

**A QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
NA ÁREA DA SAUDE**

FABIO MONTEIRO CRIALEZI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso
MBA Executivo em Saúde – Turma 1/14
Pós-Graduação Lato Sensu, Nível de Especialização
Programa FGV Management

Novembro / 2016

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
CURSO MBA EXECUTIVO EM SAÚDE

O trabalho de conclusão de curso A QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NA ÁREA DA SAÚDE

Elaborado por FABIO MONTEIRO CRIALEZI

E aprovado pela Coordenação Acadêmica do CURSO MBA Executivo em Saúde, foi aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado do programa FGV Management.

Data: novembro de 2016

Coordenadora Acadêmica

Helidéa de Oliveira Lima

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno FABIO CRIALEZI, abaixo assinado, do Curso MBA Executivo em Saúde, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição ISAE/FGV, no período de Setembro de 2014 a Dezembro de 2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: A QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NA ÁREA DA SAUDE é autêntico, original, e de sua autoria exclusiva.

....., de novembro de 2016.

FABIO MONTEIRO CRIALEZI

AGRADECIMENTOS

Minha gratidão aos professores e colegas que compartilharam seu conhecimento.

Dedico este trabalho à

Meus pais.

SUMÁRIO

O PROBLEMA.....	6
Introdução	6
Objetivos.....	6
Relevância do Estudo	7
METODOLOGIA.....	7
Tipo de Pesquisa	7
Coleta de Dados.....	7
REFERENCIAL TEÓRICO	8
1 Os Objetivos Organizacionais	8
2 A Organização e a Motivação de Pessoas	10
2.1 O Comprometimento do Indivíduo com a Organização.....	12
2.2 Equipes de Alto Desempenho.....	13
2.3 Conceito de Competência	15
3 A Importância do Trabalho e o Valor da Motivação	19
DISCUSSÃO	23
CONCLUSÃO	25
REFERÊNCIAS	26

O PROBLEMA

A capacitação dos profissionais de serviços na área de gestão da saúde busca, primeiramente, desenvolver diferenciais competitivos. Nesta monografia, procuramos abordar as principais características pertinentes à excelência no atendimento que são fundamentais para alicerçar um bom relacionamento com o público. A questão que surge é: como agregar valor na prestação de serviços sem perder o foco no atendimento? A prática em gestão na área da saúde é melhor executada quando há planejamento para incentivo e motivação?

Introdução

A relação entre os profissionais de saúde e pacientes, bem como suas expectativas, dentro de empresas de saúde são capazes de aumentar gradativamente a carteira de clientes, viabilizando sua aplicabilidade.

Este estudo pretende contribuir para a melhoria na qualidade da prestação de serviços quanto à infraestrutura, tecnologia e patrimônio humano, considerando que os clientes tendem a tornar-se cada vez mais exigentes em relação aos atributos que conseguem comprovar por meio do planejamento de ações estratégicas e técnicas.

O controle na prestação de serviços e gestão, aplicados na área da saúde, tem o papel de desenvolver um modelo de avaliação, disseminar os conceitos de qualidade e motivação, estimular os serviços de saúde a alcançar padrões mais elevados de prestação de serviços. Acreditamos ser este o meio de fidelizar pacientes quando estiverem com necessidade de apoio por parte dos profissionais de saúde.

Objetivos

O objetivo desta monografia está pautado em esclarecer aspectos importantes na prestação de serviços com qualidade e motivação na área da saúde; irá também identificar o que é motivação e os principais fatores que tornam uma equipe de alto desempenho, além de investigar sua influência no desenvolvimento pessoal e profissional; de modo específico, a pesquisa bibliográfica irá apresentar os principais aspectos que promovem o nível de satisfação de funcionários no desempenho de suas funções, bem como os problemas existentes em relação ao clima organizacional e motivação que possam interferir no dia a dia.

Relevância do Estudo

As empresas da área da saúde, assim como outras empresas, para serem eficientes, tentam buscar meios de atrair e manter seus melhores colaboradores para lhes proporcionar condições para que possam satisfazer seus anseios internos de crescimento profissional, de forma que se tornem comprometidos com a organização e envolvidos com a atividade que exercem.

Diante das teorias e da visão evolutiva do assunto, os modelos resultantes de trabalhos de autores reconhecidos apontam fatores determinantes que interferem no clima de uma organização e sobre os quais direcionamos nossos estudos.

METODOLOGIA

Tipo de Pesquisa

Quanto aos fins: exploratória e descritiva; quanto aos meios: pesquisa bibliográfica com dados pesquisados em livros, revistas especializadas, teses e dissertações com dados pertinentes ao assunto.

Coleta de Dados

Como explica Fachin (2001), a pesquisa bibliográfica se fundamenta em alguns procedimentos metodológicos, desde a leitura até como selecionar, fichar, organizar, arquivar, resumir o texto; ela é a base para as demais pesquisas. A autora complementa que a pesquisa divide-se em duas fontes: primária e secundária, sendo que a primária constitui-se pela bibliográfica básica sobre o assunto pesquisado e a secundária é a bibliografia complementar, que serve de apoio ao tema estudado.

Assim, utilizou-se a pesquisa bibliográfica por entender que esta metodologia era a mais adequada para o levantamento dos fatores que contextualizam as questões que envolvem a prestação de serviços, a qualidade e a motivação dos profissionais.

REFERENCIAL TEÓRICO

1 Os Objetivos Organizacionais

A aquisição e a manutenção de vantagens competitivas em ambientes de transformações dinâmicas têm obrigado as empresas a uma revisão de seus parâmetros de gestão.

Segundo Pretti Junior (2003), a principal característica dessa revisão é a consciência de que a participação e o envolvimento das pessoas com objetivos organizacionais representa um diferencial competitivo na medida em que são estas pessoas que garantem o nível de flexibilidade, o grau e a velocidade de adaptação da empresa, agregam valor aos produtos e serviços (em termos de qualidade e produtividade) e respondem pelo processo de aprendizagem e pelo grau de inovação na organização.

A partir dos anos 80, frente à consciência da importância dos recursos humanos e da necessidade de gerenciar contínuos processos de mudança no comportamento organizacional, as empresas passaram a demandar uma revisão de suas políticas e práticas de gestão de pessoas e a construção de instrumentos voltados para a administração de processos de mudança.

Estas demandas geraram a produção de um novo referencial conceitual, técnico e metodológico que provocou uma ruptura nos paradigmas de gestão de pessoas e do comportamento organizacional. No Brasil, a consciência das empresas para a importância de tais questões surgiu somente no início dos anos 90.

Os programas de treinamento e desenvolvimento empresarial, como defende Pretti Junior (2003), visam estimular, por meio de um aperfeiçoamento contínuo e de uma sistemática inovadora, o desenvolvimento e a competência profissional de seus participantes.

A seleção criteriosa de um conjunto de informações pretende delinear um projeto de interação das dimensões política, econômica, tecnológica e social presentes no ambiente organizacional, abrindo um canal de expressão e desenvolvimento do pensamento sistêmico.

A evolução das organizações em termos de modelos estruturais e tecnológicos, tendo as mudanças e o conhecimento como novos paradigmas, tem exigido uma nova postura nos estilos pessoal e gerencial voltados para uma realidade diferenciada e emergente.

A gestão de pessoas passa a ser a chave para o sucesso organizacional, ou seja, a transformação de pessoas de meras fornecedoras de mão-de-obra para fornecedoras de conhecimento é a mais nova revolução que está ocorrendo nas organizações. Isso decorre de uma nova cultura e de uma nova estrutura organizacional na qual se privilegiam o capital intelectual que somente as pessoas podem proporcionar.

São as pessoas que criam, inovam, produzem, vendem, atendem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam e gerenciam os negócios nas organizações.

O talento humano passou a ser tão importante quanto o próprio negócio, pois é o elemento essencial para sua preservação, consolidação e sucesso organizacional. As organizações estão em busca de um relacionamento melhor entre as pessoas, incentivando o trabalho em equipe, a harmonia no grupo, enfatizando a importância dos líderes para o desenvolvimento destes talentos.

Neste processo de mudança nas organizações, o modelo mental dos dirigentes é condição primordial para que as grandes mudanças ocorram. A necessidade dos líderes do passado desenvolverem novas habilidades e atitudes com relação ao direcionamento de sua equipe de trabalho é fundamental para a condução das pessoas, que hoje esperam uma nova postura de seus “chefes”, já que os requisitos exigidos para desempenho das atividades nas empresas modernas também mudaram.

O modelo de gestão de pessoas deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho (FISCHER, 2001, p.19).

O modelo de gestão de pessoas por competências apresenta algumas vantagens para a empresa e para o empregado.

Para a empresa:

- 1) Alinhamento e integração das competências individuais com as estratégias organizacionais;
- 2) Estabelecimento de um processo de gestão com o foco em resultados e desenvolvimento;
- 3) Transformação da visão de futuro da empresa em ações das pessoas;
- 4) Eliminação das lacunas entre o que a organização pode fazer e o que os clientes esperam que seja realizado;

- 5) O aproveitamento dos talentos existentes na empresa e a preparação do empregado para funções futuras.

Para o empregado:

- 1) Transparência nos critérios de provimento, seleção, sucessão e gestão de desempenho;
- 2) Elaboração de planejamento das ações de desenvolvimento com vistas ao encareiramento;
- 3) Desenvolvimento de competências que agreguem valor profissional e reconhecimento;
- 4) Construção de seu próprio desenvolvimento;
- 5) Maior apoio da empresa para o autodesenvolvimento e a facilidade no desempenho das atividades pelo empregado.

2 A Organização e a Motivação de Pessoas

Houve época em que a garantia do emprego era uma característica no relacionamento empresa-empregado (postura paternalista). Dentro da empresa, a autoridade era hierárquica e tradicional baseada em imposição vertical de ordens e instruções, cabendo ao funcionário a obediência cega e reativa; os serviços eram setorizados: cada um deveria saber fazer bem uma determinada atividade, muitas vezes desconhecendo qual o impacto daquela tarefa no trabalho desenvolvido pelo colega ao lado ou na fase de produção seguinte; o produto ou o serviço oferecido era o mais importante, não havia o foco no cliente.

Nos anos 80, o desenvolvimento tecnológico diminuiu drasticamente a oferta de empregos devido à sua marcante automação. Para Herzberg apud Bergamini (1990, p.125), esse aspecto tem trazido sérios e irreparáveis danos em condições motivacionais, tais como um trabalho atrativo, de maior envolvimento e crescimento pessoal. O uso abusivo da informática solicita, acima de tudo, a habilidade cerebral em detrimento da sensibilidade interpessoal. O autor acredita que os trabalhos eminentemente computadorizados estão interferindo nos sentimentos de satisfação motivacional.

Ainda sobre a tecnologia racionalizada, Wolf; Finestone apud Bergamini (1990, p.125) ressaltam o efeito que a mesma tem causado à saúde do trabalhador. Eles creem que tal

fato lhes tenha afetado a capacidade de se sentirem satisfeitos e realizados em suas vidas de trabalho.

Lukas (1992, p.116) aborda o ingresso das mulheres no mercado de trabalho que, acostumadas ao trabalho doméstico cujo sentido era sua família, veem-se no trabalho profissional, que nada tinha a ver com a sua família exceto, pelo pagamento das despesas mensais da casa. Mas, muitas vezes, o que se percebe é que no trabalho doméstico a mulher conhecia a plenitude de seu trabalho, o que não acontece com seu novo papel como profissional.

A área de administração de pessoas foi a mais influenciada com estas mudanças. No artigo A visão de administração de pessoas (Chiavenato, 2016, p.2) afirma que por volta dos anos 90 o ambiente empresarial era estável, previsível e tranquilo; a estrutura organizacional era hierárquica, centralizadora, piramidal e havia a busca da padronização das pessoas, características da era industrial clássica, isto até mais ou menos a década de 50.

Logo após, iniciou-se a era industrial neoclássica e avançada, com o desenvolvimento tecnológico e grandes escalas de produção. Alguns mercados locais tornaram-se regionais, nacionais ou internacionais.

O mundo dos negócios começou a mudar, com ênfase interna nas funções organizacionais e ênfase externa no produto ou serviço oferecido ao cliente. Esta mudança apresentou outros desafios e uma nova realidade: a globalização da economia que trouxe com ela os conceitos de qualidade total, produtividade, competitividade, como formas de sobrevivência organizacional.

A última era – a da informação, citada no artigo “A visão de administração de pessoas” (Chiavenato, 2016, p.2) retrata as mudanças ocorridas na virada do século. O conhecimento é a ferramenta administrativa mais importante. Nas empresas surgem as equipes de trabalho, a burocracia cede lugar para a inovação e à criação do conhecimento. O modelo organizacional passa a ser orgânico, flexível, maleável, com foco em unidades de negócios, autônomas, redes internas e atividades grupais.

Com relação às potencialidades das pessoas, percebemos que o papel dos “gestores” também foi modificado, tornando-se multiplicadores do processo para preparar e desenvolver as pessoas.

As empresas também mudaram e a variável humana tem sido o ponto crítico em todo o programa de expansão, de melhoria, de qualidade, de incremento da produtividade, de focalização no cliente, de competitividade.

2.1 O Comprometimento do Indivíduo com a Organização

O interesse das organizações nas teorias de motivação e nos fatores que interferem positiva ou negativamente na motivação de seus empregados, reside na preocupação com os resultados obtidos do trabalho desses indivíduos e do ponto de vista da saúde do trabalhador com a possibilidade de diminuição do estresse.

A preocupação maior ou menor com esse tema decorre do fato de que o maior bem de uma organização é constituído pelas pessoas que nela trabalham. O fator humano está presente em todos os níveis da organização e, sem ele, os demais recursos, financeiros ou tecnológicos, se tornam inoperantes.

Desta forma, as organizações buscam meios de atrair e manter as pessoas, proporcionando condições para que esses indivíduos possam satisfazer suas necessidades intrínsecas e extrínsecas, e os anseios internos de crescimento profissional, de forma que se tornem comprometidos com a organização e envolvidos com a atividade que exercem.

A metáfora do ser humano considerado como “ativo” nas organizações é tratada por Davenport como sendo o “capital humano”, e acrescenta que:

As pessoas possuem habilidades, comportamentos, energia pessoal e tempo que lhes são próprios. Esses elementos criam o capital humano – moeda que as pessoas trazem para investir em sua atividade. São os trabalhadores, não as organizações, que possuem esse capital humano. São os trabalhadores, não as organizações, que decidem quando, como e onde o aplicarão (2001, p.21).

Essa ideia de tratar como capital, como um ativo, a capacidade de retorno do indivíduo para a organização, reforça a importância de detectar e preservar as fontes de motivação dos trabalhadores, a fim de que estes se sintam dispostos a investir seu capital na atividade que exercem, comprometendo-se com a organização.

Segundo Davenport (2001, p.38), o comprometimento provém de um elo emocional ou intelectual que une o indivíduo à organização. Esse comprometimento implica aceitação das metas e da direção da organização, desejo intenso de participar e concordância tácita em rejeitar outras opções de investimento.

Os pesquisadores Meyer e Allen (apud DAVENPORT, 2001, p.38) estudaram o comprometimento e o dividiram três categorias.

- 1) O comprometimento atitudinal revela indivíduos que se identificam e envolvem-se com a organização e gostam de participar dela, demonstrando profundos elos organizacionais. Sentem-se motivados ao trabalhar para os interesses da empresa e, por valorizar esses vínculos, dedicam-se mais à atividade que exercem.
- 2) No comportamento programático, os indivíduos permanecem na organização por não poderem se dar ao luxo de deixá-la, o que resulta num trabalhador que, embora fisicamente presente no trabalho, não investe por completo seu capital humano na atividade que executa.
- 3) Já no comprometimento baseado na lealdade, o indivíduo cria um elo com a organização decorrente de um senso de obrigação. Esse tipo de comprometimento está associado a forte motivação, pois o empregado deseja retribuir à empresa um investimento ou benefício que a organização lhe tenha proporcionado.

Os tipos de comprometimento e envolvimento em relação à organização, determinados pelos valores e motivação que impulsionam o indivíduo no exercício de suas atividades, determinam, segundo Davenport (2001, p.42), o seu desempenho.

2.2 Equipes de Alto Desempenho

Quando se fala em equipes criativas e de alto desempenho muitas vezes deixa-se de abordar as questões fundamentais que torna isso possível. Será que apenas altos salários, benefícios, incentivos, agrega valores e permite condições adequadas de desempenho?

Segundo Messias (2010) valores intrínsecos de caráter e personalidade são fatores a serem tratados e harmonizados em prol da consecução de objetivos coletivos e considera indispensáveis para um ambiente de trabalho criativo, motivador e de valores individuais alinhados para o trabalho em equipe de alto desempenho.

- 1) Harmonizar Propósitos. Quando “juntamos” pessoas e as colocamos num processo produtivo nem sempre estão claros objetivos e expectativas que justifiquem a permanência de cada um em sua atividade. Trabalho, algo construtivo, edificante,

desafiador; Emprego, algo entediante, rotineiro, morno, apenas pelo dinheiro. O primeiro grande desafio é criar nas pessoas o entusiasmo pelo Trabalho e não pela manutenção do Emprego (ou puro ganho financeiro) através da disseminação de valores e desafios individuais contrapostos aos objetivos da empresa.

- 2) Desenvolver Confiança. Confiar vem de atribuir fé, enquanto que acreditar vem de dar crédito. Confiança é um sentimento abstrato, enquanto Crédito é algo material, concreto! Confiar compromete, enquanto acreditar apenas envolve as pessoas. Quando as pessoas confiam umas nas outras (técnica e socialmente) costumam acreditar e respeitam-se mantendo relações profissionais e relacionais de maneira transparente e saudável. O segundo grande desafio é despertar no grupo o sentimento de confiança como base para a credibilidade nas relações e operações.
- 3) Introduzir Indicadores. As equipes de alto desempenho não surgem por acaso nem por fatalidade. São extremamente orientadas por Indicadores de Desempenho e Gestão e a todo o momento comparam seu desempenho efetivo com parâmetros previamente acordados e estabelecidos, corrigindo seus desvios em prol do sucesso da operação. Seguem a risca o famoso “Um por todos e todos por um” sem o que chamo de “corporativismo perverso” que protege o faltoso acima da falha. O terceiro grande desafio é promover um diálogo aberto e transparente voltado a elaboração, pactuação e instituição de um sistema de Indicadores de Desempenho objetivando melhorar a gestão e servindo de ferramenta norteadora da equipe.
- 4) Estimular a Competitividade. Pode até parecer estranho estarmos propondo um aumento de competitividade como fator para desenvolvimento de uma equipe de alto desempenho. É que temos nos acostumado a associar competitividade com competição e não com competência. O que desejamos é que a equipe zele pela competência. De que forma? Buscando com todo o empenho possível dividir conhecimentos pessoais com os demais, a fim de fazer a equipe sempre estar evoluindo. Todo conhecimento prático e individual absorvido na relação de atendimento ao cliente, seja pela venda de produtos ou pela prestação de serviços deve ser estimulado para ser compartilhado com toda a equipe. Neste caso, dividir os acertos com todos faz com que a quantidade de acertos possa ser multiplicada em curto prazo em função do aumento de clientes bem atendidos a partir desta disseminação de conhecimentos. O quarto desafio é estimular a competitividade na

equipe mediante a busca pela complementação dos conhecimentos individuais disponibilizados ao todo.

- 5) Aprimorar a Comunicação. Promover debates voltados à resolução de conflitos e problemas é fundamental para melhorar a sinergia da equipe. A falta de transparência na comunicação acaba por promover o surgimento de adivinhações e fofocas, minando o grupo e o clima organizacional. Esconder ou adiar para nunca a discussão e solução de problemas, por mais doloridos que sejam, é o caminho para quebrantar o desempenho da equipe. O quinto desafio é sistematizar as formas de comunicação, formalizando em comunicados e fóruns de debates que envolvam a todos!
- 6) Viabilizar o Moderador. Toda equipe de alto desempenho, apesar de gozar de autonomia pelas responsabilidades atribuídas, necessita de diretrizes claras e de agentes balizadores de tomada de decisão. Alguém tem que assumir a coordenação e ser o *coach* que aloca os recursos e altera as estratégias no decorrer do jogo! Alguém de visão clara do propósito e com visão dinâmica do processo. Alguém imparcial nos julgamentos, sempre direcionado pela voz do cliente e pelas disponibilidades da empresa. Este *coach* tem por missão harmonizar expectativas e ser o conciliador da equipe frente às metas perseguidas. O sexto desafio é contar com a colaboração de um agente moderador imparcial que harmonize objetivos e pessoas em benefício de resultados.
- 7) Priorizar a Qualidade. Faço aqui minha defesa de tese “Nenhuma empresa evidencia qualidade superior ao somatório das qualidades individuais de seus colaboradores” Difundir uma visão de “ausência de defeitos” voltada aos objetivos da Qualidade Total tem um caráter transformador e entusiasta em toda equipe. Fazer continuamente melhor desde a primeira vez deverá ser o objetivo de todos. O sétimo desafio é disseminar uma visão da Qualidade de Gestão envolvente e inovadora que atinja indistintamente toda a equipe promovendo um novo pensar e agir o negócio (Messias, 2010).

2.3 Conceito de Competência

Dimenstein (2016) destaca que estudos realizados nos EUA demonstraram que os ambientes atuais de trabalho, tecnologicamente sofisticados, requerem novos conceitos de

eficiência dos funcionários. Valoriza-se a criatividade, a flexibilidade e, até mesmo, a intuição, valores estes opostos aos padrões administrativos antigos, quando um "bom" profissional era aquele que levava para casa serviço extra, trabalhava nos finais de semana, sacrificando as horas de lazer em troca de um salário maior.

O significado do termo competência, contrariamente ao que ocorria no passado, não se limita à obediência de regras básicas ou normas técnicas, mas toma forma a partir de um princípio, segundo o qual o sujeito deve possuir, simultaneamente, atitudes difíceis de serem medidas, tais como criatividade e sensibilidade, por exemplo.

A formação de um profissional que atenda aos padrões de competência deve proporcionar condições de torná-lo capaz de se adaptar às novas situações e diferentes funções. Além do conhecimento profissional e técnico, deve possuir aptidão intelectual para dominar outras técnicas, aprender valores diferentes, entender e fazer-se entendido, trocar ideias e superar divergências.

Assim, as distinções entre os conceitos de competência atuais e do passado, tornaram os profissionais instrumentalizados para atuar nos diversos ambientes geopolíticos que não reconhecem barreiras econômicas, culturais, religiosas e raciais.

Para o desenvolvimento deste capítulo, buscamos apoio nos trabalhos de HUGO BRANDÃO (1999) que fez extenso levantamento das definições de competência.

No fim da Idade Média, a expressão “competência” pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Competência dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para dado julgamento ou para realizar certo ato. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de um assunto específico. Mais tarde passou a ser utilizado de forma mais genérica, principalmente na linguagem empresarial, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

Não é recente a preocupação das organizações em contar com pessoas preparadas para o desempenho eficiente de dada função. Taylor (1970, p.26) já alertava no início deste século para a necessidade de as empresas contarem com “homens eficientes”, ressaltando que a procura pelos competentes excedia à oferta.

À época, baseadas no princípio *taylorista* de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o

exercício de atividades específicas, restringindo-se basicamente às questões técnicas ligadas ao trabalho. Posteriormente, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações, valendo-se de contribuições das ciências sociais, sobretudo da psicologia e da sociologia, passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não só questões técnicas, mas também aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Para Zarifian (1996a, p.5), competência é "assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado] ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho", que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.

Em sua proposta, esse autor refere-se à metacognição e às atitudes relacionadas ao trabalho e atribui menor importância aos aspectos técnicos, baseando-se no pressuposto de que, em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho, mesmo que englobe a dimensão da equipe, como um conjunto de tarefas ou atividades pré-definidas e estáticas.

Na atualidade, os autores têm tratado a competência como "a somatória das linhas de pensamento americana e europeia, ou seja, como sendo a entrega e as características da pessoa que podem ajudá-la a entregar com maior facilidade" (DUTRA, 1999, p.139).

O entendimento de entrega refere-se à agregação de valor que a pessoa doa para a organização de forma efetiva, de tal maneira que o conhecimento ficará na empresa, mesmo depois que a pessoa saia da organização.

Outra linha importante na interpretação da competência é a caracterizada por autores como Derr e Schein (apud DUTRA, 1999), que procura discutir a questão da competência associada à atuação da pessoa em áreas de conforto profissional, usando seus pontos fortes e tendo maiores possibilidades de realização e felicidade.

Não se pode esquecer das contribuições de influentes pensadores sobre estratégia no mundo ocidental, entre os quais destacaram-se Prahalad & Hamel (1995), que estabeleceram as competências críticas, que seriam aquelas que apenas algumas empresas possuiriam, até o momento em que outras concorrentes as imitassem e, nessa hora, elas passariam a ser competências comuns.

Para Dutra (2001, p.108), tais competências poderiam ser resumidas e diagnosticadas em duas competências interdisciplinares,

- 1) As competências empresariais que são as competências críticas já instaladas e a adquirir para que a empresa aumente e consolide cada vez mais a sua capacidade de competir dentro da estrutura do setor em que atua;
- 2) As competências humanas são as competências que precisam ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual para que a organização tenha sucesso em seus objetivos estratégicos. Trata-se de competências negociais, gerenciais, técnicas e comportamentais para aqueles que exercem funções importantes na empresa. Devem refletir as principais vertentes do diagnóstico das competências empresariais realizado anteriormente.

HAMEL; PRAHALAD também criadores do conceito de “competência essencial”, abordam as mudanças ocorridas na atualidade da seguinte forma:

É possível identificar pelo menos oito mudanças significativas em andamento - globalização, desregulamentação e privatização, volatilidade, convergência, fronteiras tênues entre os setores, padrões, fim da intermediação e nova consciência ecológica – e elas precisam ser administradas simultaneamente (HAMEL; PRAHALAD, 1999, p.40)

O reexame do conceito de competência essencial e o enfrentamento dos novos e complexos desafios surgidos na administração das mudanças competitivas conduzem os executivos a adotarem as seguintes iniciativas:

- 1) Incorporar novos pacotes de tecnologias aos negócios tradicionais da empresa;
- 2) Modificar a composição das equipes. A globalização exige que os membros das equipes, provenientes de diferentes culturas aprendam como um grupo único; e
- 3) Transferir rapidamente as competências essenciais para diferentes unidades de negócios e múltiplas áreas geográficas. (HAMEL; PRAHALAD, 1999, p.44)

A evolução do conceito de competência teve uma interessante abordagem de Durand (apud BRANDÃO, 1999), segundo a qual a mesma ocorreria em três dimensões distintas, que seriam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes.

Tal conceito englobou os aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos presentes em uma atividade laboral, mostrando que competência tem a ver com o conjunto de

conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários à conclusão de uma determinada tarefa.

Para Durand, o **conhecimento** corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”; que a **habilidade** corresponde à capacidade de aplicar e fazer uso do conhecimento adquirido com vistas à consecução de um propósito definido e que a **atitude** diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho que explicam o comportamento normalmente experimentado pelo ser humano no seu ambiente de trabalho.

As três dimensões propostas, segundo Durand, ocorrem simultaneamente já que um indivíduo não pode realizar uma tarefa que exija a aplicação de determinada habilidade, sem antes conhecer os fundamentos da mesma.

O conceito de competência remete à definição estabelecida por Fleury & Fleury (2000, p.25):

Um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

A noção de competência aparece assim associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica.

Assim, o futuro do bom desempenho dos recursos humanos e, principalmente, dos executivos e diretores, estará cada vez mais relacionado com a acepção holística implicada nessas competências, compreendida por incluir não apenas conhecimentos e habilidades para a realização do trabalho (saber fazer) mas também, atitudes, valores e características pessoais vinculados ao bom desempenho no trabalho (querer fazer).

Dutra aborda o entendimento de vários conceitos de competências “como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a pessoa exercer o seu trabalho e, de outro lado, as competências entendidas como sendo a entrega da pessoa para a organização” (DUTRA, 2001 p.266)

3 A Importância do Trabalho e o Valor da Motivação

Na sua evolução, o homem permaneceu durante milênios em estado semi-animalesco, e os instintos lhe diziam o que deveria fazer. Durante outros tantos milênios, o homem já era um ser produzindo cultura e as respectivas tradições estabeleciam para ele o que fazer. Hoje o homem está numa fase de

mudança em seu desenvolvimento, em que nem instintos, nem tradições o conduzem de forma segura; agora ele próprio precisa descobrir o que quer fazer para dar forma ao seu destino, agora precisa seguir seu caminho com a responsabilidade própria. E nesta tarefa atualmente fracassam muitas pessoas que ficam deprimidas sem razão aparente; as causas não são fatores estressantes de circunstâncias de sua vida, mas sua plenitude de sentido que está sendo questionada. (LUKAS,1992; p.114-115)

Talvez seja esta a principal característica do novo trabalhador: “... ele próprio precisa descobrir o que quer fazer...” Antes a empresa direcionava sua função e ele, automaticamente, cumpria aquilo que lhe era determinado. Hoje, o homem decide o caminho a trilhar, e se dedica a alcançar o objetivo. Cabe à empresa reconhecer seus esforços e aproveitá-lo na função ou não.

Se há 20 ou 30 anos, os profissionais eram valorizados por permanecerem muito tempo na mesma empresa, com a nova visão do mercado e do trabalho e, em consequência, com a quebra do vínculo trabalhista, desestabilizando a relação entre empresa e empregado, para garantir sua sobrevivência no mercado de trabalho o novo trabalhador tem que cuidar de sua própria carreira e arcar com as consequências de suas escolhas.

Segundo Lukas (1992, p.128) a profissão representa uma área extensa na vida do homem, é uma parcela de sua identidade, mas seria errado afirmar que primeiro vem a remuneração, depois todo o resto para o qual ele ganha este dinheiro. Sem ter um sentido e uma finalidade para o trabalho diário, o homem nem consegue suportar este trabalho; sem ter uma família para alimentar, sem filhos para sustentar, ou sem algum outro objetivo que pudesse almejar, todo o dinheiro que ganha nada vale.

Para Frankl (1989, p.160), o trabalho é o meio pelo qual a pessoa se relaciona com a comunidade, recebendo seu sentido e valor. A profissão não a faz insubstituível, mas a forma como se dedica à profissão, o modo único e irrepetível que só aquela pessoa pode fazer é que dá a oportunidade de vir a ser insubstituível. E o mesmo se dá na vida pessoal – o caráter único – e como fatores que dão sentido à existência.

E aqui estamos falando de sentido, algo único, que cabe a cada pessoa definir.

Frankl (1989, p. 160) afirma que quando os homens estão insatisfeitos com seu trabalho, pela jornada de oito horas ou mais, pela atitude mecânica e para atender aos interesses do empresário o trabalho é um “simples meio para um fim, o fim de ganhar a vida, de ganhar os meios necessários para viver a vida propriamente dita”.

A importância de se ter um sentido para a vida e o trabalho, dentro da evolução natural em que caminha a humanidade, é reafirmada principalmente quando nos deparamos com algumas questões decisivas que influenciam a conduta do homem com relação ao trabalho e em sua formação: quer seja o alto índice de desemprego, a inserção da mulher no mercado de trabalho ou uma situação de divórcio, por exemplo.

Quanto ao desemprego, Frankl (1989, p.160) coloca que o desempregado experimenta “a vivência da desocupação de sua época como desocupação interior, um vazio da sua consciência. Sente-se inútil, por estar desocupado. Por não ter nenhum trabalho, pensa que não tem nenhum sentido a sua vida. No entanto, verifica-se que entre esses mesmos desempregados existem aqueles que sabem dar sentido ao excesso de tempo livre e conferem uma plenitude de conteúdo à sua consciência, ao seu tempo, à sua vida”. Frankl conclui que estes “souberam dar à vida conteúdo e guarnece-la de sentido. Perceberam que o sentido da vida humana não se reduz ao trabalho profissional, de que um homem pode estar desempregado, sem que por isso se veja forçado a viver uma vida carente de sentido”.

Já quanto à inserção da mulher no mercado do trabalho, é comum ouvir-se que elas estão ocupando cargos tipicamente masculinos o que, teoricamente, estaria reduzindo o número de vagas para os homens. Podemos ver mulheres em quase todas as profissões, realizando serviços dos mais simples até aqueles de alto escalão. No entanto, a sensibilidade do chamado sexo frágil, ainda é vista como um defeito e muitas vezes uma mulher na empresa é sinônimo de custos adicionais devido aos direitos à licença maternidade, por exemplo, embora, segundo pesquisas realizadas as mulheres geralmente ganhem menos que os homens em cargos idênticos. Entretanto, apesar do assédio moral, sexual e de todas as dificuldades encontradas, as mulheres têm ido à luta, pois muitas vezes elas são os chefes de família nessa nossa sociedade moderna e pagam um preço por isto.

Lukas (1992, p.120) faz a seguinte abordagem quanto ao trabalho das mulheres:

Quero associar duas advertências dirigidas à mulher que trabalha fora.

A 1ª já discutimos, é a necessidade de uma “existência para alguém” que nunca devemos perder de vista, mesmo que nos identifiquemos totalmente com o trabalho, que tenhamos pouco tempo livre ou que sejamos completamente absorvidos como força de trabalho. É contrário à essência do ser humano, e especialmente à essência da mulher, não ter relacionamento de amor no sentido mais amplo, em que podemos incluir os cuidados com os filhos, as amizades, os interesses compartilhados, etc.

A Segunda advertência se insere na 1ª, relacionando-se à unilateralidade da profissão. A profissão é um conteúdo de vida importante e valioso, não

devemos transformá-lo, porém, no único conteúdo de vida. (LUKAS, 1992, p.120)

Independente dos problemas pessoais, o novo trabalhador tem o desafio de cuidar de sua própria carreira e de achar um sentido para o seu trabalho, enfrentando os obstáculos decorrentes da era da globalização. O bom é que, com a globalização, os conceitos de qualidade de vida e qualidade de trabalho nunca estiveram tão presentes.

DISCUSSÃO

Para assegurar a saúde organizacional, são necessárias práticas com relação as pessoas e suas interações e como as tarefas são divididas, qual a responsabilidade de cada um, qual a importância de sua participação na organização. É essencial a organização possuir colaboradores com o perfil definido para o desempenho das atividades requeridas. É mais acertado para a empresa (ela garantirá mais harmonia) determinar que a pessoa com perfil “x”, desempenhe o serviço “x”, com o qual melhor se identifica.

As organizações hoje têm grande interesse nas teorias de motivação e nos fatores que interferem positiva ou negativamente na motivação de seus empregados. Esse interesse reside na preocupação com os resultados obtidos do trabalho desses indivíduos, pois o fato é que o maior bem de uma organização é constituído pelas pessoas que fazem parte do seu quadro. Os recursos humanos estão presentes em todos os níveis, em todas as relações de uma organização, pois sem eles, os demais recursos – financeiros ou tecnológicos – são praticamente estáticos.

A motivação tem que ser levada em consideração pelo gestor, pois o colaborador motivado é colaborador que defende sua organização, conduz seu trabalho e sua meta de maneira favorável.

Cada colaborador chega com sua bagagem individual de motivação. As empresas/Gestores têm que canalizar as energias individuais de seus colaboradores, pois estes quando motivados têm ambição de crescimento, se sentem importantes para organização. O diferencial para o gestor é considerar o motivador individual de sua equipe, que cada indivíduo é único, mas trabalha em conjunto, percebendo as individualidades, compreendendo as diferenças e tirar proveito disto em favor das duas partes. É preciso distinguir o motivado intrínseco do motivado condicionado pelo ambiente. Por mais que o ambiente o estimule, o fator interno é que vai diferenciar um do outro e quem já tem a motivação por natureza e conseguir se manter com ela, vai tirar proveito, pois as tarefas ficarão leves.

A motivação está também naquele indivíduo que se identifica com a atividade que exerce; não basta ele ter suas necessidades básicas satisfeitas, ele tem que ver significado, se sentir importante realizando suas atribuições, ver seu potencial sendo colocado em prática.

Para uma boa gestão do clima organizacional, é necessário o alinhamento dos objetivos e planos e a utilização das ferramentas da qualidade de vida é vital para se criar um ambiente harmônico e equilibrado e trazer mais reconhecimento.

A chave para o sucesso de uma organização está no conhecimento profundo dos problemas e pela falta de motivação de seus funcionários, além do reconhecimento de que o capital humano bem gerido é alavancador de resultados sustentáveis. Quando o diagnóstico e o planejamento de medidas forem ao encontro das necessidades de quem trabalha, seja no nível de aspirações psicológicas ou de ordem física, o sucesso será certo, tanto para os colaboradores, quanto para as organizações.

CONCLUSÃO

Há uma série de fatores que circulam no ambiente de trabalho e que devem ser considerados quando o tema de reflexões o envolve; há pessoas de diferentes culturas que trabalham em um mesmo ambiente e suas contribuições devem ser incorporadas no cotidiano, mas para isso, deve haver um adequado direcionamento.

O problema que foi proposto nesta monografia diz respeito à motivação pautada na prática em gestão com pessoas e também sobre as considerações quanto à motivação e incentivos de trabalhadores, pois no contexto do mundo do trabalho há regras e normas que precisam ser seguidas. Há tantas teorias sobre este assunto mas é a prática que proporciona um melhor ambiente de trabalho e profissionais mais eficazes.

Por outro lado, hoje, o profissional deve estar atento a cursos, ferramentas novas, deve ser ousado, saber trabalhar em equipe, compartilhar conhecimentos, ser flexível às mudanças, ser proativo, ter uma visão mundial dos negócios, pensar globalmente e agir localmente.

Criatividade e inovação talvez sejam as palavras chave que melhor definem o novo trabalhador, independente de sua área de atuação, que deverá estar em busca de novas soluções, produtos, processos e serviços.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C.W. Motivação. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão Baseada nas Competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária, Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília, 1999.

CHIAVENATO, I. Talento e empregabilidade. Disponível em: <http://vims.com.br/artigo%20talento_e_empregabilidade.htm>. Acesso Nov 2016.

DAVENPORT, T. Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001

DIMENSTEIN, G. O Novo conceito de eficiência.

Disponível em: <http://www.aprendiz.com.br>. Acesso Outubro (2016).

DUTRA, J.S. Desenhando Programas de Desenvolvimento a partir da Identificação das Competências Essenciais. Coletânea Universidades Corporativas – educação para as empresas do século XXI. Coordenação geral Profª Marisa Eboli. São Paulo: Schmukler Editores Ltda, 1999.

FACHIN, Odília. Fundamentos de metodologia. São Paulo: saraiva. 2001.

FISCHER, André L. O conceito de modelo de gestão de pessoas - modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: Dutra, Joel S. Gestão por competências - um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, A. ; FLEURY, M.T.L. Estratégias Empresariais e Formação de Competências. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANKL, V.E. Psicoterapia e sentido da vida. In: _____. **O sentido do trabalho**. São Paulo: Quadrante, 1989. Cap.3, p.159-171

ISAMBERT-JAMATI, Viviane. O apelo à noção de competência na revista L'orientation scolaire et professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. In: Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. Organizado por Françoise Ropé & Lucie Tanguy. Campinas: Papirus, 1997.

LUKAS, E. Assistência logoterapêutica. Rio de Janeiro: Vozes, 1992.

MESSIAS, Reinaldo M. Empresa e as "Equipes de Alto desempenho" Publicado em Abril 2010 Disponível: <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/recursos-humanos/empresa-e-as-%22equipes-de-alto-desempenho%22-10386/artigo/> Acesso Outubro 2016.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo Futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRETTI JUNIOR, J.L.B. Gestão por Competências. Monografia apresentada ao Centro de Pós-Graduação da FAESA Faculdades Integradas Espírito-Santenses Centro de Pós-Graduação em Gestão Empresarial Contemporânea. Vitória, 2003.

TAYLOR, F. W. Princípios da administração científica. São Paulo: Atlas, 1970.

ZARIFIAN, P. A Gestão pela Competência. Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia. Rio de Janeiro, 1996

