

O gestor hospitalar na motivação de equipes e pessoas no ambiente de trabalho¹

Thaysa Cristina Monteiro Silva²

Josenilson Neves Ferreira³

Bruna Rafaella Almeida da Costa⁴

Faculdade Laboro, MA⁵

RESUMO

Este estudo apresenta uma revisão de literatura sobre a gestão hospitalar e a motivação no ambiente de trabalho. Aborda-se a motivação, origem e conceitos, comentando as teorias motivacionais e a importância da motivação para o clima organizacional. Mostra-se o papel do gestor hospitalar na motivação de equipes e pessoas. O objetivo geral foi demonstrar a importância do gestor hospitalar frente a questão da motivação de equipes e pessoas no ambiente de trabalho. Utilizou-se como metodologia uma revisão de literatura de natureza descritiva. Para um funcionário ser produtivo e desempenhar-se com sucesso no hospital, necessita que o gestor estruture e busque desenvolver habilidades e estratégias eficientes para obter os melhores resultados para o funcionário e também para a instituição hospitalar.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação; Gestão hospitalar; Clima organizacional; Ambiente de trabalho.

1 INTRODUÇÃO

A área de saúde é fundamental para a sociedade, compreende atividades e práticas feitas por equipes e profissionais que apresentam conhecimentos e técnicas para proporcionar a população assistência de saúde com atendimento integral, curativo e preventivo. É essencial que o sistema organizacional hospitalar tão importante para a sociedade esteja ocupado por excelentes profissionais e que todos estejam motivados para melhor desempenho em suas funções (LANZA, 2012).

Em meio às constantes mudanças e crises que o mundo atravessa é fator interessante a introdução, aplicação ou aprimoramento de estratégias motivacionais que permitam manter ou aumentar a motivação de equipes e pessoas, tendo como resposta melhor desempenho e maior produtividade (CRUZ, 2012).

¹ Trabalho Final apresentado para Conclusão do Curso de Gestão Hospitalar, Turma 10. Ano 2020.1

² Aluna do Curso de Gestão Hospitalar da Faculdade Laboro, e-mail: cristinathaysacristina@gmail.com

³ Orientador do Trabalho. Professora Faculdade Laboro. Mestre em Gestão de Programas e Serviços de Saúde pela Universidade Ceuma, e-mail: josenilson@laboro.edu.br

⁴Co-orientadora do Trabalho. Professora da Faculdade Laboro. Mestra em Comunicação. E-mail: professorabruna.almeida@gmail.com

Vale ressaltar que motivar os profissionais a cumprir sua tarefa com total satisfação não é uma tarefa fácil para uma organização. Um dos grandes desafios dos gestores do SUS é sustentar os quadros de funcionários satisfeitos e motivados e conjuntamente prestar serviço de qualidade para a população. Dentro de uma instituição hospitalar se faz necessário que os funcionários sejam motivados e nesse sentido o gestor hospitalar é um sujeito importante neste processo. Ele precisa estar atento para o motivacional de sua equipe, bem como criar mecanismos para melhorar sua eficiência (DUTRA, 2016).

O contexto acima enfatiza que é de extrema necessidade ter funcionários motivados, pois servem como um diferencial positivo agregando valores a instituição. Em situação inversa a desmotivação é capaz de causar repercussões graves e negativas como: redução da produtividade e da qualidade, aumento do absenteísmo, maior rotatividade, entre outras, comprometendo assim a imagem da instituição hospitalar em vários pontos importantes (SOARES, 2015).

Diante da escassez de artigos que abordem o tema, o presente estudo tem por objetivo abordar o papel do gestor hospitalar na motivação de equipes e pessoas no ambiente de trabalho. Observou-se algumas publicações voltadas a motivação dos colaboradores, porém, com reduzido enfoque na gestão hospitalar, sendo importante demonstrar a relevância da motivação como fator preponderante para qualidade de vida dentro do ambiente do trabalho, pois os colaboradores são a mola propulsora do funcionamento organizacional.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Demonstrar a importância do gestor hospitalar frente a questão da motivação de equipes e pessoas no ambiente de trabalho.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar a importância da motivação para o clima organizacional;
- Discutir o papel do gestor hospitalar na motivação de equipes e pessoas;

3 MATERIAL E MÉTODOS

Trata-se de um estudo do tipo revisão de literatura, com abordagem descritiva, tendo como fontes livros e estudos publicados na base de dados eletrônicos: SciELO e Portal periódicos CAPES/MEC.

Os estudos analisados foram publicados no período de 1999 a 2019, utilizando como descritores de busca: motivação, gestão hospitalar, clima organizacional e ambiente de trabalho. Após a seleção das publicações foi efetuada uma leitura prévia dos estudos encontrados, e em seguida foram agrupadas e examinadas as informações pertinentes com o tema abordado. A análise de dados foi realizada por meio da análise do título, seguida da leitura dos resumos para a identificação daqueles que seriam lidos na íntegra, a fim de verificar a adequação aos critérios de inclusão e exclusão.

Os estudos foram selecionados mediante os seguintes critérios de inclusão: publicações acessíveis na rede on-line, textos completos, redigidos em português, cujo tema contemplou o objetivo proposto. Como critérios de exclusão: retirada de textos em formato resumo, estudos duplicados, textos na íntegra em língua estrangeira, textos não condizentes com o tema e artigos que necessitam de pagamento prévio para o acesso.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 MOTIVAÇÃO

A motivação é o motivo das ações, desejos e necessidades das pessoas. A motivação também é a direção do comportamento, ou o que faz com que uma pessoa queira repetir um comportamento. Um motivo é o que leva a pessoa a agir de certa maneira, ou pelo menos desenvolver uma inclinação para um comportamento específico (BARROS; MELO, 2016).

O termo motivação é derivado da palavra "motivo". A palavra "motivo" como substantivo significa um objetivo, como um verbo, essa palavra significa mover-se para a ação. Portanto, os motivos são forças que induzem as pessoas a agir de forma a assegurar o cumprimento de uma determinada necessidade humana ao mesmo tempo. Atrás de cada ação humana existe um motivo (GARCIA, 2011).

Portanto, o gestor deve fornecer motivos para as pessoas e fazê-los agir conforme os objetivos definidos pela organização. A motivação pode ser definida como um

processo gerencial planejado, o que estimula as pessoas a trabalhar da melhor forma com suas capacidades, fornecendo-lhes motivos, que são baseados em suas necessidades insatisfeitas (SANTOS, 2018).

[...] a motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os a ação. Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja implementado, e que seja decorrente de coisa externa ou proveniente do próprio organismo. Esta teoria nos dá ideia de um ciclo motivacional (CHIAVENATO, 1999, pág. 99).

A motivação é parte integrante do processo de gestão. Ao dirigir seu subordinado, um gestor deve criar e sustentar neles o desejo de trabalhar para os objetivos especificados. O sucesso de qualquer organização depende da melhor utilização dos recursos. A utilização dos recursos físicos depende da capacidade de trabalhar e da vontade de trabalhar dos funcionários (ADAIR, 2010).

Na prática, a capacidade não é o problema, mas sim a falta de vontade de trabalhar. A motivação é a principal ferramenta para a construção de tal vontade. É por esta razão que a motivação é o núcleo da gestão, é a chave do gerenciamento em ação (BARROS;MELO, 2016).

De acordo Adair (2010), existem três componentes da motivação:

- a) Direção: o que uma pessoa está tentando fazer;
- b) Esforço: quão arduamente a pessoa tenta;
- c) Persistência: quanto tempo uma pessoa continua tentando.

A direção pode apontar o caminho, mas o esforço é o que estabelece o impulso, e a persistência determina o quão longe a mudança será realizada, tanto no tempo como na magnitude do resultado. Assim, os 3 componentes de Adair são adequados para descrever o nível de motivação que uma pessoa ou uma equipe mostra.

Além disso, a literatura distingue dois tipos de fatores que influenciam a motivação (MOURA, 2013):

a) Intrínseca - fatores autogerados, como: responsabilidade, liberdade de atuação, escopo de uso e desenvolvimento de habilidades e aptidões, trabalho interessante e desafiador, oportunidades de promoção, que têm um efeito mais profundo e de longo prazo;

b) Extrínseca - o que é feito para as pessoas se sentirem motivadas, como recompensas, promoção, punição, que têm um efeito imediato e poderoso, mas não durará necessariamente muito tempo.

Em outras palavras, a motivação intrínseca vem do desejo interno de uma pessoa de fazer algo. As razões podem ser que uma determinada atividade lhe ofereça prazer, ajuda a desenvolver uma habilidade específica ou mesmo parecer ser a coisa certa a fazer em termos morais/éticos. A motivação extrínseca é gerada por fatores externos, que nem sempre estão relacionados à tarefa específica (BISCHOFF, 2017).

Tanto a motivação intrínseca quanto a extrínseca têm seus próprios conjuntos de vantagens e desvantagens, de tal modo, que não há como dizer qual é mais benéfica, pois depende muito da situação e dos indivíduos que estão sendo motivados. As técnicas aplicadas devem ser diferentes, assim como a duração necessária para cada tipo de motivação, portanto, os resultados também podem ser diversos. No entanto, o principal objetivo de ambos os tipos permanece o mesmo, motivar um indivíduo a realizar o trabalho (RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018).

4.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Daychoum (2018) relata que as teorias motivacionais começaram a ser desenvolvidas na segunda parte dos séculos XX, após a segunda Guerra Mundial. A questão do crescimento da produtividade das pessoas não foi inicialmente absorvida por grandes empresas porque, devido às condições econômicas e sociais, as metas de produtividade eram facilmente alcançadas por fatores puramente materiais. Em outras palavras, a procura por emprego era muito maior que a oferta de trabalho.

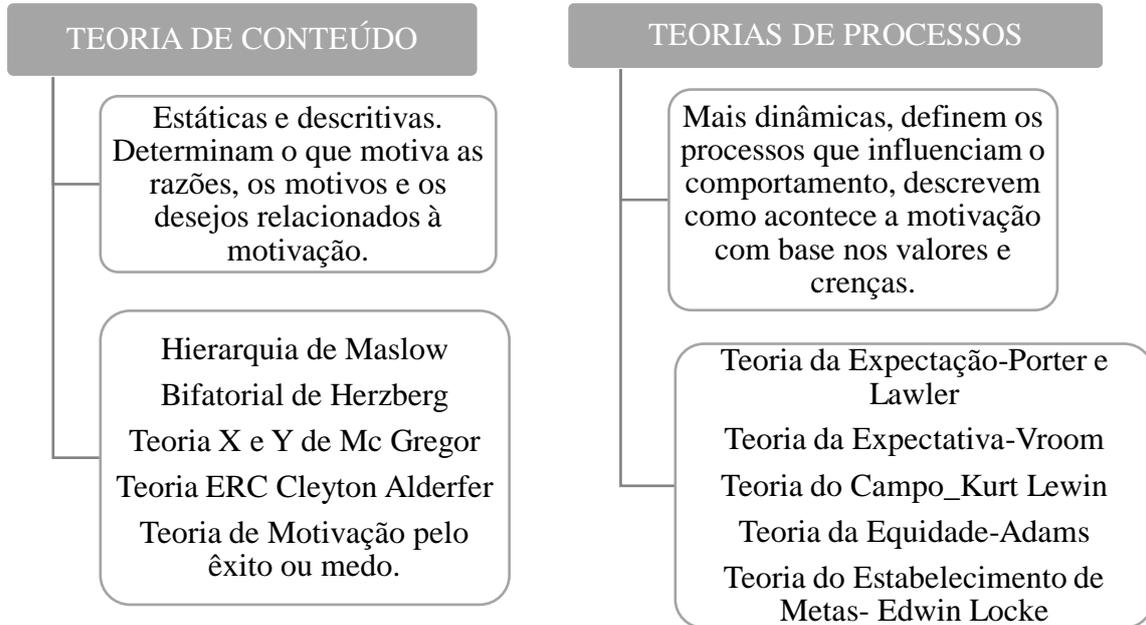
Conforme Spector (2012, p.198) “a motivação é um estado interior que leva um sujeito a adotar certos tipos comportamentais”. Demonstrado por outro parâmetro, a motivação faz referência ao anseio de adquirir ou obter determinada finalidade ou meta, ou seja, motivação em seu sentido amplo resulta dos desejos das necessidades ou vontades que o ser humano tem de alcançar algo, da insatisfação que nos leva sempre à procura de um novo objetivo a cada realização concluída. Isso justifica porque algumas pessoas são bastante motivadas a ganhar dinheiro, neste sentido, observa-se que um alto grau de motivação pode influenciar o ser humano para a satisfação de seus desejos.

Ribas e Salim (2015) dissertam que existe duas linhas teóricas básicas sobre motivação que compreende:

1. Teorias de conteúdo: são aquelas que tendem a explicar quais fatores motivam as pessoas (fatores internos ou relacionados ao ambiente que o envolve), sendo estáticos e descritivos. Ou seja, o que motiva o homem.

2. Teorias do processo: procuram explicar como funciona a motivação (compreensão dos processos cognitivos ou de pensamento das pessoas, que influencia o comportamento), sendo mais dinâmicas.

A figura 1 ilustra de forma clara e sintetizada as teorias de conteúdo e de processo:



Fonte: Ribas e Salim (2015).

No final dos anos 50, a necessidade e importância da motivação foram primeiramente provadas por alguns experimentos práticos. Tais experimentos levaram a fatores que melhoraram significativamente as habilidades das organizações, que aumentaram sua produtividade sem fazer grandes investimentos. Desde então muitos experimentos e pesquisas têm sido empreendidos nessa área (DAYCHOUM, 2018).

Inúmeras teorias motivacionais foram desenvolvidas, sendo que as teorias iniciais de motivação se baseavam nas análises das experiências históricas do comportamento das pessoas e da aplicação de estímulos simples tanto materiais quanto não materiais como forma de incentivo.

4.3 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA O CLIMA ORGANIZACIONAL

A motivação gera equilíbrio no clima organizacional. Como apontado anteriormente, existem dois tipos de motivação: intrínseca, que a ação é a finalidade em si mesma (vem do interior de cada pessoa) e a extrínseca, que surge dos fatores externos do cotidiano. A motivação em uma pessoa inicia quando surgem os estímulos, e a partir dos quais emergem as necessidades. Destas, após sua concretização, vem os desejos. E,

destes, por sua vez, conduzem aos objetivos que os concretizam. Este conjunto conduz à satisfação das necessidades (MARTINS *et al.*, 2019).

Hoje conta-se com diversos programas motivacionais em organizações de grande envergadura, nos quais os colaboradores podem participar constantemente. Tratam-se de instrumentos auxiliares direcionados para melhorar o clima. Segundo Chiavenato, (2014, p. 440) afirma que “o clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem uma com as outras, como clientes e funcionários, bem como o grau de satisfação com o contexto que os cercam”.

Dessa forma, o clima pode ser expressivamente agradável ou desagradável, mas é mister das empresas equilibrar e verificar se o clima está causando benefícios ou malefícios para a organização, favorecendo ou não seu desenvolvimento, pois a organização é constituída por pessoas que devem estar integradas aos objetivos organizacionais, trabalhando, executando, enfim, agindo para que a empresa seja bem sucedida (SOUZA, 2014).

O comportamento organizacional é a forma como o trabalhador entende e percebe a empresa que trabalha e isto acontece através das atitudes assumidas cotidianamente pela organização, pois este clima pode variar em consonância com o estado psicológico de cada colaborador. Deve ser observado que o clima tem grande influência na produtividade das pessoas e isso reflete diretamente na empresa. Assim sendo, este deve ser favorável proporcionando motivação e interesse, além de um bom relacionamento com a empresa (OLBRZYMEK, 2017).

Cada organização deve levar em conta que quando um novo colaborador ingressa na empresa, ele almeja ser apoiado por ela para que, então, atenda as expectativas econômicas, sociais e emocionais. Assim, dependendo da percepção deste colaborador, o mesmo vai produzir uma boa ou péssima imagem do seu ambiente de trabalho, pois as formas de tratamento dispensadas pelo gestor ao colaborador também é um fator preponderante para determinar o bem-estar deste (SOUZA, 2014).

Para Silva (2012) o ambiente organizacional é a percepção que os funcionários têm da empresa. É o resultado do conjunto das políticas, sistemas, processos, valores e dos estilos gerenciais presentes na empresa. O clima interno é o combustível para a melhora ou a piora dos resultados do negócio. Hoje, as empresas querem e precisam olhar de frente para essa relevante variável e atuar na gestão do clima.

A complexa missão de executar a Gestão de Pessoas é contingencial e situacional, dependendo de vários aspectos, respeitando a cultura existente nas organizações, na

estrutura organizacional utilizada, das características das pessoas no contexto ambiental, do negócio da organização, bem como, o uso da tecnologia selecionada para o funcionamento, processos internos colocando-se como aspectos que definem a identidade organizacional (SCHULTZ, 2016).

De acordo com Robbins (2015, p 07) a definição mais usada de Clima Organizacional é a de “um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação”.

Na opinião de Chiavenato (2014, p. 453), “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação da moral interna. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.”, sendo assim, a elevação de confiança em suas atividades faz com que ele tenha mais credibilidade no que faz. O ambiente de trabalho conta muito, na sua produtividade, pois produzirá mais com maior satisfação e excelência.

Assim, percebe-se que a motivação é de suma importância para o clima organizacional e que de fato vale a pena a instituição hospitalar investir em ações que proporcionam bem-estar e satisfação aos seus funcionários.

4.20 PAPEL DO GESTOR HOSPITALAR NA MOTIVAÇÃO DE EQUIPES E PESSOAS

Um gestor em saúde quando abraça a função no setor público busca informação referente a cultura organizacional que é fixada no espaço de sua organização. A gestão em saúde pública é classificada como complexa e requer habilidades e uma qualificação contínua. De acordo com as Leis Orgânica da Saúde (Lei 8.080/90 e a Lei 8.142/90), o Sistema de Saúde exige uma percepção aguçada por parte do gestor e técnico em saúde e preparação para uma medicina preventiva, curativa e clientela inserida em um ambiente democrático e globalizado (BONA, 2016).

Para o gestor hospitalar os desafios são diversos, é necessário ser ético e entender que estamos lidando com vidas. Este é responsável pela busca constante de melhoria, articulando de maneira eficiente com recursos a serem utilizados, mantendo o equilíbrio e atendendo as necessidades básicas do paciente e de sua equipe de profissionais. É necessário saber coordenar as atividades para alcance dos objetivos, promover programas de capacitação para que seus profissionais acompanhem as inovações nas áreas de saúde

e promover a motivação do quadro de pessoal para que os mesmos exerçam suas atividades com entusiasmo. Sua grande tarefa como gestor hospitalar é procurar aliar as funções com os recursos disponíveis dentro da organização. Dessa maneira, o gestor vai obter um retorno de todos os investimentos feitos na organização (FARIAS; ARAÚJO, 2017).

A missão de ser um gestor hospitalar envolve conseguir demonstrar aos seus subordinados o melhor caminho a ser traçado, ter uma boa retórica como meio de ratificar o que será ensinado, é mostrar respeito pelos seus seguidores, tornar-se digno de confiança e respeito. Ocupar a posição de gestor é fazer com que todos lutem pelo mesmo objetivo em harmonia, ter a humildade de aprender, reconhecer o valor de cada um e entender suas limitações (PRESTES *et al.*, 2019).

Podemos dizer que há liderança ao constatarmos que os gestores são capazes de induzir seus liderados a executar determinados objetivos representados por valores e motivações, desejos e necessidades, pretensão e expectativas envolvendo ambas as partes. Os autores enfatizam ainda que a prodigiosidade do gestor está em saber enxergar e aproveitar ao máximo os valores e motivações tanto dos liderados quanto a de si próprio (FARIAS; ARAÚJO, 2017).

O gestorno âmbito hospitalar é capaz de conduzir e inspirar sua equipe, compreendendo que os resultados atingidos são frutos do trabalho conjunto de todos. Esse gestor apresenta características como: ser motivador, ter envolvimento com o trabalho, ter visão de poder diferente e ser aberto a diálogos. Todas essas características permitem que ele possa desenvolver o melhor em cada indivíduo. Em uma rotina hospitalar, com longas horas de trabalho e profissionais envolvidos em situações delicadas é notório a importância do gestor hospitalar na organização de saúde (GROHMANN; BATTISTELLA; BARATTO, 2012).

Com base nos parâmetros da gestão hospitalar descrito por Santos e França (2016), um gestor hospitalar deve ser capaz de:

a) Presumir, organizar, programar, coordenar, monitorar, fiscalizar e analisar as atividades desenvolvidas em sua organização nas áreas de recursos humanos, recursos econômicos e financeiros, instalações, equipamentos, materiais, serviços assistenciais, complementares e de apoio, serviços acadêmicos e de pesquisa e sistemas de informação.

b) Examinar as responsabilidades éticas e legais pertencentes à atividade e encarar as diferentes eventualidades que se apresentam.

c) Ser um incessante organizador e líder dentro da organização e na comunidade.

Nesse contexto, o principal papel de um gestor hospitalar é a capacidade de gerenciar e administrar uma estrutura imensamente difícil em todos os aspectos que envolve a organização hospitalar. O gestor hospitalar deve ser perseverante por resultados, por superação de metas, pelo compromisso com a qualidade e a produtividade e com o bom atendimento aos clientes (PEREIRA; PEREIRA, 2015).

A gerência dos serviços de saúde deve demonstrar o elo entre os objetivos mais amplos do sistema e a prestação de serviços à população. O gestor hospitalar, deve ser um articulador entre os agentes internos (profissionais de saúde e administrativos) e os agentes externos (comunidade, outras unidades de saúde, políticos) (ANDRE; CIAMPONE; SANTELLE, 2013).

5 CONCLUSÃO

Conclui-se que a motivação é uma fonte influenciadora no clima organizacional, contribuindo assim na melhoria do desempenho dos profissionais de saúde e administrativo a serviço no setor público. A aplicação de estratégias motivacionais tem a capacidade de surtir efeito positivo nas instituições hospitalares, afetando diretamente os trabalhadores, que imbuídos de entusiasmo e prazer realizarão suas tarefas com qualidade e eficiência.

A revisão de literatura aponta que é de extrema importância que o gestor hospitalar utilize uma das várias teorias motivacionais para tomar conta de sua equipe. A escolha de uma teoria de melhor adequação para o grupo e como trabalho em sintonia fará com que todos se sintam envolvidos com o mesmo objetivo. Fica claro a necessidade de o gestor ouvir, ajudar e apoiar os funcionários quando necessário, mostrando-se aberto para resolver problemas que podem vir acontecer.

Sabe-se que o clima organizacional é um fator determinante para manter os aspectos motivacionais equilibrados nos funcionários. O clima organizacional tem a capacidade de influenciar no comportamento do indivíduo refletindo de forma positiva ou negativa na instituição hospitalar que pode ter sua produtividade alterada.

Ainda podemos destacar, que o gestor hospitalar é responsável pela busca constante de melhoria, articulando de maneira eficiente com recursos a serem utilizados, mantendo o equilíbrio e atendendo as necessidades básicas do paciente e de sua equipe de profissionais. O gestor precisa estruturar e buscar desenvolver habilidades e estratégias eficientes para obter os melhores resultados para o funcionário e também para a

instituição hospitalar. Sua grande tarefa é procurar aliar as funções com os recursos disponíveis dentro da instituição hospitalar.

É importante enfatizar que ocupar a posição de gestor é fazer com que todos lutem pelo mesmo objetivo em harmonia, ter a humildade de aprender, reconhecer o valor de cada um, entender suas limitações, ser motivador, ter envolvimento com o trabalho, ter visão de poder diferente e ser aberto a diálogos. Seu principal papel é ter a capacidade de gerenciar e administrar uma estrutura imensamente difícil em todos os aspectos que envolve a instituição hospitalar.

REFERÊNCIAS

ADAIR, John. **Liderança e Motivação**: a regra do meio e dos princípios fundamentais para motivar as pessoas. São Paulo; Clio, 2010.

ANDRE, Adriana Maria; CIAMPONE, Maria Helena Trench; SANTELLE, Odete. Tendências de gerenciamento de unidades de saúde e de pessoas. **Rev. Saúde Pública**, São Paulo, v. 47, n. 1, pág. 158-163, fev., 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102013000100020&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 7 nov. 2020.

BARROS, Patrícia Lira; MELO, José Airton Mendonça de. Motivação e clima organizacional: um estudo de caso em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior do DF. **Universitas Gestão e TI**, Brasília, v. 6, n. 2, p. 1-15, jul./dez., 2016. Disponível em: <https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/gti/article/download/3877/3163>. Acesso em: 7 nov. 2020.

BISCHOFF, Rosane. **A motivação pelo trabalho**: um estudo de caso em uma indústria de alimentos de Guaraciaba-SC. 2017. 135 f. Orientador: Prof.º Me. Ronei Arno Mocellin. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2017. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/1074/1/BISCHOFF.pdf>. Acesso em: 7 nov. 2020.

BONA, Daniela de. **Humanização e Gestão hospitalar**. 2016. 18 f. Orientadora: Prof. Dr. Suzinara Beatriz Soares de Lima. Artigo (Curso de Gestão de Organização Pública em Saúde) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2016. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/11338/Bona_Daniela_de.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 7 nov. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014

CRUZ, Cleide Ane Barbosa da. A importância da motivação e da liderança nas organizações. **Interfaces Científicas Humanas e Sociais**, Aracaju, v. 01, n. 01, p. 73-79, out., 2012. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/humanas/article/view/100>. Acesso em: 7 nov. 2020.

DAYCHOUM, Merhi. **40 + 20 Ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

DUTRA, Letícia Roberta de Lima. **Análise dos fatores motivacionais de colaboradores em um hospital privado**. 2016. 62 f. Orientadora: Prof. Dr^a Luciana Cramer. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/36531/1/DUTRA%2C%20Let%20C3%A4cia%20Roberta%20de%20Lima.pdf>. Acesso em: 7 nov. 2020.

FARIAS, Diego Carlos; ARAÚJO, Fernando Oliveira de. Gestão Hospitalar no Brasil: revisão da literatura visando ao aprimoramento das práticas administrativas em hospitais. **Ciência & Saúde Coletiva**. v. 22, n. 6, p. 1.895-1.904, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232017226.26432016>. Acesso em: 7 nov. 2020.

GARCIA, Elisandra Manuela Tavares. **Motivação e clima organizacional: o caso do Centro de Formação Profissional de Pedra Badejo**. 2011. 85 f. Orientador: José Henrique Moreno. Monografia (Licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo) – Universidade de Cabo Verde, Calheta, 2011. Disponível em: <http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/handle/10961/265>. Acesso em: 7 nov. 2020.

GROHMANN, M Z. BATTISTELLA, L F. BARATTO, J S. Competências do gestor hospitalar: estudo em um hospital público brasileiro. **Enfermería Global**, n. 26, abr., 2012. Disponível em: http://scielo.isciii.es/pdf/eg/v11n26/pt_administracion4.pdf. Acesso em: 7 nov. 2020.

LANZA, Cristiana Drummond de Andrade. **A motivação dos trabalhadores de uma instituição hospitalar pública**. 2012. 80 f. Orientador: Prof. Dr^a. Íris Barbosa Goulart. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2012. Disponível em: https://fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2012/dissertacao_cristiana_drummond_de_andrade_lanza_2012.pdf. Acesso em: 7 nov. 2020.

MARTINS, Cimara de Souza. Motivação de equipes no ambiente de trabalho. **Id onLine Revista Multidisciplinar e de Psicologia**. v. 13, n. 47, p. 453-464, out., 2019. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/viewFile/2032/3134>. Acesso em: 7 nov. 2020.

MOURA, Manuel Antunes Varela. **Clima organizacional e motivação dos funcionários da Alfândega da Praia**. 2013. 97 f. Orientador: Doutor Antônio Baptista. Monografia (Licenciatura em Administração Pública e Autárquica) – Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, Cidade da Praia, 2013. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/38682714.pdf>. Acesso em: 7 nov. 2020.

OLBRZYMEK, Juliana Regiani. **Comportamento, clima e cultura organizacional**. [Livro eletrônico]. Indaial: UNIASSELVI, 2017. 182 p. Disponível em: <https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=25049>. Acesso em: 7 nov. 2020.

PEREIRA, Gildasio Souza; PEREIRA, Sueli Souza. A importância da qualidade do serviço na gestão hospitalar. **Rev. Eletrôn. Atualiza Saúde**, Salvador, v. 1, n. 1, jan./jun., 2015. Disponível em: <http://atualizarevista.com.br/wp-content/uploads/2015/01/A-IMPORTANCIA-DA-QUALIDADE-DO-SERVICO-NA-GESTAO-HOSPITALAR-REVISTA-ATUALIZA-SAUDE-N1-V1.pdf>. Acesso em: 7 nov. 2020.

PRESTES, Andréa *et al.*, **Manual do gestor hospitalar**. Brasília: Federação Brasileira de Hospitais, 2019. 192 p. Disponível em: <http://fbh.com.br/wp-content/uploads/2019/05/MANUAL-FBH.pdf>. Acesso em: 7 nov. 2020.

RIBAS, Andréia Lins; SALIM, Cassiano Ramalho. **Gestão de Pessoas para Concurso**. 3. ed. São Paulo: ISBN, 2015.

RIBEIRO, Marco Ferreira; PASSOS, Clotilde; PEREIRA, Paulo. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. **Gestão e Desenvolvimento**, vol. 26, p. 107-133, 2018. Disponível em: http://z3950.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD26/GD26_107.pdf. Acesso em: 7 nov. 2020.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

SANTOS, Rosineia Oliveira dos. A importância da comunicação no processo de liderança. **Rev. Adm. Saúde**, vol. 18, n. 72, jul./set., 2018. Disponível em: <https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/128/171>. Acesso em: 7 nov. 2020.

SANTOS, Saulo; FRANÇA, Sergio Luiz Braga. **Competências de gestores hospitalares: um enfoque na área de gestão de pessoas**. 2016. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_200.pdf. Acesso em: 7 nov. 2020.

SCHULZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. [livro eletrônico]. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. 159 p. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad103.pdf>. Acesso em: 7 nov. 2020.

SILVA, Luzia Camargo da. **Qualidade de vida no trabalho**. 2012. 40 f. Orientador: Prof. Carlos Cereja. Monografia (Especialização em Recursos Humanos) - Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K221468.pdf. Acesso em: 7 nov. 2020.

SOARES, Bruna Caroline Moreira. **Motivação nas organizações**. 2015. 37 f. Orientadora: Dr^a Elizete Mello da Silva. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, São Paulo, 2015. Disponível em:

<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1211390795.pdf>. Acesso em: 7 nov. 2020.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva. **Cultura e Clima organizacional**: compreendendo a essência das organizações [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2014. 2 MB; PDF. Disponível em: <http://ceuma.br>. Acesso em: 7 nov. 2020.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.