

Liderança e motivação no ambiente clínico como estratégia comportamental

Leadership and motivation in the clinical environment as a behavioral strategy

OLIVEIRA, Elaine Aparecida¹

RESUMO

Com o mercado de saúde cada vez mais competitivo, a motivação e liderança tornam-se um enfoque comportamental estratégico para o desempenho e evolução dos consultórios e clínicas, o que exige constante preparo do grupo organizacional. Nesse aspecto, o objetivo do artigo é avaliar a liderança e motivação, dentro do ambiente clínico, como fatores estratégicos dos consultórios para obterem vantagens competitivas no mercado de forma ética. Justificando-se, dessa forma, por sua relevância aos benefícios que podem proporcionar ao grupo clínico e não apenas ao tratamento do paciente. A metodologia utilizada para aquisição das informações deste artigo será obtida por meio de uma pesquisa de cunho qualitativo. Verificou-se que a motivação e a liderança são ferramentas essenciais para qualquer organização e as mesmas influenciam direta e indiretamente nos resultados individuais e clínicos, com a ideia de que sejam exercidos da melhor maneira possível e em conjunto com os gestores e colaboradores.

Palavras-Chave: Motivação; Liderança; Colaboradores e Gestão.

SUMMARY

With the health market increasingly competitive, motivation and leadership become a strategic behavioral focus for the performance and evolution of clinics and clinics, which requires constant preparation of the organizational group. In this aspect, the objective of the article is to evaluate the leadership and motivation, within the clinical environment, as strategic factors of the clinics to obtain competitive advantages in the market ethically. In this way, it justifies its relevance to the benefits that it can provide to the clinical group and not only to the treatment of the patient. The methodology used to acquire the information in this article will be obtained through a qualitative research. It has been found that motivation and leadership are essential tools for any organization and they influence directly and indirectly on individual and clinical outcomes, with the idea that they are exercised in the best possible way and together with managers and collaborators.

Keywords: Motivation; Leadership; Collaborators and Management.

¹ Graduada em pedagogia, Universidade Ibirapuera, MBA em Gestão Estratégica de Negócios, Universidade Anhangera, Técnica em neurometria, SBN: 87855-2016. Email elaine@neurometria.com.br

INTRODUÇÃO

Liderança e motivação são temáticas que passam por evoluções contínuas nos estudos gerenciais em decorrências de estudos pesquisas e debates na comunidade empresarial, pois segundo Voltolini (2011), toda organização deve ter líderes eficientes e que motivem seus liderados.

Como a crescente demanda pela competitividade vem causando impactos significativos em consultórios, as habilidades e conhecimentos de seus colaboradores são exigidos cada vez mais pelas clínicas. Neste sentido, o artigo abordará a liderança e motivação em consultórios como fatores comportamentais no desempenho competitivo.

A proposta do estudo é de suma relevância para as clínicas, visto que pode auxiliá-las a descobrir e desenvolver líderes, contribuindo de maneira significativa para desempenho empresarial, já que sem liderança eficaz dificilmente tem bons resultados. A partir desse contexto, formulou-se a questão de pesquisa: Qual a responsabilidade do líder na motivação de seus liderados para o alcance do ótimo desempenho organizacional?

O objetivo do artigo é verificar o perfil da liderança essencial para motivar e preservar equipes visando às vantagens competitivas com propósitos organizacionais e do profissional clínico.

A metodologia aplicada para confecção do artigo pode ser considerado qualitativa por meio de pesquisas bibliográficas, pois segundo Lakatos (2012, p. 35), “é uma opção para os estudos que buscam os significados que as pessoas atribuem às suas experiências do mundo social e como as pessoas compreendem e interpretam esse mundo”.

O que evidencia o papel do líder, do qual para atender a demanda das organizações, é a aliança das competências técnicas e interpessoal, permitindo dar ênfase à importância da liderança, trabalho em equipe e motivação do grupo administrativo e clínico.

CONCEITO DE LIDERANÇA

Sob a visão de Kwasnicka (2014), liderança é definida “como um fenômeno complexo”. O autor ressalta que líder é a pessoa que tem habilidade de influenciar outros no trabalho ou em qualquer atividade na comunidade.

Contudo, Goleman (2015) ressalta que a empatia é particularmente importante como um componente da liderança por ao menos três fatores: o número cada vez maior de equipes, o ritmo veloz da globalização e a necessidade crescente de reter os talentos.

Para Maximiano (2009, p.15) “liderança é o processo de influenciar e conduzir pessoas para a realização de objetivos”.

Sobre liderança, Porter (2009) entende que:

É a habilidade que a pessoa tem de influenciar um indivíduo ou grupo. Determinado por sua persuasão, do qual um comporta-se de maneira a transformar a ação do outro de forma intencional. Essa ação influenciadora envolve autoridade e poder, modificando a maneira de agir dos liderados. (PORTER, 2009, p.106)

Para Vergara (2013), a liderança constitui uma capacidade humana que permite influenciar os outros, em suas motivações e competências.

Dias (2013) compreende que a utilização da persuasão para influenciar as pessoas é uma característica essencial da liderança, que desenvolve essa habilidade ao longo do tempo, consolidando-a em termos pessoais.

Na abordagem de Drucker (2008) “a liderança, uma questão de como ser, e não como fazer”. E vai de encontro com pensamento de Maramaldo (2000, p.201) quando define que “liderança é conseguir os resultados necessários através da melhor utilização das mentes das pessoas”.

Entretanto Rock (2017) ressalta que a liderança é algo subjetivo, uma vez que, dependendo do cenário, tal conceito não se aplica. O autor pondera que primeiro é preciso entender

a base lógica das tarefas que são comuns do líder, como tomarem decisões e solucionar problemas, para então observamos quais são os processos que interferem em cada atividade.

Uma das maiores fontes de desperdício geradas por parte do empreendedor de um consultório é perder tempo, dinheiro e energia produzindo e investindo em algo e, no fim, vai constatar que não há pacientes interessados. O problema é que, em muitos casos, não há iniciativa de consultar sua equipe para discutir estratégias mais assertivas e, assim, a imagem de liderança é desconstruída. E isso só é descoberto justamente depois do projeto passar por diversas etapas de desenvolvimento.

Para Ervilha (2003) “a liderança é habilidade no trato de coisas, que podem modificar-se em fonte de poder”, aqui, o autor trata-se de um traço de personalidade que pode ser desenvolvido, e não pode ser confundido com carisma.

Goleman (2015) quando sintetiza o comportamento dos líderes, segundo os estilos de liderança a ser usado. Conforme Quadro 1.

Estilo de liderança	Como ele repercute	Impacto no clima	Quando é apropriado
Visionário	Impulsiona as pessoas rumo a sonhos compartilhados	O mais positivo de todos	Quando a mudança requer uma visão nova, ou quando rumo claro é necessário
Coaching	Conecta o que a pessoa quer com as metas da equipe	Altamente positivo	Para ajudar uma pessoa a contribuir mais eficazmente com a equipe
Afiliativo	Valoriza as idéias das pessoas e obtém o compromisso pela participação	Positivo	Para apara arestas em uma equipe, motivar durante períodos de sucesso ou fortalecer as relações
Democrático	Valoriza as contribuições das pessoas e obtém o compromisso pela participação	Positivo	Para obter adesão ou consenso, ou contribuições valiosas dos membros da equipe
Marcador de Ritmo	Fixa metas desafiantes e empolgantes	Com frequência altamente negativo, por se mal executado	Para obter resultados de alta qualidade de uma equipe motivada e competente
Autoritário	Alivia o medo ao dar instruções claras e uma emergência	Com frequência altamente negativo, por ser mal executado	Na crise, para iniciar a recuperação de uma empresa.

Fonte: Goleman, 2015.

O autor ressalta que, quanto maior for a quantidade de estilos para o líder, será melhor, pois líderes que dominam quatro ou mais estilos de liderança, conseguem gerenciar o clima e desempenho organizacional de maneira mais adequada às necessidades organizacionais.

No meio de um processo de investimento do consultório, o profissional poderá se deparar com estagnação e este ciclo pode se repetir por diversas vezes (crises, mercados e juros), mas um líder consegue buscar, através da motivação, um modelo de negócio baseado na entrega do valor de resultados, ou seja, que deixe o paciente confiante com o atendimento de toda a equipe, proporcionando um atendimento mais saudável e com ótimo desempenho.

Chavienato (2011) corrobora com Goleman (2015) ao afirmar que líder tem seu poder aceito pela equipe em virtude da forma como a conduz e como se relaciona com ela, ou seja, é uma conquista, não uma imposição. Todavia, a liderança é situacional e deve levar em conta a atividade a serem executados, seus membros da equipe e os objetivos a serem alcançados. Ainda segundo autor esses três aspectos da situação variam consideravelmente, e a liderança, para ser eficaz, necessita ajustar-se a todos eles e em cada situação o líder pode ser:

1 - *Autocrático*: a situação é crítica e as medidas de urgências necessitam ser adotadas com reais urgências, mesmo sem consultar o líder;

2 - *Vendedor*: a situação não é compreendida pelos membros da equipe, os quais precisam ser persuadidos pelo líder;

3 - *Democrático*: o líder ouve a equipe e consulta-os sobre decisões a serem tomadas;

4 - *Participativo*: a situação requer o envolvimento e o engajamento das pessoas; e

5 - *Abdicrático*: quando a situação permite que o líder delegue decisões à equipe e o ajuda a implementá-las com sucesso.

Por outro lado Banov (2011) menciona que o estilo de liderança remete à forma como os líderes se comportam e o que fazem para conter o comportamento dos seus liderados. O autor pondera que na liderança há três fatores que devem ser levados em consideração: o líder, o grupo e a situação.

Já para Koontz (2009) ressalta que a liderança necessita de quatro componentes básicos para sua eficácia na organização:

1 - *Poder*: a capacidade de utilizar o poder com eficácia e de forma responsável;

2 - *Compreensão das pessoas*: entender que o indivíduo tem diferentes forças motivadoras em diversos momentos e em diferentes situações;

3 - *Habilidade de influenciar*: inspirar seus liderados a investir todas suas capacidades no objetivo organizacional e profissional; e

4 - *Estilo de líder e Clima organizacional*: a capacidade de atuar de forma a desenvolver um clima que leve a responder e a despertar motivações.

Entretanto para adotar um estilo de liderança, o líder necessita avaliar a situação que o envolve, levar em conta a estrutura e a cultura organizacional; verificar a informação recebida e os objetivos essenciais que a equipe deve atingir e, com isso, ele adotará um estilo de liderança adequada a fim de que a equipe realize com excelência suas atividades por meio de processos internos.

Responsabilidades do Líder

De acordo com Assad (2017) um líder servirá de espelho e de exemplo para sua equipe, isto é, os líderes devem ser referência, porto seguro de seus liderados. O que vai de encontro com Rock (2017) que os líderes precisam se conectar com seus liderados e ajudá-los a se conectarem, assegurar-se de que a informação compartilhada e incentivar o trabalho em equipe.

Drucker (2008) ressalva que liderar é ter conhecimento, imaginação e inteligência, e que só com sua eficácia, será capaz de converter estas qualidades em resultados.

Já Maramaldo (2000) a responsabilidade de líder na organização é estimular indiví-

duos a utilizarem suas inteligências, para atingir resultados competitivos, por meio da ação de sua equipe e dentro dos limites estabelecidos pelos valores organizacionais.

Dentro de um modelo de negócios, a maneira como um líder pode conduzir suas estratégias e criar valores e conceitos, dentro da sua clínica, vai contribuir de forma significativa com a fidelização dos pacientes. A entrega dos resultados clínicos, a abordagem da equipe e a conduta profissional irão corroborar para uma melhoria contínua na arquitetura organizacional do consultório de forma objetiva e prática e, com isso, a visão da equipe como um grupo unido ficará mais clara.

De acordo com Koontz (2009) os líderes devem defender e consolidar valores, considerando a qualidade, a honestidade e assunção de riscos calculados, preocupados com os colaboradores e clientes.

Maximiano (2000a) pondera que a liderança sempre será personificada numa figura individual ou grupo, pois a figura dos líderes permite definir a liderança como função, papel ou tarefa, que quaisquer pessoas precisam desempenhar.

Segundo Porter (2009):

Líder deve proporcionar a disciplina para decisões relativas às mudanças setoriais e as necessidades dos clientes a que a empresa responderá, ao mesmo tempo em que evita a dispersão organizacional e assegura a diferenciação. Uma das funções do líder é dar lições de estratégia às demais pessoas da empresa (PORTER, 2009, p.70).

Isso se comprova nos estudos de Voltolini (2011) quando destaca os líderes como sujeitos que prosperam tirando o melhor do esforço de seus liderados, colocam o coração em tarefas comuns, constroem pontes, despertam pessoas, garimpam e atraem talentos, estimulam relações de cooperação e geram confiança.

De acordo com Drucker (1996), o líder deve possuir algumas competências fundamentais, tais como:

1 - *Convicção*: entusiasmo e o compromisso que o líder demonstra por sua visão;

2 - *Caráter*: afirmação da honestidade, integridade, respeito e mudança;

3 - *Cuidado*: se preocupar com o bem estar profissional e pessoal dos liderados;

4 - *Coragem*: defender as crenças dos liderados, desafiar, admitir erros e mudar o próprio comportamento;

5 - *Compostura*: manifestação coerente de reações emocionais;

6 - *Competência*: habilidades tangíveis (técnicas funcionais) e intangíveis (interpessoais).

Somando estas aptidões, o líder de uma clínica poderá obter a confiabilidade dos seus colaboradores, trazendo impactos positivos aos seus liderados que refletirá em um comportamento positivo nos atendimentos aos pacientes, seja clínico ou administrativo. Assim, é de suma importância que a organização possibilite um ambiente agradável e disposto ao diálogo para melhores tomadas de decisões. Desta forma o líder necessita expandir a habilidade e trabalhar no direcionamento dos objetivos, que sempre estará ligado ao fator humano.

Liderança e as relações de poder nas organizações

De acordo com Weber (1991) as relações entre o poder e a cultura organizacional, no seu todo, pode ser analisada considerando-se três manifestações importantes e que podem ser estreitamente relacionadas com a atuação de liderança:

- O poder do fundador, que faz sentido desde início: missão, valores;

- Poder como instrumentalizar a manutenção da cultura organizacional: terá os mecanismos de poder a sua disposição na estrutura organizacional, como: recompensas, punições e promoções;

- Poder para modificar a cultura existente: como perspectiva de revitalizar as organizações para que obtenham sucesso.

Contudo, Dias (2013) ressalta que as culturas organizacionais também apresentam diferentes motivações para que os indivíduos possam manifestar um determinado poder, que estará diretamente relacionado com os valores já definidos e considerados mais importantes, dentro da organização, visto por todos.

De acordo com Drucker (2004), embora as empresas tenham usado equipes para soluções de problemas, coordenação de atividades e consecução de tarefas, já algum tempo, o que realmente mudou e o que continuará a mudar é a capacidade de integração das equipes na estrutura empresarial. Conforme o autor, as organizações exigem, em geral, muito mais especialistas do que as empresas tradicionais. Essa exigência, do tipo controle e comando, é algo importante e que todos assumam essas responsabilidades para o foco no desempenho conjunto do grupo clínico.

MOTIVAÇÃO

Não é possível compreender as relações com e entre as pessoas sem prévio conhecimento sobre motivação e de seu comportamento. A definição de motivação tem sido empregada com diferentes sentidos, neste artigo adotaremos o estabelecido por alguns autores como Vergara (2013), Ferreira (2016), Koontz et al. (2009) e Maximiano (2000a) para uma melhor compreensão.

Para Vergara (2013) a motivação é:

Intrínseca, ou seja, ninguém motiva ninguém. É a própria pessoa que se motiva ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar a motivação. A diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo fora (VERGARA 2013, p.30).

Existem várias teorias sobre a motivação, que podem ser classificadas em dois gran-

des grupos, segundo Ferreira (2016), conforme descritas abaixo:

As de conteúdo: são aquelas que tratam daquilo que efetivamente motiva as pessoas. Alguns teóricos que contribuíram com as teorias de conteúdo foram: Maslow, Mc Clelland e Herzberg;

As de processo: em vez de enfatizar o conteúdo das necessidades e seu poder de motivar comportamentos, as teorias de processo consideram as necessidades como um elemento do processo motivacional.

Ferreira (2016, p.13), define motivação como “resultado da interação entre a pessoa e a situação”. Ainda sobre o olhar do autor, o individuo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, isto é, pode estar mais motivado em um momento e menos em outra ocasião.

A motivação é vista de suma importância no que tange ao sucesso organizacional, do qual o individuo identifica-se como realizado ao executar algo. Todavia os indivíduos aspiram por planos de carreiras, incentivos e benefícios.

À esse respeito, Koontz (2009), avalia a motivação em termo geral quando se aplica a todo tipo de impulsos, desejos, necessidades, aspirações e forças similares.

Robbins (2005) define a motivação como peça integrante do processo organizacional, é um requisito essencial e indispensável de modo a atingir os objetivos das organizações e do trabalho. Vale ressaltar que com novos desenvolvimentos de planejamento organizacional, para vantagens competitivas, têm-se demonstrado como relevantes a motivação e a eficácia nas organizações.

Na concepção de Maximiano (2000a) a motivação no trabalho é o processo pelo qual o esforço ou ação que leva ao desempenho profissional de uma pessoa é impulsionado por certos motivos. O autor enfatiza que a motivação pode produzir o desempenho positivo ou negativo. Conforme Figura 1 dos grupos de motivos que influenciam o desempenho.

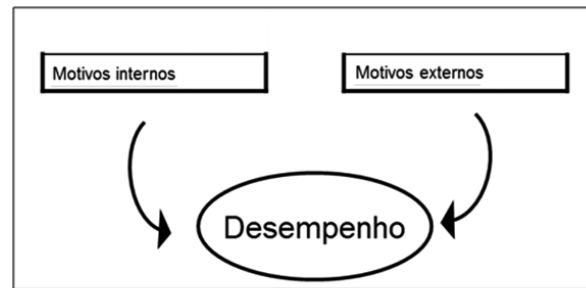


Figura1: Motivos internos e externos afetam o desempenho

Ainda sob a visão de Maximiano (2000a), existem os motivos:

- *Internos:* são aqueles que surgem das próprias pessoas, ou seja, suas necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades que as fazem ser capaz de realizar certas atividades e, não outras, que fazem valorizar certos comportamentos.

- *Externos:* são aqueles criados pela situação ou ambiente, como na clínica, em que a pessoa se encontra, isto é, são estímulos ou incentivos que os ambientes oferecem e que as pessoas perseguem, porque satisfazem suas necessidades e despertam um sentimento de interesse ou representa uma recompensa a ser alcançada.

Para Chiavenato (2011), a motivação é:

Um processo de distintas preferências comportamentais dos indivíduos, uma espécie de força interna que se manifesta, regula e sustenta as ações mais relevantes. Geralmente é empregado como sinônimo de forças psicológicas, impulsos, desejos, vontades e necessidades. Engloba sentimentos de auto-realização e de reconhecimento profissional, manifestados através das atividades desafiadora do trabalho (CHIAVINATO, 2011, p.55)

E que vai de encontro com o autor Robbins (2005), quando conclui que a motivação “como método responsável pelo fervor, persistência e direção dos esforços de um individuo para atingir um determinado objetivo”.

Motivação dos liderados

Para Drucker (2004) a habilidade de longo prazo que um líder tem para influenciar seus liderados está apegada a credibilidade, integridade e confiança. Isso deve ser demonstrado não apenas na conduta clínica, mas na administrativa e como gestão de pessoas.

Maximiano (2000b) define que competência e motivação são dois vetores importantes, que agem simultaneamente para influenciar o nível de desempenho de cada indivíduo. Conforme Figura 2.



Figura 2. Motivação e competência: dois fatores que determina o nível desempenho.

O autor ressalta que motivação sem competência significa que há interesse, mas falta à habilidade, conhecimento ou experiência para realizar a tarefa. Assim, teremos alguém que quer realizar uma tarefa, mas não sabe como. Já competência sem motivação representa o problema inverso, sendo perceptível também na formação acadêmica e técnica, onde a falta de motivação mostra a dificuldade ou má vontade de aplicá-la.

Segundo Ervilha (2003):

O desenvolvimento dos indivíduos é de responsabilidade do líder. Por essa razão os líderes deve mais do que ajudar seus liderados em obter habilidades profissionais. Os líderes excelentes, auxiliam seus colaboradores não só na carreira, mas em sua relação pessoal. De modo a se tornarem indivíduos melhores, e não somente bons profissionais. Líderes potencializam seus colaboradores, e isso é de suma importância, pois ao viabilizar o desempenho e crescimento dos indivíduos gera também crescimento organizacional (ERVILHA, 2003, p.98).

Koontz (2009) faz um alerta para os obstáculos em conseguir uma real adesão dos colaboradores, uma vez que a organização determine metas a serem alcançadas em longo prazo. O problema é que os empregados geralmente se centralizam em horizontes em curto prazo, de modo a atender suas necessidades mais imediatas, tais como: salários, recompensas e ambiente trabalho.

Vergara (2013) avalia como é visto a liderança pelos colaboradores, pois as pessoas tendem a seguir aqueles que lhe oferecem um meio para satisfazer suas metas pessoais. Quanto mais os líderes compreendem o que motiva seus colaboradores e como esses mecanismos motivacionais operam, mais provável que líderes e colaboradores trabalhem em conjunto e eficácia.

Entretanto, para lidar com a motivação é necessário, antes de tudo verificar quem está motivado e quem não está, e a análise do comportamento constitui, na maioria das vezes, o único meio disponível para tal, de modo que a motivação se revele através de expressão solícita, uma postura confiante e um olhar tranquilo.

Para Robbins (2005), a força da motivação e a energia exercida dependem do valor de uma recompensa mais a quantidade de energia necessária que uma pessoa acredita, associada a probabilidade de receber essa recompensa. Para o autor, o esforço percebido e a probabilidade de obter uma recompensa são influenciados pela experiência do desempenho real de cada colaborador.

Ervilha (2003) conclui que um líder competente e uma equipe competente são quando os líderes concedem a seus liderados levantar vôos desafiadores, assim os líderes estão ampliando sua própria eficiência para atingir os objetivos tanto da organização quanto de seus liderados.

Fatores motivacionais

Os fatores de motivação compreendem todos os tipos de incentivos e recompensas que uma clínica pode oferecer a seus colaboradores, na tentativa de conseguir o desempenho que possibilite a realização de suas metas.

Maximiano (2000b) avalia que para os fatores motivacionais sejam eficazes, é necessário haver uma base de segurança psicológica e material, representada pela presença dos fatores extrínsecos. De modo que os fatores de satisfação tenham o efeito positivo esperado sobre o desempenho, e é preciso que o trabalho ofereça algum grau de desafio ou interesse para o colaborador.

De acordo com Chiavenato (2011, p.137) a maior dificuldade das empresas é manter e atingir resultados satisfatórios, onde as organizações necessitam contar com envolvimento e comprometimento das equipes, dando ênfase a três fatores motivacionais:

- *Expectativas*: força do anseio de atingir as metas individuais;
- *Recompensas*: relação que o colaborador tem entre a produção e a obtenção seus objetivos;
- *Relação Expectativas e Recompensas*: habilidade percebida de conduzir o seu próprio nível de produção.

Ainda de acordo com autor, o líder que tem capacidade de mitigar as incertezas do ambiente de trabalho é tido como um líder motivador, por conta de aumentar as expectativas dos colaboradores de que seus esforços trarão as recompensas desejadas.

Segundo Dias (2013) a base da motivação está em remodelar os cargos, do qual essa reestruturação seja desafiadora e gerem oportunidades, crescimento, responsabilidades e reconhecimento.

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Segundo Kwasnicka (2014), a estrutura de uma organização fornece a base técnica pela qual a liderança e motivação são exercidas. Toda organização precisa de líderes competentes em todos os níveis, e é de suma importância a organização manter uma estrutura e um clima organizacional adequado para poder desenvolver a liderança.

Mintzberg (2003) decorre que a estratégia empresarial deve levar em consideração a realidade da organização quanto aos seus aspectos essenciais, uma vez que o autor avalia que a estrutura organizacional decole de forma consistente quando há coerência entre os ambientes e nos fatores situacionais. Em contrapartida, quando não existe tal coerência a estratégia não funciona de forma eficaz.

Para Drucker (2011) a vantagem competitiva das organizações está baseada não somente no preço, mas nos mecanismo social de credibilidade e confiança, além de gerar mecanismos altamente competitivos e desafiadores para os líderes. Esses, por sua vez, tem que analisar seus liderados através de valores percebidos de desempenho e satisfação demonstrados pelos pacientes.

Essa satisfação do paciente faz com que clínicas diferentes, mas que oferecem produtos semelhantes, apresentem diferenças bem altas nos valores sobre procedimentos similares, mas que são bem aceitas pelo conteúdo agregado.

Maximiano (2000a) afirma que os estudos de liderança e motivação estão inteiramente ligados à necessidade de compreender os mecanismos da influencia entre líderes e seus seguidores. Neste contexto a estratégia organizacional é almejar uma margem competitiva e duradora do qual traga rentabilidade para organização. O aumento dessa rentabilidade, trás melhorias nos investimentos de serviços e produtos, aumentando cada vez mais a eficácia dos tratamentos, levando a um *loop* positivo.

Por outro lado, Vergara (2013) entende que a liderança está associada a motivações que possam provocar estímulos e incentivos nas pessoas, com o intuito de realizar a missão esperada, além das atividades e objetivos da organização.

Maximiano (2009b) pondera que o processo de liderança é um dos papéis dos gestores na organização e está literalmente associado com o processo da motivação, que é alicerçado na identidade de interesses entre os valores e necessidades, que podem ir além da proposta do líder.

Porter (2009) afirma ainda que os líderes olham para o futuro, inspiram os membros da organização e traçam seu curso de vantagens competitivas saudáveis.

Segundo Drucker (2011) o que diferencia uma organização de sucesso da maioria das outras é a forma como ela aloca o seu pessoal. Não tentando desenvolver novas funções, mas, principalmente, motivando os pontos fortes para produzirem mais resultados e fazendo com que seus pontos fracos sejam irrelevantes ou não percebidos.

Dias (2013) pondera que a liderança é fundamentada em todas as etapas de desenvolvimento da cultura nas organizações. O que corrobora com Ferreira (2016) quando menciona que a motivação não é produto acabado, pode ser compreendida como uma força, ou energia, que impulsiona na direção de um objetivo, pois é algo intrínseco, ou seja, nasce das necessidades interiores de cada um.

Para Mintzberg (2009), a estratégia competitiva mostra como os líderes tentam estabelecer uma orientação nas empresas, para direcioná-las em determinados modos de atuação, ou seja, a estratégia que nos leva para concorrência direta, no qual ameaças e estratégias são empregados para obter vantagens competitivas.

O que para Koontz (2009) o desempenho da liderança depende tanto da organização quanto dos atributos do próprio líder, ou seja, se

queremos incrementar a eficácia organizacional e do grupo, temos de aprender não apenas a capacitar os líderes com maior eficácia, mas também a construir um ambiente organizacional em que o líder possa desempenhar bem os seus liderados.

Dessa forma, um modelo de negócios bem organizado é a maneira como um líder vai poder criar valor a sua clínica e entregar resultados reais na saúde dos pacientes, de forma a gerar fidelização ética no processo.

Um exemplo de modelo é o *Business Model Canvas* (BMC), pois é uma ferramenta simples de gerenciamento estratégico que permite arquitetar, desenhar e visualizar de forma objetiva e prática, todo o modelo de negócio de uma clínica em apenas uma folha simples de papel (Alexander, 2004). Com isso, todos os colaboradores podem participar e motivar uns aos outros com integração e posicionamentos assertivos.

Ele foi desenvolvido pelo suíço Alexander Osterwalder, expert em modelos de negócios. A ferramenta foi apresentada em seu livro "*Business Model Generation*", escrito por ele e Yves Pigneur, com a colaboração de dezenas de autores. Este modelo está sendo adotado em milhares de empresas pelo mundo e, inclusive, o próprio programa Startup Brasil, iniciativa do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) para auxiliar na inovação, utilizando um modelo para submissão dos negócios.

Porter (2009) avalia que a competitividade de uma empresa depende da capacidade das mesmas inovar e ter uma melhoria contínua, isto é, as organizações conquistam posição de vantagem em relação aos melhores competidores em razão das pressões e desafios a seus colaboradores.

Entretanto, para Alencar (1996), existem fatores que podem impactar negativamente o potencial dos colaboradores dentro das organizações, dentre eles podemos mencionar: a inexistência de integração entre os setores, a falta

de apoio para colocar novas ideias em ação e a inexistência de estímulo aos colaboradores.

Para driblar esses fatores negativos, podemos introduzir os colaboradores ao *Business Model Canvas* (BMC), pois o diferencial desse modelo é dele ser extremamente visual. São nove blocos integrados que formam um panorama completo e detalhado dos aspectos essenciais que podem ser usados em uma clínica (figura 3). Além disso é uma excelente ferramenta para reuniões e discussões, pois otimiza a visualização e a compreensão das informações. Outra grande vantagem deste modelo é o chamado “pivotamento”, que nada mais é do que adaptar as ideias em uma realidade funcional. Diferente de um plano de negócio rígido, o *Business Model Canvas* possibilita que as áreas sofram alterações estratégicas sem a necessidade de refazer dezenas de planilhas e outros documentos (Alexander, 2004).

Para criar um BMC, basta confeccionar e imprimir igual ao modelo da figura 3, e empregar blocos de papéis coloridos e adesivos, muito

utilizados para lembretes e recados. Esse quadro funciona melhor quando impresso em uma superfície grande, dessa forma, o líder e seus colaboradores poderão, em conjunto, participar e discutir sobre diversos elementos para evoluir a motivação e o desenvolvimento da clínica.

Nesse sentido, Goleman (2015) defende que o líder de uma equipe precisa ser capaz de sentir e entender os pontos de vistas de todos ao seu redor, pois os líderes definem estratégias; motivam e criam uma missão. Também desenvolvem uma cultura, com intuito de obter resultados satisfatórios para organização como um todo.

Ainda sim, Dias (2013) enfatiza que a competência e motivação são dois condutores importantes, que agem simultaneamente para influenciar o nível de desempenho de cada pessoa. O autor ressalta sobre o resultado que o líder conseguirá, pois vai depender dos incentivos oferecidos, além de estarem sintonizados com os motivos internos e pessoais de cada colaborador.

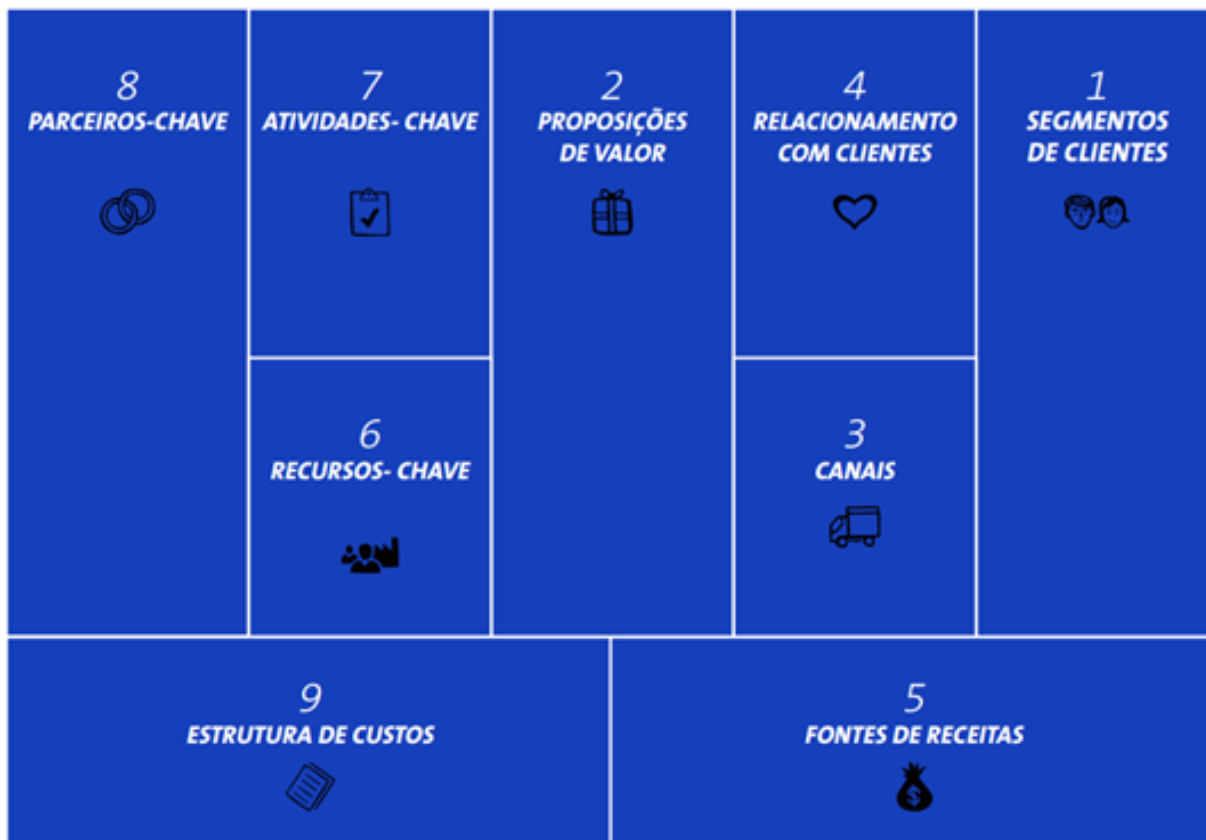


Figura 3: modelo BMC.

Conforme o autor Alexander Osterwalder, acompanhe o modelo adaptado para consultórios relacionados aos nove blocos:

Bloco 1. Segmentos de Clientes:

Para iniciar a planilha, comece refletindo sobre quem são seus pacientes reais e os mais importantes, isto é, aqueles que sempre buscam a clínica. Lembre-se de dividi-los entre pacientes com necessidades e comportamentos em comum como, por exemplo, se possuem necessidades especiais, deficiências específicas, doenças ou transtornos comuns e até mesmo canais de comunicação diferentes pelos quais podem ser alcançados.

Bloco 2. Proposições de valor:

Este segundo bloco descreve os procedimentos e serviços que motivam os pacientes a escolherem sua clínica ao invés da concorrência. A principal pergunta neste caso é: “Quais problemas ou necessidades dos pacientes o líder e os seus colaboradores estão ajudando a resolver?”. Veja alguns elementos que contribuem com a proposta de valor:

- Desempenho Clínico
- Atendimento personalizado
- Métodos modernos
- Marca
- Preço Justo
- Confiança
- Soluções para doenças modernas
- Redução de risco à saúde

Bloco 3. Canais:

Por qual canal os seus pacientes desejam ser atingidos? Como estão sendo alcançados nesse momento? Quais canais funcionam melhor? Quais são os mais eficientes em custo?

Os canais devem ser planejados para divulgar novidades, receber *feedback*, oferecer procedimentos e serviços adequados e, também, apresentar um suporte mínimo de retorno para aumentar a confiabilidade dos pacientes. Portanto, é essencial que todos os colaboradores estejam motivados e alinhados.

Uma clínica com forte liderança associada a um grupo de colaboradores motivados, vão proporcionar um desenvolvimento significativo de seus canais. Para saber se sua equipe está alinhada, o grupo deverá ter respostas para cada canal abaixo:

A) Percepção:

Como aumentar a percepção do paciente perante o seu exame ou serviço?

B) Avaliação:

Como ajudar o consumidor em entender uma proposta de valor agregado a um procedimento ou serviço da clínica?

C) Aquisição:

Como permitir que o paciente tenha adesão aos produtos e serviços específicos?

D) Entrega:

Como entregar os resultados, através de um material com valor agregado, para aumentar a confiabilidade e o sentimento de qualidade da clínica perante os pacientes?

E) Pós-tratamento:

Como oferecer um suporte digno pós-tratamento?

Bloco 4. Relacionamento com clientes:

Nesta quarta etapa, a equipe deve definir o tipo de relacionamento que terá com cada segmento de pacientes. Esse relacionamento não segue padrões e deve ser alinhado à identidade real da clínica. Aqui a principal pergunta é: “Que tipo de relacionamento cada tipo de paciente espera que o grupo da clínica crie e mantenha com eles?” Consigo segmentar por

idade, doenças ou profissões para oferecer produtos específicos e direcionados?

Bloco 5. Fontes de receita:

Já passamos a primeira metade da planilha. Agora, questione: “Quanto os meus pacientes estão dispostos a pagar pelos atendimentos, exames ou produtos da clínica?”. Quais são as propostas de valores agregado ao produto ou serviço que cada tipo de paciente poderá aderir? Quais as vantagens competitivas que posso oferecer, frente ao mercado atual? Quais as formas e modalidades de pagamento podem incrementar uma nova adesão?

Bloco 6. Recursos-chave:

Os recursos-chave são os recursos necessários para fazer uma clínica funcionar. Ou seja, os itens tangíveis e intangíveis necessários para oferecer e até correlacionar com os elementos mencionados nos tópicos anteriores. Ao completar esse bloco o grupo saberá como deve ser as peças importantes para expandir o seu modelo de negócio.

Os recursos-chave agregam valores e podem ser divididos em:

- Físicos: estrutura e recepção, kit administrativo, cartão de visita, pastas personalizadas, painel da marca e consultório equipado;
- Financeiro: empréstimos controlados;
- Intelectuais: cursos e formações focadas nos procedimentos clínicos;
- Humanos: recepcionista devidamente treinada e vestuário que representa a clínica, administrativo que use linguagem adequada, segmento de vendas organizado e transparente.

Bloco 7. Atividades-chave:

Aqui podemos abordar e apresentar as atividades ou procedimentos mais importantes que deverão ser realizados na evolução clínica.

É importante que ofereçam uma proposta de valor agregado e que mantenham um bom relacionamento com o paciente. Elas podem ser divididas nas seguintes categorias: produção, solução de problemas e plataforma de rede.

Bloco 8. Parceiros-chave:

Neste bloco, faça uma análise de quais parcerias são interessantes para o crescimento da sua clínica e dos colaboradores, lembrando que o líder almeja resultados em longo prazo e os colaboradores em curto prazo. Elas são essenciais para a otimização, assim como para redução de riscos e aquisição de recursos.

Bloco 9. Estrutura de custos:

Chegamos ao último bloco e agora estamos na etapa em que muitos podem se surpreender positiva e negativamente. Devemos lembrar que nesse momento, o líder apenas compartilha valores de gastos que couber a cada colaborador e não custos sigilosos. De uma forma geral é importante saber:

- O levantamento real dos gastos para que a clínica funcione;
- Os recursos e atividades mais caros e como montar uma escala progressiva de gastos;
- Descrever os custos mais importantes para que seu modelo de negócio seja eficiente e controlado.

Ao finalizar a aplicação dos nove blocos, o modelo BMC (figura 4) a título de exemplo, poderá ficar com as seguintes características:



Figura 4: Exemplo de modelo BMC.

Vergara (2013), destaca que compreender as diferenças entre as pessoas é o ponto primordial para chegar ao equilíbrio entre a produtividade e a satisfação. Drucker (2004) finaliza afirmando que as organizações darão mais autonomia às equipes porque isso é uma fonte de vantagem competitiva.

Kotter (2013) enfatiza que a liderança será necessária à sobrevivência, e talvez ao impulso, nos anos à nossa frente. Para o autor a liderança é agora e continuará a ser mais importante instrumento de vantagem competitiva essencial do futuro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, constatou-se que é de suma importância para o desenvolvimento e crescimento da organização, independente do porte da mesma, a boa utilização da liderança e motivação estabelecendo-se como uma habilidade de inspirar as pessoas no desenvolvimento das atividades clínicas.

Verificou-se que a identificação dos atributos dos líderes concede as organizações a

conhecer muito além do estilo de liderança, mas também as particularidades de seus liderados, de modo identificar os resultados alcançados.

Constatou-se segundo Drucker (2004) que a liderança aliada à motivação dentro das organizações é essencial e de suma importância como fator de vantagens competitivas.

Analisou-se que o aspecto comportamental dos liderados está diretamente ligado ao tipo de liderança predominante dentro da organização, fator verificado nos estudos realizado no artigo em questão, que conforme visão de alguns autores como Porter e Chiavenato concentra-se, em sua maioria, no estilo de liderança passiva. Na realização deste estudo, avaliou os impactos quanto líder para com seus liderados.

Apresentou-se o modelo *Business Model Canvas* (BMC), como uma ferramenta simples de gerenciamento estratégico que permite arquitetar, desenhar e visualizar de forma objetiva e prática, todo o modelo de negócio de uma clínica associada a um padrão de liderança e motivação da equipe.

A sondagem sobre os impactos dos líderes permitiu reexaminar as atitudes e ações presentes na organização para melhores possibilidades de se propor modificações e adequações mais consistentes com fator competitivo e com bons resultados.

Contudo, esta proposta de modificar o ambiente organizacional entre líder e liderados só terá êxito, se for realizada com base e conhecimento dos estilos de liderança e fatores motivacionais dentro da organização.

REFERÊNCIAS

- AFUAH, A. Business models: A strategic management approach. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2004.
- ALENCAR, Eunice S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ASSAD, Alessandra. **Liderança Tóxica: Você é um líder contagiante ou contagioso**. Rio de Janeiro: Altas Books, 2017.
- BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CHIAVENATO, I. **Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos**. 2ªed. Barueri/SP:Manole, 2011.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.
- DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova visão**. São Paulo: Futura, 1996.
- DRUCKER, Peter F. **Peter Drucker na prática**. Rio de Janeiro:Elsevier, 2004.
- DRUCKER, Peter F. **As cinco perguntas essenciais que você sempre deverá fazer sobre sua empresa**. Rio de Janeiro:Campos, 2008.
- DRUCKER, Peter F. **Druck em 33 lições: as melhores aulas do homem que inventou a administração**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- ERVILHA, A.J. Limão. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo: Nobrel, 2003.
- FERREIRA, Patrícia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro:LTC, 2016.
- GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**. 1ªed. Rio de Janeiro:Objetiva, 2015.
- KOTTER, Jonh. **Liderando Mudanças – 2ªed**. Elsevier, 2013.
- KOONTZ, Harold et al. **Administração: uma perspectiva global e empresarial – São Paulo: McGraw-Hill, 2009**
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração/ 6ªed. 9reimp.- São Paulo: Atlas, 2014.**
- LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisas bibliográficas, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7ªed.- 7reimpr. - São Paulo: Atlas, 2012.
- MARAMALDO, Dirceu. **Teoria da competitividade total: conceituação e prática**. Campinas/ SP:Alínea, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2000a.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000b.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinso configurações**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MINTZBERG, Henry. **O processo da Estratégia-** 4ªed. São Paulo: Bookman, 2009.
- PORTER, Michael. **Competição - Tradução Afonso Celso da Cunha Serra –ed. rev. e ampl..** Rio de Janeiro:Elsevier, 2009.
- ROCK, David. Tradução de Marcia Nascentes - **Liderança Tranquila: Não diga aos outros o que fazer: ensine-os a pensar**. Rio de Janeiro:

Atlas Books,2017.

ROBBINS,Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ªed. São Paulo: Pearson Prantice Hall,2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 13ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VOLTOLINI, Ricardo. **Conversas com líderes sustentáveis : o que fazer com quem fez ou está fazendo a mudança para sustentabilidade**. São Paulo: Senac,2011.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**.Brasília:editora universidade Brasília, 1991.