

10.03 Determinantes da motivação nas organizações de saúde: Cooperação e trabalho em equipe



O presente trabalho aborda, em primeiro lugar, o desenvolvimento das equipes de trabalho nas organizações, bem como os fatores essenciais implicados no funcionamento, na cooperação e na motivação dos membros que as integram. Além disso, as funções e a boa prática diretiva voltadas a fortalecer os processos de integração e motivação das equipes de trabalho são analisadas por meio de ações e sistemas de gestão que proporcionam um clima de confiança para delegar, reconhecer e avaliar resultados. Finalmente, são estudadas, a partir da teoria das motivações humanas, as ações e os métodos adequados para alcançar o comportamento mais apropriado dentro da organização.

MARIANA SEGURA GÁLVEZ

Prof. Centro de Negociação e Mediação. IE Business School



TEXTOS DE ADMINISTRACION SANITARIA Y GESTIÓN CLÍNICA
by UNED Y ESCUELA NACIONAL DE SANIDAD
is licensed under a Creative Commons
Reconocimiento- No comercial-Sin obra Derivada
3.0 Unported License.

Se recomienda imprimir 2 páginas por hoja

Citación recomendada:

Segura Glavez M. Determinantes da motivação nas organizações de saúde: Cooperação e trabalho em equipe [Internet]. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad; Traducción 2015 [consultado día mes año]. Disponible en: [direccion url del pdf.](#)



RESUMO

Um dos tópicos que mais interesse tem suscitado na psicologia das organizações está relacionado aos fatores que incentivam as pessoas a realizar a tarefa que lhes foi confiada, assim como às condições que influenciam para que essa tarefa alcance níveis de excelência.

Conseguir que uma equipe de trabalho realize a sua tarefa e

faça isso com satisfação, nos níveis de qualidade desejados, requer a confluência de uma série de variáveis ou coordenadas das quais dependem a coesão, cooperação e motivação dos membros que a integram.

1- Equipes de trabalho

1.1- Definição de "Equipe de trabalho"

1.2- Formação das equipes de trabalho

1.3- Características das equipes eficientes

1.4- Eixos ou dimensões básicas das equipes de trabalho

2- Desafios do chefe de área na direção das equipes de trabalho

2.1- Conhecer as pessoas que fazem parte do serviço

2.2- Conduzir, delegar, denegar e atribuir tarefas

2.3- Avaliar, recompensar e sancionar

2.4- Propiciar a criatividade e a sinergia

2.5- Mediar, representar e negociar

3- A motivação no comportamento humano e no trabalho

3.1- Definição de "motivação"

3.2- Fatores motivacionais

3.3- Ações motivadas ou requisitos comportamentais

3.4- Recursos motivacionais

4. Referências bibliográficas

Nesta unidade didática serão analisadas essas variáveis e a maneira de orientá-las para os objetivos definidos pela organização. Em um primeiro bloco serão estudadas a natureza, os limites e as características das equipes de trabalho. Depois, será tratada a liderança e seu efeito potencializador para o desempenho das equipes e, finalmente, vamos nos focar no conceito de motivação e como conhecer e articular, de forma equilibrada, as recompensas de diferente natureza que vão afetar a motivação dos diferentes integrantes da equipe.

Introdução

As organizações de saúde, hoje em dia, são marcos institucionais e regulamentares que acolhem diferentes unidades ou equipes de trabalho com autonomia relativa.

Longe de uma formação vertical e rigidamente hierarquizada, os centros de saúde são percebidos nestes momentos como “sistemas de coordenação” do trabalho realizado pelos serviços clínicos.

Por essa razão, é importante analisar as questões fundamentais que contribuem para o melhor ou pior desempenho dos integrantes desses serviços. Essas questões são, em primeiro lugar, o estudo da natureza e das características das equipes de trabalho; em segundo lugar, as tarefas e responsabilidades das chefias para conseguir a coesão e a qualidade em seu desempenho, e por último, os aspectos relacionados com o conceito de *motivação* e suas interações com as estruturas e recursos da organização.

1-Equipes de trabalho

Para iniciarmos este tópico, vamos nos focar na análise das equipes de trabalho, bem como na das variáveis ou coordenadas que afetam o seu funcionamento e a coesão, cooperação e motivação dos membros que a integram.

1.1-Definição de “Equipe de Trabalho”

O estudo dos grupos humanos na sociedade, em geral, e dos grupos de trabalho, em particular, surge nos anos vinte e nos anos trinta do século passado com autores tais como Newcomb e Lewin. Mais tarde, tem o seu maior desenvolvimento nas décadas de quarenta e cinquenta com outros autores tais como Asch e Parsons.

Desde os anos setenta, o desenvolvimento e a implementação das equipes de trabalho são generalizados. A partir dessas datas começa-se a analisar o desempenho dessas unidades de trabalho do ponto de vista da eficiência, ficando evidente que ela é, em alguns casos, inferior àquilo que estava previsto, e sempre dependente de múltiplas variáveis.

Atualmente, o desenvolvimento das equipes de trabalho nas organizações, passa por um momento de pragmatismo e ênfase nas variáveis ou condições que podem fazer com que esses

O desenvolvimento das equipes de trabalho nas organizações, passa por um momento de pragmatismo e ênfase nas variáveis ou condições que podem fazer com que esses níveis intermédios sejam realmente eficientes.

níveis intermediários sejam realmente eficientes.

Recorremos a vários autores clássicos sobre o assunto para reconhecer as linhas que definem nessa grande variedade possível de equipes de trabalho.

"A essência de um grupo não está nas semelhanças ou diferenças de seus membros, senão na sua interdependência. () o que significa que uma mudança no estado de alguma de suas partes altera o estado de todas as outras subpartes".¹

"Os ambientes sociais estão estruturados de maneira bastante complexa, e as formas em que eles estão estruturados correspondem a marcos de referência compartilhados ou normas (...) Os membros dos grupos podem comunicar-se a respeito de objetos comuns utilizando essas normas comuns".²

"O conhecimento dos grupos requer o conhecimento das possibilidades gerais, intelectuais e emocionais que provêm das pessoas e dos tipos de relacionamento que podem surgir entre elas".³

"Uma equipe de trabalho é um grupo que realiza coletivamente aquilo para o qual foi criada, que integra o bem-estar ou a satisfação de trabalhar em conjunto, o que otimiza a inteligência coletiva para salvar as limitações individuais, que aproveita a diversidade, que faz com que o sentido do grupo seja o resultado de uma construção coletiva, que possui uma estrutura orientada à tarefa e que facilita uma interação cooperativa e multiplicativa"⁴.

"A equipe é uma pluralidade de indivíduos relacionados entre si, com um certo grau de interdependência, que direcionam seus esforços para alcançar um objetivo comum, com a convicção de que juntos podem alcançar esse objetivo melhor do que individualmente"⁵.

Integrando pragmaticamente algumas das características que

1 Lewin, K., 1948, citado en Gil, F. Alcover, C.M.

2 Newcomb, 1950, citado en Gil, F. Alcover, C.M.

3 Asch, 1952, citado en Gil, F. Alcover, C.M.

4 Cembranos, F. y Medina, J. A., 2003

5 Ballenato Prieto, G., 2011

descrevem uma equipe de trabalho, podemos elaborar uma definição como esta:

Equipe de trabalho

É um grupo de pessoas que:

- Estão voltadas para um objetivo comum.
- Concordam que devem cooperar para alcançar seus objetivos.
- Aplicam conhecimentos, experiências e habilidades complementares.
- Estão afetadas por um contexto de normas e condições comuns.
- Compartilham sistemas de trabalho, relacionam-se e comunicam-se entre si.
- Percebem-se como um grupo (unidade).
- Assumem responsabilidades e resultados conjuntamente.
- Oferecem-se apoio prático e moral entre elas.
- Auto gerenciam, planejam, dirigem, realizam e corrigem seu trabalho.

Os profissionais que integram as equipes de trabalho devem seguir um processo de conhecimento mútuo e familiarização com a tarefa.

1.2- Formação das equipes de trabalho

Os profissionais que integram as equipes de trabalho devem seguir um processo de conhecimento mútuo e familiarização com a tarefa, enquanto que a própria equipe, como um todo, vai tomando forma e caráter, até amadurecer como estrutura estável de relacionamento e de trabalho.

Na hora de formar uma equipe de trabalho não devemos esquecer de dar atenção a aspectos fundamentais tais como objetivos, tarefa e sistemas de articulação do grupo (normas, canais e instrumentos de comunicação, papéis, procedimentos de tomada de decisões, etc.).

Nesse sentido, a primeira coisa a fazer quando a formação de uma equipe de trabalho é abordada, é definir diretrizes gerais claras; isto é, uma série de critérios e normas, de ações e funções, que sirvam de marco de referência para todos os integrantes da equipe, e que criem condições favoráveis para alcançar os resultados desejados.

Recomendações para a formação de uma equipe de trabalho

- Considerar tanto a tarefa a ser realizada como os sistemas de trabalho necessários para a sua realização.
- Escolher as pessoas com base em suas competências profissionais e identificar e equilibrar as características pessoais.
- Atribuir papéis.
- Planejar o trabalho da equipe, o que será feito em cada momento e por quem.
- Escolher os responsáveis pela equipe e definir o papel que devem cumprir.
- Definir e estabelecer as normas de relacionamento.
- Identificar e selecionar os recursos úteis para o apoio da equipe.

1.3- Características das equipes eficientes

Como foi mencionado no tópico anterior, as equipes de trabalho são formadas para alcançar algum propósito, por isso expomos aqui quais são as características das equipes com maior probabilidade de alcançar esses fins e, ao mesmo tempo, de manter alta a motivação de seus integrantes.

Características das equipes eficientes

- Os membros da equipe estão interessados no trabalho que devem realizar.
- Conhecem e aceitam a tarefa que devem realizar e possuem as habilidades para realizá-la.
- Alimentam-se da diversidade das pessoas que as compõem.
- Discutiram os objetivos e definiram-nos com precisão.
- Estabelecem normas de funcionamento claras e respeitadas por todos.
- Planejam e organizam suas atividades.
- Cada integrante demonstra um compromisso real com o sucesso do grupo.
- Relacionam-se com confiança e frequência e mantêm uma comunicação eficaz (com base no diálogo, em ouvir, no conhecimento e integração dos diferentes pontos de vista, sem que alguns julguem prematuramente as colocações dos outros).
- Compartilham, com generosidade, informações precisas relativas à atividade.
- Baseiam-se na delegação e na liderança reforçando o sentimento de pertencer.
- As discrepâncias e as tensões são manifestadas sem hostilidade e são atendidas de forma sistemática e orientada às soluções; não são evitadas e nem deixadas sem solução.
- As ações e os resultados de seus integrantes são reconhecidos e valorizados.
- Realizam-se avaliações periódicas do estado da equipe, de sua **evolução e do alcance dos objetivos.**
- **A equipe amplia sua formação e continua aprendendo.**

A equipe de trabalho é um sistema dentro de outros sistemas mais amplos que o influenciam, limitam e dão sentido.

1.4. - Eixos ou dimensões-chave para a análise das equipes de trabalho

Para reconhecer e avaliar o funcionamento de uma equipe de trabalho, é preciso fazer referência aos eixos básicos que o estruturam. Esses eixos serão aqueles que nos permitam desenhar os perfis característicos das equipes clínicas, e serão aqueles que nos orientam em relação aos recursos motivacionais mais eficientes voltados para o desempenho dos profissionais que os integram. Vejamos, brevemente, quais são os eixos mencionados.

a) O meio ambiente ou ambientes nos quais a equipe está inserida

As equipes de trabalho estão condicionadas pelas variáveis que definem cada organização, setor ou âmbito de atividade, e pelo momento socioeconômico e cultural real no qual elas têm de desempenhar sua atividade.

Pode-se dizer que a equipe de trabalho é um **sistema dentro de outros sistemas** mais amplos que o influenciam, limitam e dão sentido.

Tanto os objetivos quanto as normas, as tarefas ou as formas de relacionamento e comunicação que definem uma equipe de trabalho estão condicionados em grande parte pelos **contextos** sobrepostos nos quais a equipe está integrada (as outras variáveis que condicionam a equipe são as individuais) (ver figura 1).

No caso das equipes de trabalho nas organizações de saúde, tais contextos são, do menor para o maior: a **organização** ou centro de saúde, as diretrizes estabelecidas pelo **organismo político** correspondente, o **momento sócio-técnico-econômico** que atravessa o setor da saúde e, por fim, as **tendências de opinião** da sociedade em geral nesse momento.

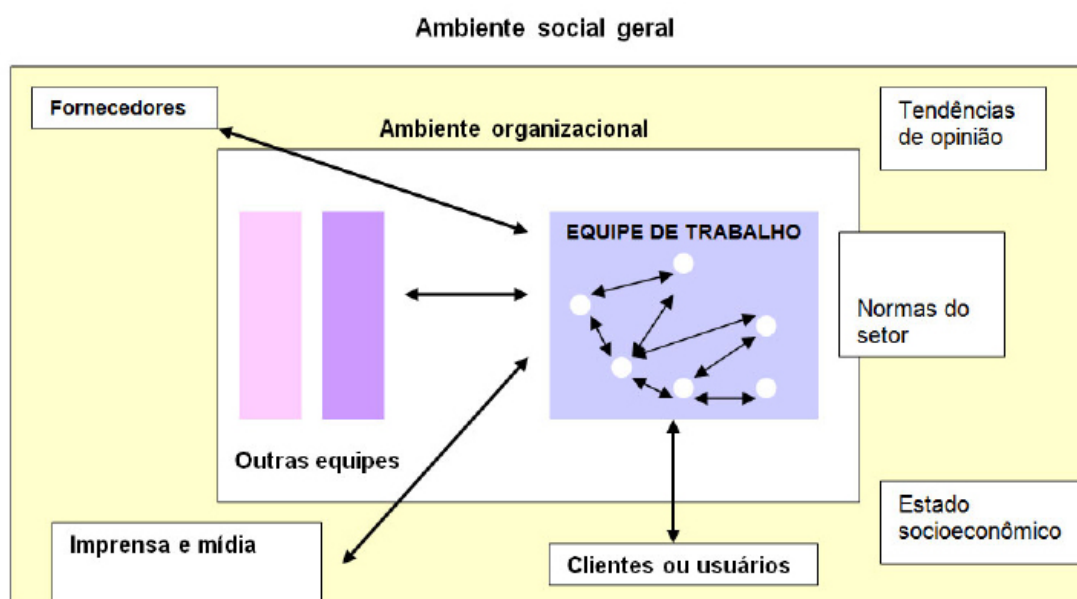


Figura 1: Ambientes de inclusão das equipes de trabalho

Uma questão relevante na escolha dos objetivos é o grau de participação da equipe

b) Os objetivos da equipe de trabalho

Os objetivos têm a ver com duas grandes linhas de interesse e construção de relacionamentos e atividades: objetivos orientados às pessoas e objetivos relacionados com as tarefas. A prioridade de um ou outro objetivo com relação ao outro, dependerá de vários fatores como, por exemplo, o momento pelo qual está passando o grupo, a urgência no desempenho da tarefa ou a magnitude dos conflitos, dentre outros.

Estas duas linhas de desenvolvimento da equipe de trabalho não são 100% independentes, mas interagem de forma relevante. Por essa razão, não é possível ignorar durante um tempo prolongado nenhum dos dois objetivos e pretender que o outro seja suficientemente alcançado.

A coesão e os bons resultados de uma equipe passam pela devida atenção aos objetivos orientados à tarefa e às pessoas.

Uma questão relevante na escolha dos objetivos é o grau de participação da equipe. Está comprovado que um maior grau de participação na definição dos objetivos está correlacionado com uma maior adesão aos mesmos. Ou seja, quando as pessoas participam da tomada de decisões a respeito do objetivo a ser alcançado, sentem-se mais responsáveis pela implementação da decisão.

c) As tarefas

As atividades, produtos e tipo de conhecimentos específicos que constituem o trabalho diário dos integrantes de uma equipe de trabalho têm muito a ver com as formas de relacionamento e comunicação que são estabelecidas entre eles e, portanto, com as formas de motivar esse trabalho.

Considerações na elaboração da tarefa

Para que as tarefas sejam realizadas com eficiência é conveniente:

- Definir bem quais tarefas vão ser realizadas.
- Delimitar claramente o objetivo ou os objetivos para os quais a tarefa deve estar orientada.
- Avaliar a coerência das tarefas com o motivo de ser do grupo.
- Estabelecer as etapas, passos, tempo, recursos e ferramentas necessárias.
- Atribuir tarefas conforme os conhecimentos, experiências, habilidades, interesses e características pessoais de cada membro do grupo.
- Resolver dúvidas, dar apoio e formação a cada profissional em função das tarefas que serão desempenhadas.
- Implantar um sistema de supervisão e avaliação.
- Eliminar ou simplificar as tarefas desnecessárias, duplicadas ou burocráticas.

d) As normas

O quadro normativo de uma equipe de trabalho é o que torna previsível o comportamento de seus membros. A adequação, escopo e grau de eficácia das normas na regulação dos comportamentos de cada um dos profissionais de uma equipe é o melhor indicador da qualidade do desempenho dessa equipe.

A definição dessas regras de comportamento é uma das primeiras tarefas a serem executadas por uma equipe de trabalho. Elas devem estabelecer questões mínimas para padronizar comportamentos individuais, facilitando os relacionamentos pessoais e a orientação voltada para os fins comuns para os quais foi formada a equipe.

As regras devem evitar a geração de conflitos e a diminuição da motivação, sendo que ambos aspectos são resultantes de um discorrer inadequadamente normalizado. Como

exemplo, apresentamos algumas regras que favorecem o trabalho em equipe:

Normas que favorecem o trabalho em equipe

- Colaborar com outros membros no que for preciso para o trabalho.
- Não interromper o outro enquanto fala.
- Não apresentar críticas de cunho pessoal.
- Não rejeitar uma ideia até que tenha sido avaliada pela equipe.
- Participar pontualmente das reuniões.
- Que as normas sejam aplicadas e respeitadas por todos.

As normas apresentadas são apenas uma amostra das possibilidades. Para que essas normas sejam úteis, cada equipe deve estabelecer e definir as suas em termos suficientemente específicos. Por último, as normas devem mudar para adaptar-se à evolução e às necessidades da equipe.

As normas devem mudar para adaptar-se à evolução e às necessidades da equipe.

e) A comunicação

A comunicação é a ferramenta que torna possível o trabalho da equipe. O uso correto da comunicação é imprescindível para o bom desempenho de uma equipe de trabalho. Trata-se da comunicação como sistema de troca de informação, como via para a construção de relacionamentos e, acima de tudo, como meio de influência mútua.

Na próxima seção (desafios do chefe de área na direção das equipes de trabalho) vamos desenvolver de forma mais ampla e mais prática a comunicação como instrumento para alcançar os objetivos do chefe de área.

Funções da comunicação nas equipes de trabalho

A comunicação é a ferramenta para:

- Estabelecer as formas de relacionamento entre os membros do grupo.
- Construir as estruturas funcionais e normativas do grupo.
- Coordenar ações.
- Passar informação.
- Aplicar atribuições, instruções e recompensas ou sanções.
- Interagir com o meio ambiente da organização.

f) Fatores individuais que afetam o desempenho das equipes de trabalho

Dentre as características que diferenciam entre si os membros das equipes de trabalho, devemos considerar três dimensões ou fatores relevantes: em primeiro lugar, as competências, habilidades e conhecimentos de cada um dos profissionais; em segundo lugar, os motivos, interesses e preferências que orientam o seu comportamento e, por último, as peculiaridades, tanto físicas (aparência física, sexo, idade...) como psicológicas (controle emocional, tendência a cooperar ou competir, etc.).

É evidente que as duas primeiras variáveis, isto é, os aspectos de competência e motivação, serão de especial importância para o desenvolvimento de cada profissional na equipe de trabalho, afetando a sua maneira de trabalhar, a maneira em que esse profissional se relaciona com outros membros da equipe, e os aspectos que motivam seu comportamento (econômicos, sociais, afetivos, de poder, etc.).

Para os membros e a direção da equipe de uma organização de saúde, é uma prioridade conhecer as peculiaridades e

diferenças de cada um dos integrantes do serviço ou unidade; para obter o máximo proveito da complementariedade de algumas dessas diferenças e para equilibrar outras.

Recomendações para minimizar o impacto das diferenças individuais na equipe

- Selecionar adequadamente os membros da equipe para conseguir uma melhor adequação "papel-pessoa-tarefa" possível.
- Estabelecer as condições favoráveis para o desempenho da equipe: liderança eficiente, objetivos claros, normas pertinentes, tarefas adequadas, etc.
- Criar canais e formas de comunicação adequadas, tanto para a troca de informação, como para a construção de relacionamentos de cooperação, apoio mútuo, aprendizado e persuasão.
- Criar recursos de competência para ensinar os membros da equipe que tenham falhas em competências específicas ou gerais.
- Criar recursos motivacionais para os membros da equipe que apresentem baixa motivação.

A liderança permite que a equipe alcance os objetivos e construa sua própria identidade a partir do quadro estabelecido pelo ambiente.

g) A liderança

Por último, como eixo principal de todos os outros, devemos contemplar as formas de liderança ou desempenho da função diretiva.

*"Os líderes são agentes de mudança, pessoas cujos atos afetam a outros, mais do que os atos de outras pessoas lhes afetam. A liderança ocorre quando um membro de um grupo ou organização modifica a motivação e/ou as competências dos outros membros do grupo".*⁶

Como podemos observar nesta definição, o líder deve ser capaz de mudar e orientar o comportamento de outros membros da equipe na direção certa. Para fazer isso, as **competências ou características** que definem as pessoas capazes de executar esta tarefa têm a ver com **qualidades intelectuais** (conhecimentos e competências analíticas), **interpessoais** (persuasão, empatia, uso da linguagem), **pessoais** (controle emocional, interesses e

6 Bass, 1990.

preferências) **e éticas** (respeito pelos outros, subordinação dos objetivos de influência a valores mais altos).

Competências para a liderança

- **Motivação de realização**, e motivação de conquista interpessoal.
- **Conhecimentos e competências específicas** relevantes.
- **Competência cognitiva** para o processamento da informação.
- **Competência social** e habilidades para a comunicação.
- **Autoconhecimento e confiança** em suas próprias competências.
- **Controle sobre si mesmo** nos momentos de pressão ou conflito.
- **Flexibilidade** para dar respostas diferentes para diferentes situações.
- **Confiabilidade** para passar confiança e serenidade para seus seguidores.
- **Coerência em ações e palavras que seguem seus princípios.**

O estilo dos líderes-chefes se caracteriza por impor seus critérios e pontos de vista à equipe.

Estas qualidades servirão para orientar adequadamente a equipe para seus propósitos e sua razão de ser, ficando os interesses pessoais subordinados aos grupos e organizações.

Do ponto de vista da maior ou menor assimetria no desempenho da liderança, podemos localizá-la em uma linha reta na qual encontra-se, em um extremo, o estilo dos líderes-chefes e, no outro, o dos líderes-coordenadores.

O estilo dos líderes-chefes caracteriza-se por impor seus critérios e pontos de vista à equipe. Esses líderes podem ser eficazes quando se trata de uma equipe cujos membros manifestam pouca iniciativa pessoal e não se mostram estimulados pelo trabalho.

Por outro lado, os líderes-coordenadores assumem como função conduzir a equipe em seu trabalho, mantendo-a orientada e focada na tarefa e nos objetivos, fornecendo recursos, dando assistência nos momentos difíceis e facilitando o desenvolvimento dos integrantes da equipe.

A fórmula mais adequada deve ser escolhida em função das características e habilidades dos membros da equipe, dos resultados pretendidos, do tipo de tarefa que está sendo realizada, do momento que a equipe está atravessando, seu tamanho ou a matéria sobre a qual está trabalhando.

2- Desafios do chefe de área na direção das equipes de trabalho

É evidente que a atividade diretiva é uma atividade de supervisão e direção dos comportamentos dos outros e que, como tal, baseia a sua eficácia na gestão adequada de recursos informativos, persuasivos, e de autoridade e controle; todos eles, meios de comunicação de alta complexidade e também de alto impacto quando colocados a serviço de objetivos adequados no âmbito das organizações.

O **perfil da Chefia de área** pode ser definido a partir de desafios tais como:

- a) A responsabilidade de conduzir e determinar** qual deve ser o comportamento profissional e interpessoal de cada um dos integrantes do departamento.
- b) A necessidade de resolver as dificuldades** trazidas pelas diferenças individuais e as diferentes atitudes dos membros da equipe.
- c) O desafio de construir um "clima organizacional"** que mantenha a motivação e qualidade do trabalho nos mais altos níveis possíveis.

Ouvir, conduzir, liderar, exercer a autoridade, persuadir, motivar, informar adequadamente dos resultados, saber quem está sob seu comando, mostrar empatia e respeito, dar instruções corretas, diminuir tensões, criar confiança e abertura nos outros, criticar e sancionar de forma ponderada e justa, servir de modelo de tratamento com os pacientes... Tudo isso e mais deve estar presente na "agenda" de um Chefe de departamento.

Sem dúvida, liderar uma equipe de pessoas, heterogêneas e não feita sob medida para a mútua colaboração e trabalho em equipe (esses critérios são pouco considerados na contratação de novos médicos ou enfermeiros), implica acrescentar dificuldades à já difícil tarefa de coordenação e condução.

Mas, também não há dúvidas que o mesmo grupo heterogêneo e talvez não idôneo, eliminará diferenças e alcançará níveis mais do que aceitáveis de eficiência e cooperação se for conduzido por um especialista em comunicação e gestão de equipes; enquanto que se dirigirá ao "abismo" do conflito, à fragmentação e as "agendas ocultas" se for conduzido por um Chefe de área sem capacidade de persuasão e liderança.

As responsabilidades e tarefas que fazem de um diretor, um dinamizador e motivador para obter o melhor desempenho possível têm a ver com a capacidade de enfrentar com sucesso os seguintes desafios relacionados com os profissionais de sua equipe:

Desafios e responsabilidades do chefe de departamento para unir e motivar

- Conhecer as pessoas que formam o departamento
- Dirigir, delegar, denegar e atribuir tarefas.
- Avaliar, recompensar e sancionar
- Propiciar a criatividade e a sinergia
- Mediar, representar e negociar

2.1- Conhecer as pessoas que formam o departamento

Esta primeira meta é, sem dúvida, a base sobre a qual deve sustentar-se a construção de todos os outros objetivos.

Conhecer os interlocutores mais próximos, aqueles que precisam ser conduzidos, avaliados, motivados, etc., é estabelecer as melhores condições possíveis para a realização dos objetivos da equipe médica. Os recursos que propomos como mais eficazes para alcançar essa meta são:

Ouvir ativamente é uma das ferramentas mais eficazes para o correto conhecimento dos membros da equipe

- **Adiar as decisões sobre o tratamento e as formas de comunicação** com cada um dos interlocutores. Trata-se de não tirar conclusões apressadas sobre como é cada um dos interlocutores e sobre as formas mais acertadas de construir o relacionamento com essa pessoa.
- **Observar.** Uma tarefa imprescindível para conhecer cada vez melhor àqueles com quem trabalhamos é observar constantemente as palavras, acordos, desacordos, propostas, formas de trabalho, parcerias, respostas emocionais para que, com todas essas peças, seja possível ir montando um quebra-cabeças cada vez mais claro do perfil individual de cada um.
- **Perguntar e ouvir:** reduzindo o peso dos prejuízos e tópicos que podem influenciar a relação que o diretor constrói com cada membro de sua equipe.

Tudo isso deve ser feito para que o conhecimento interpessoal não seja mais vago, preconceituoso ou torpe que aquele que estamos dispostos a alcançar relativo a qualquer outro objeto de estudo, principalmente se nosso compromisso e responsabilidade profissional for justamente organizar, motivar e dar sentido ao comportamento dos outros.

O conhecimento profundo de cada um dos profissionais de saúde que formam a equipe torna-se a ferramenta fundamental para otimizar o relacionamento, ações e procedimentos.

2.2- Conduzir, delegar, denegar e atribuir tarefas

O próximo desafio ou responsabilidade de gestão está focada no que poderíamos chamar de “dar forma e colocar limites” ao comportamento de cada um dos integrantes da equipe. Essa tarefa diretiva manifesta-se e adquire força se os seguintes passos ou submetas forem alcançados sucessivamente:

- **Conduzir**

A direção pressupõe um uso preciso da linguagem, uma autoafirmação e uma alta persuasão suficiente, para obter os efeitos pretendidos sobre os comportamentos do outro.

Princípios que devem orientar a direção

- Alto nível de abstração para unificar, conceituar e traçar as linhas de ação para o outro.
- Linguagem descritiva para realizar claramente o que se propõe ou pretende.
- Construção de uma "identidade diretiva" para o outro. Isso implica assumir e mostrar de forma consistente uma autoridade que coloque a comunicação em um plano de clara assimetria em relação a nosso interlocutor.
- Utilização dos recursos da linguagem afetiva para passar convicção, entusiasmo e credibilidade no discurso que deve ser seguido de ações concretas.

• Delegar

Uma das melhores formas de motivar e otimizar os recursos de um serviço clínico é delegar tarefas ou funções para aqueles que, conhecendo-os bem, sabemos que saberão desempenhá-las adequadamente.

Delegar implica assumir certos riscos, em troca de uma melhor redistribuição do trabalho e de desenvolver (de forma controlada e segura) as competências, motivações e potencialidades dos mais aptos.

• Denegar

Em todas as tarefas diretivas ou de gestão deve ser assumida a desagradável tarefa e a tensão de dizer NÃO. Isto é, o custo de impedir que o outro tenha acesso a seus desejos, intenções ou objetivos quando consideramos que esses não são viáveis ou que vão contra os interesses da própria equipe ou da organização.

A chefia do departamento deve desempenhar com empatia e respeito, mas também com segurança e firmeza essa "dura obrigação" de negar pedidos, demandas ou propostas.

Assumir essa responsabilidade de maneira coerente e justa, e não por um mero exercício do poder, ajudará a manter o bom clima e a motivação no trabalho.

Uma das melhores formas de motivar e otimizar os recursos de um serviço clínico é delegar tarefas ou funções

Em todas as tarefas diretivas ou de gestão deve ser assumido o preço, o desagrado e a tensão de dizer NÃO

• **Atribuir tarefas**

A atribuição de tarefas, como elemento complementar à delegação e a negação de propostas, é a mais pragmática de todas as tarefas nesta seção.

Princípios que devem orientar a atribuição de tarefas

- Utilizar uma linguagem descritiva nas propostas e explicações, bem como nos resultados pretendidos e nas condições, prazos e métodos adequados para a realização dessas tarefas.
- Definir bem as formas de acompanhamento e de avaliação que serão realizadas para controlar a execução das tarefas atribuídas.
- Atingir um alto nível de persuasão ao adiantar os benefícios, aprendizagens ou avanços que o outro terá ao realizar a tarefa que foi atribuída.

2.3- Avaliar, recompensar e sancionar

Um vez definidos os limites do que se propõe e se espera dos outros, isto é, uma vez orientado o comportamento daqueles a quem se conduz para o caminho considerado correto, o chefe de área não pode "sentar-se a esperar" que os comportamentos de todos se ajustem fielmente à imagem esperada.

É que estabelecer hábitos de comportamento é algo difícil, mesmo sob condições ideais de competência e boa vontade por parte daqueles que devem seguir as diretrizes propostas. E, é claro, é ainda mais difícil caso não estejam garantidas as condições de competência e motivação.

Por isso, é necessário um processo contínuo de supervisão e feedback em relação à execução de cada um em cada tarefa.

• **Avaliar**

Avaliar significa coletar informações sobre como são feitas as coisas, significa também saber por que as coisas estão sendo feitas dessa maneira naquele momento, e significa também ser capaz de comunicar esses dados, de forma ponderada, operacional e contínua.

Princípios que devem orientar a avaliação

- Observar de forma atenta e contínua o trabalho dos outros.
- Perguntar, ouvir e pedir explicações de por que se está trabalhando dessa maneira.
- Avaliar de forma contingente, com imediatismo e avaliando em detalhe tanto as conquistas quanto os erros ou o que falta conseguir.
- Solicitar e avaliar as alternativas, propostas e iniciativas daqueles cujo trabalho está sendo avaliado.

• Recompensar

A avaliação positiva e a recompensa por um trabalho bem feito é a melhor base para uma motivação ativa daqueles aos quais se dirige.

Quando se avalia positivamente o trabalho do outro, dois objetivos são pretendidos: um objetivo emocional (satisfação, alegria, bem-estar...), e um objetivo operacional (que o profissional continue fazendo bem o trabalho, e até mesmo o melhore e enriqueça de forma criativa).

A avaliação positiva e a recompensa por um trabalho bem feito é a melhor base para uma motivação ativa daqueles aos quais se dirige.

Princípios que devem conduzir a avaliação positiva e recompensa

- Descrever especificamente o que nos parece bom.
- Avaliar de forma entusiasta, concreta e crível.
- Personalizar a mensagem com palavras e tratamento adaptado às características de cada interlocutor.
- Recompensar de forma contingente, com imediatismo e valorizando os avanços parciais.
- Propor vias de acesso para as realizações ainda pendentes.

• Formular críticas

Da mesma maneira que a avaliação positiva, aquela que tem um teor de crítica, desaprovação ou sanção do desempenho de alguém sob nossa responsabilidade, pressupõe uma

tarefa delicada. A crítica ou avaliação negativa nos assusta com implicações imediatas (resposta do outro) e futuras (ambiente laboral, resistências...).

No entanto, se considerarmos a crítica não como uma "avaliação do outro em sua totalidade", mas sim como um "pedido de mudança em um determinado aspecto de seu trabalho", isso nos facilitará consideravelmente, tanto em nos atrevermos a fazê-lo, quanto nos modos de abordar, em cada caso, os encontros de comunicação voltados para essa meta.

Princípios que devem nortear a crítica

- Controlar as emoções e iniciar o diálogo de forma descontraída e amigável.
- Expor de forma breve e concreta o ponto a tratar.
- Fazer perguntas e ouvir as respostas do outro.
- Descrever aquilo que vai ser avaliado.
- Expor a avaliação com firmeza, mas de forma ponderada e limitada a aquilo que está sendo julgado nesse momento.
- Propor e ouvir alternativas.
- Fechar com compromissos de mudança.
- Avaliar positivamente o diálogo e o compromisso caso tenha sido possível.

2.4- Propiciar a criatividade e a sinergia.

Embora o conhecimento, avaliação, elogios e críticas construtivas do trabalho de um profissional já sejam uma maneira segura de manter sua motivação, aqui queremos adicionar alguns aspectos que têm a ver com o trabalho e o bom clima de toda a equipe.

O conhecimento das diferenças individuais e dos históricos de relacionamento entre os clínicos de um departamento, propiciará estratégias altamente eficazes na hora de melhorar o clima do relacionamento e a qualidade do trabalho em equipe.

Mais uma vez, isso pressupõe para o responsável pela gestão do departamento, a implementação de recursos tais como:

- **Programar reuniões** nas quais se promova a manifestação dos pontos de vista e identidades diversas, de forma descontraída, sincera e controlada.

O conhecimento das diferenças individuais e dos históricos de relacionamento entre os clínicos de um departamento, propiciará estratégias altamente eficazes na hora de melhorar o clima do relacionamento e a qualidade do trabalho em equipe.

- **Mediação em conflitos interpessoais** entre dois ou mais membros da equipe médica. Para que esta mediação funcione como tal, deve ser feita no tempo certo, com pragmatismo e equanimidade. Ou seja, priorizando acordos e resultados práticos, passando por cima de posicionamentos e interesses pessoais.
- **Incorporação de técnicas, formação e assessoria** para melhorar o trabalho em equipe e a criatividade. A formação dos profissionais que devem trabalhar em conjunto torna-se extensiva também às pessoas que assumem tarefas de direção, caso seus conhecimentos nessas áreas sejam deficientes.

2.5-Mediar, representar e negociar

O objetivo final que vamos tratar está relacionado àquelas ocasiões em que a direção da equipe tem que representá-la em reuniões e diálogos com outras equipes ou com a gerência ou a direção do centro de saúde.

Referimo-nos a situações nas quais você deve pedir mais recursos humanos ou materiais, negociar o uso conjunto de certas instalações, recusar o pedido de um superior, defender diante de terceiros o bom desempenho e os resultados do departamento, propor novos objetivos, discordar da proposta de incorporação de novos procedimentos, etc.

Essas e outras situações podem representar um maior ou menor custo emocional e também melhores ou piores resultados, dependendo das habilidades de quem tiver que lidar com elas.

Além disso, assumir essas funções será um dos fatores observados pela própria equipe e levado em consideração na hora de conferir aos dirigentes legitimidade para a liderança e influência. Resumindo, isso implica um determinante a mais da motivação da equipe.

O fato de a direção assumir as funções de representação, mediação e negociação perante outros profissionais ou equipes, será um dos fatores avaliados pela própria equipe e um determinante a mais de sua motivação.

Recursos tais como controle emocional, ouvir com empatia e todo tipo de estratégias persuasivas serão, dentre outras, as ferramentas básicas para lidar com essa tarefa.

3- A motivação no comportamento humano e no trabalho

O conceito de motivação é um dos mais frequentemente utilizados para explicar as formas e os resultados do trabalho, assim como qualquer outro tipo de ações que as pessoas realizam.

Não é raro encontrar referências à motivação quando é avaliado e analisado o comportamento de uma criança na escola e sua dedicação às lições de casa. Da mesma forma, quando se faz referência à atividade esportiva ou à dedicação a uma tarefa intelectual ou criativa por parte de uma dona de casa que não é exigida pelos seus para essas atividades. Também, quando observamos uma sólida e eficiente equipe de basquete que consegue ganhar uma partida difícil com base em ações inteligentes e cheias de energia.

Em todos esses casos, dizemos que essas pessoas estão “muito motivadas” para fazer o que fazem. Dizemos que as tarefas ou atividades são interessantes, atraentes e, definitivamente, motivadoras para cada um daqueles que as realizam de forma contínua e eficaz.

Quando aquilo chamado de “motivação” falha, temos uma imagem contrária a essas que acabamos de explicar.

Falamos de “falta de motivação” nos casos de absentismo, nos modos pouco ineficientes ou inconstantes de desempenhar uma tarefa, ou em caso de resistência, ativa ou passiva, a fazer alguma coisa. Em suma, falamos de uma possível falta de motivação quando o acontecimento, duração, frequência ou eficiência de um comportamento não atinge os padrões exigidos ou desejáveis.

3.1- Definição de motivação

Gostaríamos de começar esta seção propondo uma definição de “motivação” que englobe todos os elementos que consideramos

Falamos de “falta de motivação” nos casos de absentismo, nos modos ineficientes ou inconstantes de desempenhar uma tarefa, ou em caso de resistência, ativa ou passiva, a fazer alguma coisa. Em suma, falamos de uma possível falta de motivação quando o acontecimento, duração, frequência ou eficiência de um comportamento não atinge os padrões exigidos ou desejáveis

chave para a compreensão do fenómeno motivacional e da intervenção prática no mesmo.

Essa definição é composta por três elementos unidos de forma interdependente:

- **Os fatores motivacionais.** Condições ou variáveis que fazem a ação acontecer.
- **As ações motivadas.** Comportamentos facilitados por tais fatores ou condições.
- **Os objetivos motivacionais ou motivos.** Finalidade para a qual serve a ação.

Componentes do conceito de motivação

- Fatores motivacionais
- Ações motivadas
- Objetivos motivacionais ou motivos

Enquanto as teorias clássicas da motivação têm-se focado e descrito em detalhe os comportamentos e os fins motivacionais, apenas as abordagens mais rigorosas e científicas tem tentado analisar em detalhe os fatores que, em cada caso, devem convergir para que uma ação aconteça.

A partir do modelo comportamental, e mais especificamente do modelo intercomportamental de J. R. Kantor, esses fatores ou variáveis que devem convergir para que um comportamento aconteça têm sido estudados de forma rigorosa.

Essa abordagem pressupõe a aplicação do modelo de campo, clássico na explicação dos fenómenos físicos, para explicar o comportamento humano.

O modelo de campo coloca que, para que se produza o efeito pretendido, certas condições devem estar presentes. Algumas dessas condições são elementos ambientais (tempo, espaço, regras

A partir do modelo comportamental, e mais especificamente do modelo intercomportamental de J. R. Kantor, esses fatores ou variáveis que devem convergir para que um comportamento aconteça

e normas de conduta...), enquanto outras são fatores específicos do estado do indivíduo (privação, estado emocional...) e de sua biografia ou história (formas aprendidas de comportamento).

Assim, entendemos por "**motivação**" a confluência de fatores que facilitam que ocorram certas ações que, na história de um indivíduo em particular, estão associadas à realização de resultados positivos para esse indivíduo.

A motivação é a confluência de fatores que facilitam que ocorram certas ações que estão associadas com a realização de resultados positivos para um indivíduo.

3.2- Fatores motivacionais

Esses fatores motivacionais são, como foi mencionado acima, de três tipos:

- **Fatores ou variáveis ambientais:** Condições físicas, normativas e interpessoais que favorecem que a ação alcance um final positivo. Por exemplo, as condições de silêncio, espaço e disponibilidade de livros que facilita o hábito de estudar numa biblioteca. Também facilitam o hábito de estudar próximo das provas e as normas estabelecidas para obter uma boa nota em cada disciplina.
- **Fatores biológicos:** Condições ou estados do organismo que facilitam que o comportamento ocorra. Por exemplo, a privação de alimento como propiciadora da conduta de ingerir todo tipo de alimentos.
- **Fatores psicológicos ou históricos:** Aprendizagens, habilidades, hábitos e preferências que direcionam o comportamento para essas ações e esses propósitos. Exemplo desses fatores são os bons hábitos alimentares e habilidades para controlar o próprio comportamento, como facilitadores de uma alimentação correta e não excessiva.

Conhecer quais são esses três tipos de fatores motivacionais em um momento determinado da vida de uma pessoa nos levará a uma intervenção precisa, para alcançar uma maior ou menor motivação desse indivíduo em particular no que diz respeito a uma determinada ação.

Fatores motivacionais

- Variáveis ambientais
- Variáveis biológicas
- Variáveis psicológicas

3.3- Ações motivadas ou requisitos comportamentais

Revisamos os fatores motivacionais que predisõem para a ação. Agora devemos definir claramente quais são as *ações motivadas*, ou seja, os requisitos comportamentais que se esperam nas organizações.

Detalhamos as diferentes demandas comportamentais que a organização oferece a seus membros:

1. Adesão ao sistema e permanecer nele:

Um primeiro desafio motivacional consistirá em tornar atraente a tarefa e a participação no sistema, de forma que o trabalhador ou profissional queira entrar e permanecer nele.

2. Conduta confiável ou execução do papel adequado na organização:

Além de permanecer no sistema, permitindo um baixo absentismo, é imprescindível que cada trabalhador realize a sua tarefa na quantidade e qualidade exigidas.

O ponto de partida motivacional resulta na previsão, o mais exata possível, dos níveis de desempenho das equipes de

O ponto de partida motivacional resulta na previsão, o mais exata possível, dos níveis de desempenho das equipes de trabalho, bem como de cada integrante da equipe.

trabalho, bem como de cada integrante da equipe.

Outra ação motivadora fundamental para facilitar que essa conduta aconteça tem a ver com o ajuste preciso de variáveis tais como a retribuição, o reconhecimento, e o ajuste entre as competências do trabalhador e o posto de trabalho que ele ocupa.

3. Conduta inovadora e espontânea. Ou seja, rendimento superior ao exigido pelo cargo:

Esse valor agregado do trabalho de alguém em uma organização tem a ver com diferentes aspectos que, embora muito diferentes entre si, contribuem igualmente para o bom desempenho e obtenção de altos resultados da organização:

- **Condutas de cooperação e ajuda mútua:** Esses atos diários de relação solidária e proativa não fazem parte dos requisitos formais dos postos de trabalho, mas são condutas próprias das equipes mais eficientes.

Ações para proteger o sistema: Estamos nos referindo a ações tais como zelar pela conservação dos materiais e instrumentos de trabalho ou economizar tempo, evitando duplicação de trabalho, etc.

- **Contribuições criativas para melhorar a organização:** As iniciativas, sugestões e ideias criativas são uma contribuição necessária para todo o sistema que deve evoluir e melhorar a sua eficiência.
- **Autotreinamento para melhorar o desempenho:** Outro comportamento espontâneo desejável é o aprendizado e atualização de conhecimentos e competências.
- **Contribuir para a boa imagem externa da organização:** Esse aspecto que tanto tem a ver com a identificação do trabalhador com os objetivos, valores e métodos do sistema ao qual pertence, pressupõe uma

meta ambiciosa e desejável.

Estamos aqui diante de um desempenho de excelência que está associado a altos níveis de satisfação, adesão e ajuste, não só com o próprio posto de trabalho, mas também com a filosofia ou propósito da organização como um todo.

Pautas de comportamento individual necessárias para a eficácia nas organizações

1. Aderir ao sistema e permanecer nele

- Baixo absentismo
- Baixa rotatividade

2. Conduta confiável ou execução adequada do papel na organização

- Atender as normas quantitativas de execução
- Atender as normas qualitativas de execução

3. Conduta inovadora e espontânea, ou desempenho superior ao requerido

- Condutas de cooperação e ajuda mútua
- Ações para proteger o sistema
- Contribuições criativas para melhorar a organização
- Autotreinamento para melhorar o desempenho
- Contribuição para a boa imagem externa da organização

3.4- Recursos motivacionais

Antes de entrarmos na análise dessas variáveis no mundo laboral, vamos fazer uma revisão dos recursos que têm-se mostrado eficazes em conseguir que alguém realize um comportamento ou tarefa.

Recursos motivacionais

Recursos facilitadores da tarefa

- Estratégias normativas
- Estratégias inclusivas
- Estratégias ambientais
- Estratégias de pressão
- Estratégias de formação
- Estratégias de instrução verbal

Recursos motivacionais pelo efeito da tarefa

- Recursos baseados no cumprimento legal
- Recursos baseados na retribuição pela execução da tarefa
- Estratégias de motivação intrínseca

• Recursos facilitadores da tarefa

Trata-se de medidas ou estratégias para diminuir o custo de executar uma tarefa. Essas medidas ou estratégias podem ser de diversos tipos:

- **Estratégias normativas.** A regulamentação do que é necessário que seja feito em um ambiente, organização ou grupo, facilita a orientação e que certos comportamentos aconteçam.
- **Estratégias inclusivas:** A recepção calorosa e a ajuda prestada por colegas de trabalho e chefes facilitam a sensação de pertencer ao grupo. Compartilhar atividades, conversações e momentos propiciará também ações que preservem e deem sentido ao trabalho em equipe.
- **Estratégias ambientais:** Condicionar o ambiente de modo a tornar mais fácil a execução de uma tarefa é, sem dúvida, um poderoso recurso motivacional para melhorar substancialmente a relação custo/resultado na execução da tarefa.

- **Estratégias de pressão:** Igualmente eficazes, embora possivelmente questionáveis em sua aplicação, são as medidas de pressão que pretendem fazer de certos comportamentos "a única forma de alívio" da pressão inicial à qual é submetida a pessoa.

Estratégias de pressão são a ameaça, a comparação com outros, a crítica excessiva, a constante exigência de um maior desempenho, etc. Essa constante pressão não é um caminho aconselhável para incentivar o trabalho eficiente, criativo e entusiasta.

- **Estratégias de formação:** Quando a tarefa é complexa ou quando os níveis de preparação inicial não são suficientes para cumprir os critérios exigidos, o treinamento é a medida mais adequada.
- **Estratégias de instrução verbal:** Embora em nossa sociedade as medidas motivacionais estejam associadas quase que exclusivamente com essa forma verbal de "aconselhamento" ou "recomendação verbal", podemos afirmar que os recursos são raramente eficazes, que obtêm resultados apenas quando o comportamento aconselhado é altamente provável e requer unicamente um pequeno impulso para ocorrer.

Quando a tarefa é complexa ou quando os níveis de preparação inicial não são suficientes para cumprir os critérios exigidos, o treinamento é a medida mais adequada

• **Recursos motivacionais pelo efeito da tarefa**

Aqui, estamos nos referindo às medidas estabelecidas para obter um desempenho, relacionando esse a determinados efeitos supostamente atraentes para a pessoa.

Dentre esses recursos motivacionais encontram-se os seguintes:

- **Recursos baseados no cumprimento legal:** Trata-se de incluir a atividade em um marco normativo mais amplo ao qual se deve obediência por pertencer a uma organização ou grupo.

O incumprimento da "lei" que regula a atividade envolve uma série de sanções previstas, e pode até mesmo resultar na exclusão do sistema.

- **Recursos baseados na retribuição pela execução da**

tarefa: É a forma universal de associar uma recompensa a uma tarefa. No entanto, há muitas outras formas de incentivar o comportamento por meio de recompensas. Vejamos a seguir algumas dessas formas:

- **Recompensas gerais:** Trata-se de efeitos econômicos associados a aspectos como o tempo de serviço, a produtividade da empresa ou o aumento do custo de vida, entre outros.

Essas recompensas gerais têm efeitos associados apenas à permanência no sistema e com a execução mínima exigida, mas não influenciam em aspectos tais como qualidade, inovação ou coesão do grupo.

- **Recompensas individuais:** A retribuição diferencial com base em variáveis como cargo, tipo de atividade, quantidade ou qualidade do trabalho. São recursos mais eficazes que incentivarão o desempenho.
- **Recursos baseados na aprovação social:** O reconhecimento ou a aprovação social é uma das conquistas mais importantes que sustentam o trabalho e, em geral, o comportamento de qualquer ser humano.
- **Estratégias de motivação intrínseca:** Quando o trabalho em si é satisfatório para a pessoa que o desempenha e ela sente-se realizada por poder fazê-lo de acordo com suas competências, gostos e ideias, a quantidade e qualidade do trabalho estão garantidas.

Os fatores que podem tornar uma atividade numa meta ou motivo em si, podem ser muito variados. Alguns desses fatores são:

- Participação nas decisões e objetivos da organização.
- Criatividade para fazer o que fazemos melhor.
- Possibilidade de contribuir ativamente para as áreas de atividade social, científica ou produtiva que a atividade representa.

No entanto, há aspectos que devem ser levados em consideração

O reconhecimento ou a aprovação social é um dos aspectos mais importantes que sustentam o trabalho e, em geral, o comportamento de qualquer ser humano.

na hora de estabelecer uma estratégia orientada à motivação intrínseca da tarefa:

- Não é fácil conseguir que determinadas tarefas sejam satisfatórias para aqueles que devem executá-las. Assim, as tarefas rotineiras, de pouca qualificação ou socialmente desvalorizadas, não serão boas candidatas para estratégias motivacionais como essa.
- Se quisermos ter a certeza de que uma atividade é satisfatória para alguém, devemos conhecer essa pessoa suficientemente bem no que diz respeito às suas competências, razões específicas e escala de valores.

As pessoas que se identificam com sua atividade e com sua capacidade de realizá-la, vão sentir-se ligadas às organizações na medida em que essas lhes permitam "trabalhar bem".

Para concluir, e uma vez revisadas as principais estratégias ou recursos válidos para conseguir que o comportamento se ajuste aos padrões propostos ou desejados, apontamos as seguintes conclusões:

1º. Não há estratégias universais que sejam eficazes para todos os tipos de comportamento em qualquer condição e para qualquer pessoa. A adequação ou pertinência dos recursos dependerá sempre de:

- O tipo da tarefa.
- As variáveis individuais.
- As condições, objetivos e características da organização ou sistema no qual o indivíduo e sua atividade estão inseridos.

2º. Conhecer as variáveis organizacionais, pessoais e da tarefa rigorosamente, permitirá escolher a melhor estratégia.

3º. Combinar vários recursos para reunir a eficácia diferencial de todas elas é a melhor estratégia motivacional.

As pessoas que se identificam com sua atividade e com sua capacidade de realizá-la, vão sentir-se ligadas às organizações na medida em que essas lhes permitam "trabalhar bem".

Referências bibliográficas

1. **Acosta JM.** *Trabajo en equipo.* Esic Editorial. 2011.
2. **Ballenato G.** *Trabajo en equipo. Dinámica y participación en los grupos.* Ed. Pirámide. 2011.
3. **Borrel F.** *Cómo trabajar en equipo.* Ediciones Gestión 2000. 2004.
4. **Canto JM.** *Psicología de los grupos: Estructura y procesos.* Málaga. Ed. Aljibe. 1998.
5. **Cartwright A.** *Human relations and medical care.* Routledge & Kegan Paul. Londres. 1964.
6. **Cembranos F, Medina JA.** *Grupos Inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo.* Editorial Popular. 2003.
7. **García J.** *Trabajo en equipo: ¿problemas? Resuélvalos en equipo.* Fundación Confemetal. 2004.
8. **Gil F. Alcover CM.** *Introducción a la psicología de los grupos.* Madrid. Ed. Pirámide. 1999.
9. **Jacques J, Jacques P.** *Cómo trabajar en equipo: Guía práctica.* Narcea. 2007.
10. **Maddux RB.** *Cómo formar un equipo de trabajo.* Gedisa. 2001.
11. **Mintzberg H.** *La naturaleza del trabajo directivo.* Barcelona. Ariel. 1991.
12. **Ortega C.** *La motivación en el trabajo de la administración.* Formación Alcalá. 2006.
13. **Sánchez J.** *Fundamentos de trabajo en equipo para equi-*

pos de trabajo. McGraw-Hill/Interamericana de España S.A. 2005.

14. Valderrama B. *Motivación Inteligente.* Prentice-Hall. 2010.

15. Van Daalen W, Huete, L. *Ilusión y beneficios: Cómo motivar para crear valores.* LID. 2005.

16. VV.AA. *Gestión eficaz de trabajo en equipo.* Ed. Díaz de Santos. 1998.

17. Weiner A. B. *Manual de psicología de las organizaciones. La conducta humana en las organizaciones.* Barcelona. Herder. 1985.

<http://www.calidad.ugto.mx>

<http://pymeactiva.info>

<http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml>

<http://motivacionlaboral.galeon.com>