a frustração como decorrente de obstáculos físicos, como decorrente do impedimento do alcance de uma meta. O Impedimento pode ser decorrente de obstáculos físico, como distancia, falta de condições ambientais favoráveis (por exemplo, falta de recursos para realizar um trabalho) e aplicação de força física. A frustração pode também estar associada a obstáculos sociais, como normas, regras ou leis que impedem que a pessoa atinja seus objetivos. Como por exemplo, pode-se pensar em um indivíduo que fica frustrado porque não pode dirigir enquanto não tem carteira de habilitação. Também existem impedimentos emocionais associados ao sentimento de frustração, como aqueles percebidos em pessoas que sofrem fobia social. Essas pessoas, mesmo, tendo aptidões para alcançar certos objetivos que envolvam exposição e desempenho, são impedidos por fazê-los por suas crenças sobre si mesmas e sobre os outros sobre o mundo (MALAGRIS, 2014).

2.4. O DESAFIO DE ENVOLVER A EQUIPE COMPROMENTENDO-SE COM OS RESULTADOS

Ao se falar de relações humanas, é importante falar sobre a relação entre os mesmos. Viver em sociedade não é nada fácil, entender as dificuldades do outro e respeitar seus limites é uma tarefa difícil para qualquer pessoa da nossa família, imagina quando essas diferenças são de pessoas que apenas mantemos relações profissionais e que as atitudes delas influenciam nas nossas decisões.

Vivemos em uma época marcada por grandes desafios econômicos, onde as organizações que não forem extremamente produtivas não sobreviverão. É preciso gerar resultados. As organizações precisam gerar lucros. Os órgãos públicos precisam atender as necessidades dos cidadãos e implantar as políticas governamentais com eficiência, eficácia e efetividade. As organizações não governamentais precisam cumprir fielmente a missão para a qual foram criadas e dar retorno aos investimentos feitos pelas pessoas e instituições que as sustentam (VIANNA, 1997).

O líder deve ser um obstinado por resultados, pela superação de metas, pelo compromisso com a qualidade e a produtividade, especial com o bom atendimento aos clientes. Marco Aurélio Vianna, um dos autores de abordagem mais humanistas dentre outros anteriores citados, lança um claro alerta neste sentido. Conforme ele destaca:

2.4.1 Em busca da qualidade

Nunca se falou tanto em qualidade como nesta última década. Em reuniões de dirigentes, seminários de treinamento, em pesquisas de mercado e nos meios acadêmicos o tema qualidade tem sido intensamente explorado e discutido. A palavra qualidade tem vários significados dependendo de como é utilizada. Vejamos a seguir as definições de alguns autores. Podemos entender que qualidade é a capacidade de atender durante todo o tempo as necessidades do cliente, satisfazendo as suas necessidades imediatas e futuras. Segundo Deming (1951) para se ter a qualidade seria necessário seguir alguns passos: Analisar e encontrar as fontes de erros, fazer correções, eliminar defeitos e registrar detalhadamente o que acontece.

O envolvimento dos funcionários na busca de soluções de qualidade constitui um aspecto fundamental nos processos da melhoria da qualidade. A ênfase na melhoria contínua reflete a tentativa de manter uma vantagem de qualidade ao longo do tempo sempre buscando novos meios para melhorar incrementalmente o desempenho atual.

2.4.2 Resolutividade

É a capacidade de dar uma solução aos problemas do usuário do serviço de saúde de forma adequada, no local mais próximo de sua residência ou encaminhando-o aonde suas necessidades possam ser atendidas conforme o nível de complexidade. Segundo Gonçalves (1994) “Atendendo a sua demanda dentro da unidade ou fora dela de forma ágil e eficaz.” Obtendo assim a resolutividade do processo.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

O procedimento técnico adotado a essa pesquisa é a exploratória e as técnicas de coleta de dados será uma entrevista através de um roteiro estruturado com os funcionários lotados na Clínica Médica do Hospital Regional Dr Homero Miranda Gomes.

3.1.1 Natureza da pesquisa

A natureza da pesquisa é aplicada com objetivos de gerar conhecimento para a aplicação da prática dirigidos a solução de problemas específicos. Segundo Gil (1999) “A pesquisa aplicada envolve verdades e interesses locais.”

Na mesma linha de pensamento Collise e Hussey (2005) defendem que esse tipo de pesquisa visa a aplicação de suas descobertas a um problema.” Segundo Castro (2006, p. 110) “Sob esse rotulo de pesquisa aplicada estariam aquelas investigações que respondessem diretamente as indagações dos que estão envolvidos na formulação da política, planejamento ou coisas do mesmo teor.”

4.1.2 Abordagem Qualitativa

A abordagem do problema será qualitativa, mediante a pretensão de descrever os fenômenos que compõem a interface da equipe de enfermagem. Segundo Gil (1999) “O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados, e o pesquisador é o instrumento-chave.” Há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

Dentre os principais referenciais teóricos e metodológicos utilizados nos estudos qualitativos, optamos pelo Grounded Theory, conhecida como a Teoria Fundamentada em Dados.

3.1.2.1 Grounded Theory

Segundo os idealizadores da Grounded Theory, Glaser (1967) “ essa metodologia consiste na descoberta e no desenvolvimento de uma teoria a partir das informações obtidas e analisadas sistematicamente e comparativamente.” Para eles, a teoria significa trabalhar com dados em pesquisa, que proporciona modos de conceitualização para descrever e explicar.

Eles apresentam um método de análise comparativa constante, onde o pesquisador, ao comparar incidente com incidente nos dados, estabelece categorias conceituais que servem para explicar o dado. A teoria, então, é gerada por um processo de indução, no qual categorias analíticas emergem dos dados e são elaboradas conforme o trabalho avança, uma vez que as categorias começam a emergir dos dados (CASAFUS, 2010).

4.1.3 Realizações de objetivos exploratórias

A realização dos objetivos será exploratória para Clollis e Hussey (2005) Esse tipo de pesquisa é voltado a pesquisadores que possuem pouco conhecimento sobre o assunto pesquisado, pois geralmente, há poucos ou nenhum estudo publicado sobre o tema.

A pesquisa exploratória, realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes. Esse tipo de pesquisa requer um planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação (CERVO, 2007).

3.1.4 Procedimento técnico- experimental

O procedimento técnico adotados na pesquisa será de forma Experimental. Segundo Gil (1999) Quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto.

A pesquisa experimental caracteriza-se por manipular diretamente as variáveis relacionadas com o objetivo de estudo. Nesse tipo de pesquisa, a manipulação das variáveis proporciona estudo da relação entre as causas e os efeitos de determinado fenômeno. Com a criação de situações de controle, procura-se evitar interferência de variáveis intervenientes. Interfere-se diretamente na realidade, manipulando-se a variável independente a fim de observar o que acontece com a dependente (CERVO, 2007).

3.1.5 Coleta de dados- entrevista

A estratégia escolhida para coleta de dados é a entrevista uma técnica que permite o relacionamento estreito entre entrevistado e o entrevistador.

O termo entrevista é construído a partir de duas palavras, entre e vista. Vista refere-se ao ato de ver, ter preocupação com algo. Entre indica relação de lugar ou estado no espaço que separa duas pessoas ou coisas. Portanto, o termo entrevistado refere-se ao ato de perceber o realizado entre duas pessoas (BARROS apud RICHARDSON, 1985).

3.2. LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa será realizada no Hospital Regional DR Homero Miranda Gomes, localizado na cidade de São José, no estado de Santa Catarina. Inaugurado em 25 de fevereiro de 1987, e ativado no dia 02 de março do mesmo ano. O hospital possui 3.600 funcionários divididos em 14 setores, sendo que todos foram admitidos através de concurso público.

O local escolhido para a pesquisa será o setor de clínica médica onde é atendido as mais diversas patologias dentre a infectologia, pneumologia, endocrinologia, neurologia entre outras. Esta dividida em 34 leitos de enfermaria masculina e feminina.

A unidade possui 52 funcionários entre eles Enfermeiros, Técnicos de Enfermagem, Auxiliares de Enfermagem, Técnicos Administrativos, Nutricionistas, Fonoaudióloga, Fisioterapeuta, Médicos.

4.2.1 Missão e visão da instituição

A missão do Hospital é oferecer serviços de saúde, ensino e pesquisa, com qualidade e resolutividade, de acordo com as necessidades de nossos usuários internos e externos, com princípios de respeito, humanização e principalmente ética. Suavisão busca a excelência em quantidade e qualidade no atendimento das áreas/especialidades em que hoje atuam, focados no futuro, buscando ampliar assegurando eficiência (SANTA CATARINA. 2015).

4. ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi realizada entre os dias 14 a 21 de março de 2016, no setor de Clínica Médica do Hospital Regional de São José. Foi realizado uma entrevista contendo 16 perguntas objetivas e 2 perguntas Discursivas a 25 funcionários do setor.

O setor possui 64% dos funcionários do sexo feminino e apenas 36% do sexo masculino. Por ser uma empresa publica a estabilidade é uma das vantagens do gestor. Sendo que o tempo de trabalho entre os mesmos é de 2 anos a 29 anos de instituição. Foi questionada a possibilidade de mudarem de área de trabalho e 44%mostraram interesses por outras áreas como Administração, enfermagem, epidemiologia, nutrição, direito, Assistência social, psiquiatria e centro obstétrico, 56% preferem manter-se no setor onde trabalham.

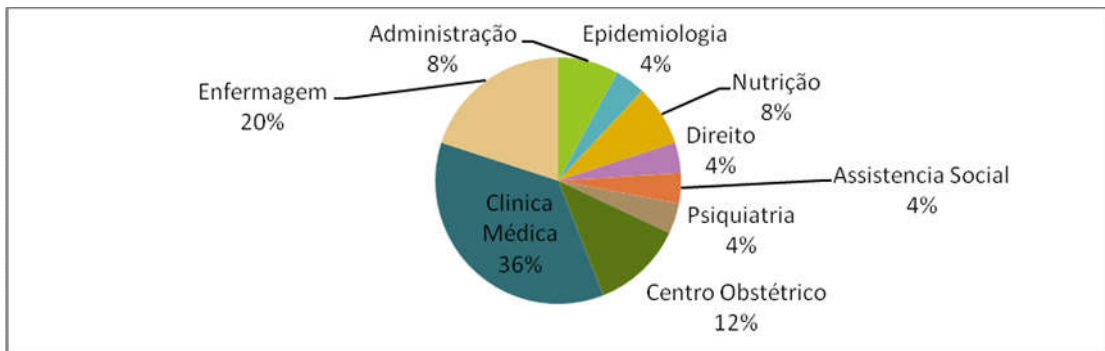


Gráfico 1- Área de Trabalho Desejada

Fonte: Pesquisa Institucional, Hospital Homero Miranda Gomes (2016).

A equipe é formada por diversos profissionais das mais variadas áreas, formando um grupo multiprofissional, 72% dos profissionais tem o nível técnico, 20% nível superior completo e 8% estão cursando. Entende-se por equipe um conjunto de pessoas com habilidades complementares, atuando juntas numa mesma atividade, com propósito e objetivos comuns, comprometidas umas com as outras e com qualidade dos relacionamentos e dos resultados.

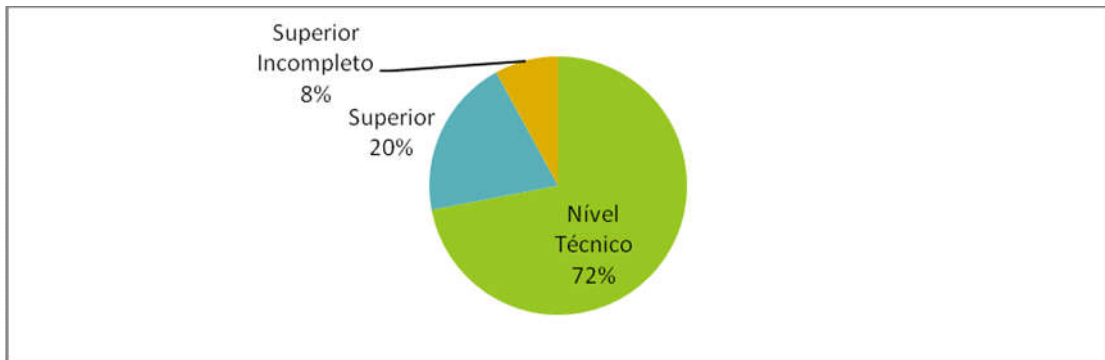


Gráfico 2- Nível de Escolaridade dos Profissionais

Fonte: Pesquisa Institucional, Hospital Homero Miranda Gomes (2016).

Segundo o gráfico 1 podemos perceber que a grande interesse da equipe em começar a cursar um nível superior (44%), apesar de apenas 8% estarem cursando. É visível o incentivo dos próprios colegas de trabalho, sendo que a principal área desejada é a Enfermagem (20%). Katzenbach (2000, p.16) a define equipe como, “Um pequeno número de pessoas com habilidades complementares comprometidas com o mesmo objetivo, as mesmas metas de desempenho e a mesma abordagem, pelos quais elas se consideram responsáveis.”

Quando questionado sobre os motivos que podem levar a desmotivação (gráfico 3) observa-se que 42% dos profissionais responderam que a redução do quadro de funcionários é um dos principais motivos para a desmotivação, pelo fato do sobre carregamento e a tensão vivida diariamente no ambiente de trabalho. Outros motivos também foram citados como 11% problemas de Saúde, 13% insatisfação Salarial. Outra questão levantada pelos profissionais foi a falta de comprometimento com a equipe e a desvalorização profissional. A grande diversidade de valores, necessidades e experiências representam um grande desafio e, como diz Vergara (203, p.42) “ lidar com essas diferenças é a arte e a magia do gestor”.

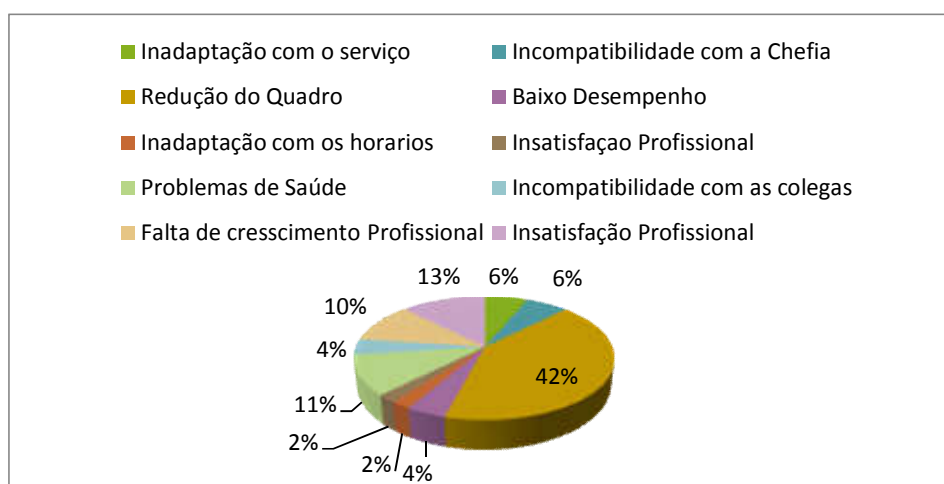


Gráfico 3- Motivos que Podem Levar a Desmotivação

Fonte: Pesquisa Institucional, Hospital Homero Miranda Gomes (2016).

Em relação aos motivos que podem levar a motivação (gráfico 4), 27% responderam o quadro de funcionários compatível com a necessidade, além de 22% estrutura física adequada, 6% Reconhecimento da chefia e 11% cursos de capacitação. Manter os funcionários motivados diante de uma situação nada motivadora é uma tarefa difícil para qualquer gestor, ainda mais quando envolve o ser humano. Trabalhar com o mesmo é ainda mais desafiador diante da magnitude que o envolve. O que pode ser motivador pra um, pode não ser para o outro. Além disso, outros fatores são de extrema importância, quando se oferece uma estrutura física adequada de trabalho, cursos de capacitação aos seus funcionários os fazem sentir-se motivados profissionalmente, e serem assim reconhecidos pela chefia.

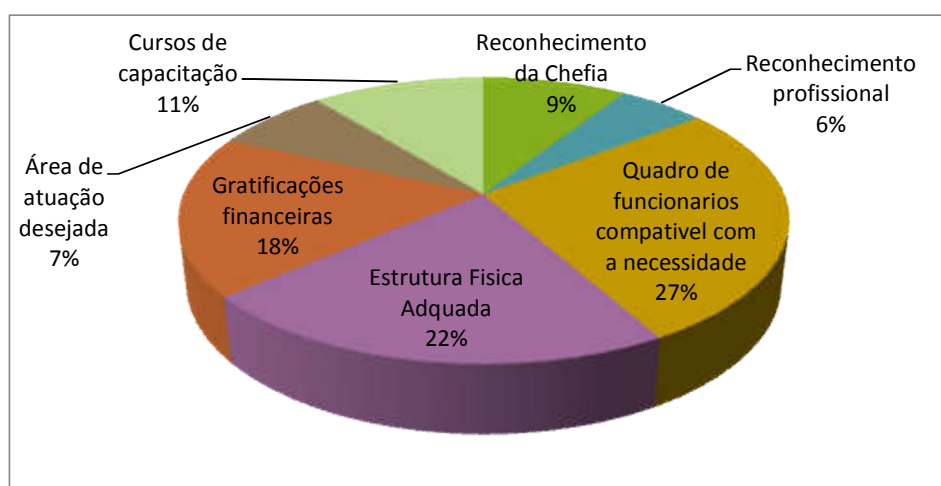


Gráfico 4- Motivos que Podem Levar a Motivação

Fonte: Pesquisa Institucional, Hospital Homero Miranda Gomes (2016).

Os empregados são motivados positivamente por funções que representam um desafio a sua capacidade e proporcionem senso de realização, desenvolvimento, progresso, reconhecimento e satisfação pela própria execução do trabalho.

São atingidos negativamente por fatores periféricos, tais como salários, símbolos de status social e benefícios previdenciários. Segundo Myles (1987) O trabalhador tende a não tomar conhecimento desses fatores negativos quando seu trabalho lhe parece motivador, julgando-os, porém desagradáveis, quando suas oportunidades de realização significativas são eliminadas.

Sobre o ambiente de trabalho (gráfico 5) apenas 7% consideram um ambiente de trabalho Bom, 78% consideram regular e 14% ruim. Em relação as orientações prestadas pelos gerentes e coordenadores 71% consideram bom , 14% regular, 14% ruim, 7% ótimo. Quando perguntado sobre a relacionamento com os colegas de trabalho 90% responderam que é um bom relacionamento, e tentam ajudar o máximo possível para que o trabalho seja realizado da melhor forma. Segundo Rocher (1986, p.33)“O trabalhador motivado pode, geralmente, desempenhar funções administrativas ligadas ao seu serviço; podem participar do planejamento, organização e controle do trabalho que executa.”.

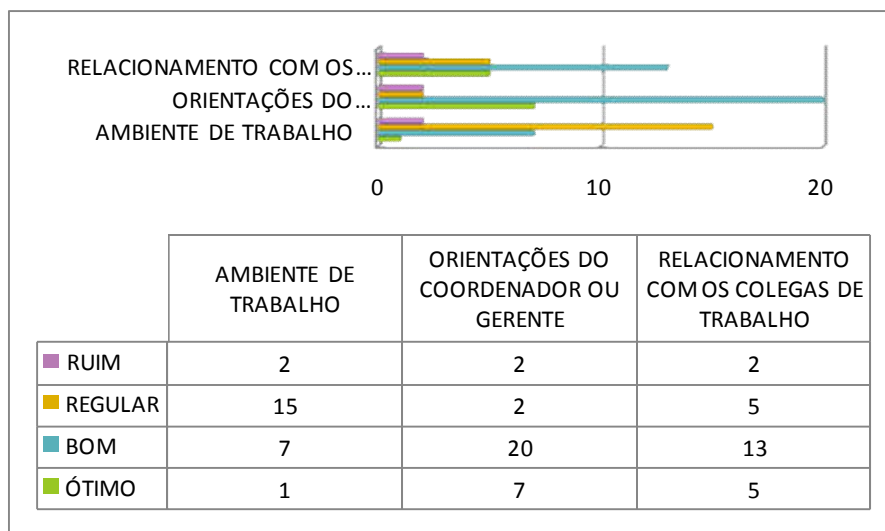


Gráfico 5- Clima Organizacional

Fonte: Pesquisa Institucional, Hospital Homero Miranda Gomes (2016).

A remuneração também não é um problema (gráfico 6) sendo que 78% dos profissionais consideram boa, e 40% consideram os benefícios regulares. Uma das principais queixas é a falta de infraestrutura física adequada e falta frequente de materiais e medicamentos onde 95% dos entrevistados consideram ruim, pois atrapalha e muito o desempenho de suas atividades diárias.

O verdadeiro perito na identificação e solução dos problemas ligados ao seu trabalho é o homem que trabalha todos os dias com eles e apesar deles. Esse homem é o próprio funcionário, cada um deles. Muitas vezes eles se perguntam: “Por que eles não põem ordem nesta confusão? Para Myles (1987), eles não veem que custa dinheiro para a empresa?” Alias, é possível até que vocês tenham chamado atenção para esses problemas sem que nada fosse feito para resolvê-los. Apresentem-nos novamente; o gestor os anotarà, fará com que vocês participem da sua solução e lhe informarão depois a respeito dos resultados.

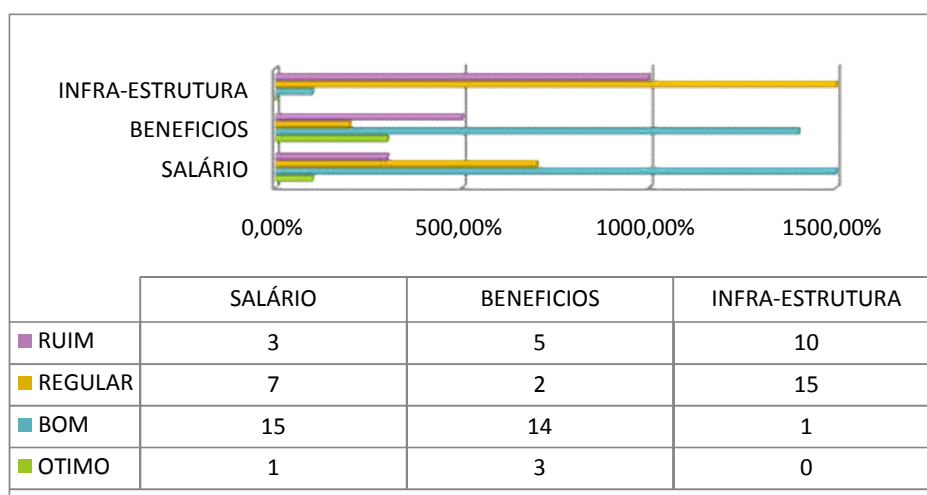


Gráfico 6- Estrutura e Benefícios

Fonte: Pesquisa Institucional, Hospital Homero Miranda Gomes (2016).

No final da entrevista foi solicitado aos colaboradores que descrevessem pontos positivos e negativos da instituição e citaram que: é visível o interesse dos profissionais em cursos de capacitação, os mais citados foram de PCR- Parada Cardio-Respiratória e de Ulceras. As Chefias se mostraram interessadas e irão realizar os cursos solicitados pelos profissionais. Viana (1997) “Destaca a necessidade de que o líder esteja buscando continuamente conhecer os fatores de motivação de sua equipe. Deve indagar aos colaboradores quais são seus sonhos e verificar se a organização tem atendido aos mesmos.” O escopo de toda chefia é obter de seus auxiliares o rendimento ótimo no trabalho. Para isso o chefe terá de ser como o político: flexível, maleável, avançando aqui, recuando a cola, modificando método e atitudes. É um erro grave permanecer exclusivamente numa forma de comportamento, tomando sempre a mesma atitude face a face com qualquer pessoa.

Outro fato levantado foi a importância do trabalho em equipe e a motivação por parte da chefia. A equipe se mostra com vontade e disposição para ajudar uns aos outros e desenvolver assim um melhor gerenciamento das atividades rotineiras. O que pedem é maior reconhecimento da chefia diante de situações que levam em conta o bem estarem do paciente e dos profissionais envolvido.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo principal determinar a importância do trabalho em equipe e motivação profissional, identificar e conhecer as influências do gestor sobre a sua equipe e verificar junto a unidade de saúde a preocupação com a qualidade e resolutividade do serviço prestado pelo servidor que esta inserido em seu quadro funcional.

Com estudo realizado podemos concluir que as pessoas são o maior patrimônio que uma organização pode ter, pois é o trabalho e esforço de cada um dos colaboradores que depende a eficiência e eficácia das atividades desempenhadas. Assim valorizar as pessoas e ao mesmo tempo motivá-las a fazer a coisa certa é um desafio que todas as organizações enfrentam nos tempos atuais.

A partir da pesquisa o gestor poderá encontrar o estímulo certo para cada membro da equipe, facilitando assim a tomada de decisão. É de extrema importância que o gestor adote

uma das varias teorias motivacionais para envolver a sua equipe. Escolher uma teoria que melhor adapte seu grupo e trabalhar arduamente para que todos se sintam envolvidos com os mesmos objetivos.

Tornou-se claro a necessidade do gestor ouvir seus colaboradores e ajudá-los ou oferecer o apoio adequado quando necessário. Mostrando-se aberto a ajudar sanar os problemas que podem vir acontecer.

Assim considera-se que os objetivos foram alcançados, tendo em vista que foi possível identificar, tanto na metodologia quanto na pesquisa de campo que a presença do líder é de extrema importância, o líder motivador vai fazer com que sua equipe trabalhe em sintonia e busque alcançar os objetivos da empresa como se fossem seus objetivos. Administrar é dirigir. E para dirigir outras pessoas é necessário captar suas emoções, a fim de fazê-las participar de uma visão como se fora delas próprias. Se isso não é arte, então nada mais é.

6. REFERÊNCIAS

- MACEDO, Ivanildo Isaias.** Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto.** Administração nos novos tempos. 2 edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CASTRO, Claudio de Moura.** A Prática da Pesquisa. 2 edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- CERVO, Amado Luiz.** Metodologia Científica. 6 edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira.** Fundamentos da Metodologia Científica. 3 edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- SOUZA, Adriano Dias.** Gestão Efetiva: capacitando a equipe a realizar objetivos. Blumenau: Nova Letra, 2007.
- DEJOURS, Christophe.** A loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.
- BOETTINGER, Henry M.** Administração é realmente uma arte?. São Paulo: Nova Cultura, 1986.
- MAGALHÃES, Celso de.** Relações Públicas e Relações Humanas. 3 edição. Rio de Janeiro: Fundação IBGE 1967.
- KOTLER, Philip.** Da Obsessão de Vendas á eficiência de Marketing. São Paulo: nova Cultura, 1986.
- NIEL, Mackinnon L.** Motivação pelo trabalho Significativo. São Paulo: nova Cultura, 1986.
- SOUZA, Cesar.** Pensamento Estratégico para líderes de hoje e amanhã. São Paulo: Integrare, 2008.
- MILLS, Ted.** Recursos Humanos: Porque toda essa preocupação agora?. São Paulo: nova Cultura, 1986.
- DRUCKER, Peter F.** Novos padrões para as organizações de Hoje. São Paulo: nova Cultura, 1986.
- LEVITT, Theodore.** Criatividade é suficiente. São Paulo: nova Cultura, 1986.
- GIL, Antonio Carlos.** Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARNES, Louis B.** Como Gerar Confiança dos Funcionários na Empresa. São Paulo: nova Cultura, 1986.
- COSTA, Flavio Rodrigues.** Psicologia nas Organizações. Palhoça: UnisulVirtual, 2007.
- A BIBLIA,** Anotada. São Paulo: Mundo Cristão, 1994.
- CARVALHO, Geraldo Mota de.** Enfermagem do Trabalho. São Paulo: EPU, 2001.
- LUDIN, Stephen C.** Peixe! Como Motivar e Gerar Resultados. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- SANTA CATARINA.**
http://portalses.saude.sc.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3355&Itemid=525). Data de acesso 01/09/2015.
- MOTTA, Fernando C. Preste.** O que é burocracia. 16. Ed. São Paulo: brasiliense, 2000.

- BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott.** Administração: Construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker.** Desenvolvimento de Recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.
- SCHEIN, Edgar H.** Psicologia Organizacional. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1982.
- MYLES, Mace L.** O Presidente e o planejamento empresarial. São Paulo: Nova Cultura, 1987.
- ROCHE, William J.** Motivação pelo trabalho significativo. São Paulo: Nova Cultura, 1987.
- MONTANA, Charnov.** Administração. São Paulo: Saraiva, 2000.
- AGUIAR, M. A. E.** Psicologia Aplicada a Administração a Psicologia organizacional. São Paulo: Atlas, 1981.
- ROBBINS, H; FINLEY, M.** Porque as equipes não funcionam: o que não deu certo e como torna-las criativas e eficientes. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MOSCOVICI, Fela.** Desenvolvimento interpessoal. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.
- KATZENBACH, John R.** Equipes Campeãs: desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipes e líderes. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- VERGARA, Sylvia.** Gestão de pessoas. 3ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- BENNIS, Warren.** A invenção de uma vida. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger.** Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GLASER BG, Strauss AL.** The discovery of grounded theory. New York (USA): Aldine; 1967.
- CASAFUS, Karen Cristina Urtado.** Entre o êxito e a frustração com a operacionalização da SAE; Recursos humanos como componente determinante para a visibilidade do enfermeiro no processo de trabalho. Botucatu, 2010.
- MALAGRIS, Lucia Novais.** Sentimentos que causam stress. Campinas: Papirus, 2014.