



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

LETÍCIA ROBERTA DE LIMA DUTRA

**ANÁLISE DOS FATORES MOTIVACIONAIS DE COLABORADORES EM UM
HOSPITAL PRIVADO**

CARUARU
2016

LETÍCIA ROBERTA DE LIMA DUTRA

**ANÁLISE DOS FATORES MOTIVACIONAIS DE COLABORADORES EM UM
HOSPITAL PRIVADO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração
da Universidade Federal de Pernambuco,
como requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Luciana Cramer

CARUARU
2016

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier CRB/4 - 1242

D978a Dutra, Letícia Roberta de Lima.
Análise dos fatores motivacionais de colaboradores em um hospital privado. / Letícia Roberta de Lima Dutra. – 2016.
61f. ; il. : 30 cm.

Orientador: Luciana Cramer.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2016.
Inclui Referências.

1. Motivação. 2. Hospitais. 3. Administração. I. Cramer, Luciana (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2016-426)

LETÍCIA ROBERTA DE LIMA DUTRA

**ANÁLISE DOS FATORES MOTIVACIONAIS DE
COLABORADORES EM UM HOSPITAL PRIVADO**

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de
graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro
Acadêmico do Agreste

Caruaru, 05 de Julho de 2016

Prof. Dr. Cláudio Montenegro
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Luciana Cramer
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientadora

Profa. Dra. Alane Alves Silva
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Profa. Dra. Maria Auxiliadora do Nascimento Melo
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo determinar os fatores motivacionais de funcionários na área da enfermagem que atuam num hospital privado da cidade de Bezerros, interior de Pernambuco. Sabendo-se da necessidade de entender a organização e o comportamento organizacional para por fim compreender o ambiente do pesquisado (enfermagem do hospital privado), as relações interpessoais e a motivação, no qual, tudo isso se encontra no referencial teórico deste trabalho. Como a motivação é o motor que potencializa as eficiências dos colaboradores, como também é o ponto chave deste trabalho, que visam persistir e alcançar os seus objetivos. Foi realizada pesquisa quali-quantitativa, que tem caráter descritivo, e consistiu em um levantamento ou método de survey. A amostra não probabilística foi constituída por 16 colaboradores. O instrumento de coleta de dados foi um formulário. Os dados da pesquisa foram constituídos por 16 formulários um de cada colaborador da área estudada. Com ajuda de tabulação os dados foram analisados, interpretados e seus resultados relacionados à Teoria de Maslow. Percebeu-se que a remuneração não é o fator principal para a motivação no trabalho dos colaboradores pesquisados, ficando a posição de fator com maior motivação ligado a necessidade de autorrealização. As sugestões para garantir a motivação foram gostar do que faz e ser justamente remunerado por isso, por fim esses resultados foram os desenvolvidos pelos pesquisados. Sugere-se que outras pesquisas sejam realizadas nas enfermarias de hospitais de diferentes portes e locais, para avaliar a motivação dos profissionais que atuam na área da enfermagem, orientar as ações e planejamentos a serem desenvolvidas pelo setor de recursos humanos dos hospitais.

Palavras-chave: Motivação. Hospital privado. Hierarquia das necessidades. Survey.

ABSTRACT

This study aims to determine the motivational factors of employees in the area of the ward working in a private hospital in Bezerros, in the state of Pernambuco. Knowing the need to understand the organization and organizational behavior to finally understand the researched environment (private hospital ward), interpersonal relations and motivation, in which all this is the theoretical framework of this study. As motivation is the engine that leverages the efficiencies of employees, it is also the key point of this work, which aim to persist and achieve their goals. And was conducted quali and quanti, which has descriptive character, and consisted of the survey method. The non-probabilistic sample consisted of 16 employees. The instrument to the data collection was a form. The research data consisted of 16 forms one of each employee of the study area. With tab helps the data were analyzed, interpreted and results related to Maslow's theory. It was noticed that the remuneration is not the main factor for the work motivation of the employees surveyed, being the factor of position with greater motivation on the need for self-realization. Suggestions to ensure motivation were like what you do and be fairly paid for it, and finally the figures were developed by respondents. It is suggested that further research be carried out in the wards of hospitals of different sizes and locations to assess the motivation of professionals working in the ward area, guide the actions and plans to be developed by the human resources department of hospitals.

Keywords: Motivation. Private hospital. Hierarchy of needs. Survey.

LISTA DE FIGURAS

Figura1- Teoria dos dois fatores como dois contínuos separados.....	27
Figura 2- As três forças básicas.....	31
Figura 3- O modelo das expectativas.....	33
Figura 4- Teoria da equidade.....	36
Figura 5 -Teoria das necessidades de Maslow.....	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Teorias sobre a motivação.....	25
Tabela 2- Fatores motivacionais para empresas em geral.....	47
Tabela 3- Fatores motivacionais na área da enfermagem de um hospital privado.....	48

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	PERGUNTA DE PESQUISA.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	11
1.2.1	Objetivo Geral	11
1.2.2	Objetivos Específicos.....	12
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	ORGANIZAÇÕES	15
2.1.1	Organizações Hospitalares	16
2.2	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	18
2.2.1	Relações Interpessoais.....	21
2.3	MOTIVAÇÃO	23
2.3.1	Teoria dos dois fatores ou bifatorial	26
2.3.2	Teoria das expectativas	30
2.3.3	Teoria da equidade	35
2.3.4	Teoria de Maslow.....	38
3	METODOLOGIA.....	40
4	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	44
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	46
6	CONCLUSÃO	51
	REFERÊNCIAS	53
	APÊNDICE A- FORMULÁRIO DE PESQUISA	59

1 INTRODUÇÃO

A área de saúde é essencial para a sociedade, envolve atividades e práticas realizadas por profissionais e equipes multidisciplinares que dominam os conhecimentos e técnicas que são essenciais, de maneira a prestarem assistência à população com problemas de saúde ou em risco de doença. Os profissionais de saúde são todos aqueles que trabalham numa profissão relacionada às ciências e/ou tecnologias da saúde. Entre os diversos profissionais desta área incluem-se, médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, farmacêuticos, psicólogos entre outros.

O desempenho do colaborador está fortemente ligado à interação entre a imagem que os colaboradores têm da organização. Esta imagem da organização é formada internamente a partir de diferentes dimensões que variam de organização para organização, como a sua missão, a estratégia e sistema de gestão, os modelos organizacionais, as formas de organização do trabalho, as políticas de trabalho em geral, a tecnologia e as políticas de inovação tecnológica, os modelos de liderança e percepção da imagem externa da organização (NEVES, 2003).

Esta imagem deve ser tomada com muita seriedade para uma organização como o hospital, onde se tem o dever de zelar a todos na sociedade sendo também uma parte complementar da organização médica e social, cuja função básica de zelar consiste em proporcionar à população a assistência médica integral, curativa e preventiva, sob quais quer regimes de atendimento.

Há preocupação nas relações interpessoais dentro do sistema organizacional hospitalar como também de forma geral, onde se busca saber sobre as implicações que esta traz para produtividade dos colaboradores. Pois dentro deste universo organizacional hospitalar existem programas de reconhecimento individual ou por equipe, as doutrinas de sucesso, a criação de mitos e heróis internos, como também outros assuntos que poderão gerar sentimentos encorajadores para o colaborador prover melhor desempenho em

sua função (MINICUCCI, 1995).

É essencial também que uma área de atuação tão importante e essencial para a sociedade esteja sendo preenchida por ótimos profissionais e que todos da área estejam sempre motivados. Segundo Bergue (2010), a motivação humana, sobretudo no ambiente de trabalho, é suscetível à influência de diversos fatores, entre os quais temos as limitações culturais (crenças, valores etc.), os objetivos individuais e os métodos de diagnóstico e intervenção (variáveis de análise). Agrupadas a esses fatores, as diferentes bases teóricas de orientação mecanicista, humanista, comportamental etc. admite múltiplas perspectivas sobre o fenômeno da motivação humana.

Motivar um colaborador a cumprir sua tarefa com total satisfação não é uma tarefa fácil para uma organização, um dos grandes desafios dos gestores do sistema de saúde brasileiro é sustentar os quadros de funcionários satisfeitos e motivados, ao mesmo tempo em que prestam serviços de qualidade para a população, por Scott (2000) a motivação é tudo aquilo que incentiva a pessoa a agir de determinada forma, ou que pelo menos, dá origem a um comportamento característico, de acordo com Wagner III e Hollenbeck (1999) a motivação deve ser entendida como os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo. Completando a concepção sobre motivação Maslow (2003) argumenta que, o funcionário é portador de uma necessidade interna que o predispõe a uma conduta de busca, rumo a determinado objetivo; caso esse objetivo não seja atingido não se dará o ato motivacional e, conseqüentemente, não será atingida a maior eficiência de um colaborador em seu ambiente de trabalho.

Conhecendo-se o valor da motivação é perceptível a necessidade de conseguir potencializa-la, ao determinar os fatores da mesma e assim, subsequentemente, saciando as necessidades do colaborador no hospital. Uma forma de conseguir determinar estes fatores é por meio de um método em levantamento com um grupo de pessoas, sendo assim este trabalho utilizou um levantamento por meio de formulários, em uma pesquisa descritiva de forma quali-quantitativa no intuito de determinar tais fatores para um grupo de colaboradores da enfermagem em um hospital privado.

1.1 PERGUNTA DE PESQUISA

A elaboração de um trabalho onde há análise de fatores, para além de constituir o ponto de partida de toda a pergunta, é a etapa de todo o processo de pesquisa, que é por definição o fio condutor dessa abordagem, a qual servirá de guia para todas as fases sequenciais do trabalho (BARAÑANO, 2004). Infere-se que os profissionais de saúde devem ter consciência de que a máquina jamais substituirá a essência humana. Quando o gestor se envolve apenas com a técnica, se perde as características humanas baseadas na afetividade, no reconhecimento de valores, nas habilidades e nas atitudes que potencializam o rendimento dos colaboradores através da motivação.

Ressaltando que o trabalho na área de saúde é essencial para a sociedade, onde se envolve atividades e práticas realizadas por profissionais e equipes multidisciplinares. Essa abordagem deu origem à pergunta levantada pela autora deste trabalho. Observando ainda que formular uma pergunta consiste em especificá-la, com detalhes, não se limita apenas a identificá-la, mas é preciso defini-la, isolar e compreender os fatores peculiares, ou seja, indicar as variáveis que sobre ela intervêm.

Por fim a questão base que orienta este trabalho é: Quais os fatores que irão influenciar na motivação dos colaboradores que trabalham na enfermaria em um hospital particular?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Para responder a pergunta, o trabalho que é desenvolvido tem como objetivo geral determinar as motivações dos funcionários na área da enfermaria, que atuam num hospital privado.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os setores usuais e os colaboradores em um hospital privado de pequeno porte;
- Analisar os fatores motivacionais dos colaboradores no setor hospitalar;
- Determinar quais dos fatores motivacionais potencializam o rendimento destes colaboradores.

1.3 JUSTIFICATIVA

As instituições hospitalares são organizações técnicas. O hospital, na maioria das vezes, é visto como um local frio e hostil onde a tecnologia se faz mais presente em relação às ações humanísticas. Reconhecer o que a literatura tem reproduzido em relação à importância da humanização do trabalho num hospital, garantindo a saúde não apenas dos usuários, mas também dos colaboradores, pode colaborar para romper com o mito sobre a atual compreensão do senso comum de que o ambiente hospitalar é uma ameaça à vida.

Este trabalho atenta a uma reflexão sobre o ambiente das organizações voltadas para o atendimento à saúde, a partir da análise das motivações de profissionais que trabalham num hospital privado.

Existem pesquisas relativas ao atendimento humanizado em unidades hospitalares. Nesta verificação merecem ser destacadas o artigo de Backes, Lunardi e Lunardi Filho (2006) sobre “O Processo de Humanização do Ambiente Hospitalar Centrado no Trabalhador” e uma pesquisa na área hospitalar que aborda a questão de humanização em ambiente hospitalar, realizada por Casate e Corrêa (2005). Esta última versa sobre “Humanização do Atendimento em Saúde: conhecimento Veiculado na Literatura Brasileira de Enfermagem” faz a apreciação da produção científica sobre humanização em

saúde. Há uma relação entre as publicações citadas e este estudo, pois em todas elas a preocupação com os profissionais da saúde tem destaque como fator primordial pelo bom atendimento das instituições hospitalares.

As pessoas almejam, dentre outras coisas, crescerem, realizarem-se, serem reconhecidas e cooperarem para a sociedade através do seu trabalho, apesar de condições adversas ao trabalhador, inclusive no contexto relacionado à saúde (ALVES FILHO; BORGES, 2005), estes mantêm, em nível moderado, sua motivação. Com base na teoria de que o trabalho possui caráter estruturante, percebe-se que quando as condições em que o mesmo é desenvolvido não oportunizam a obtenção dos resultados esperados através dele, a motivação pode ser comprometida.

A presente análise procura identificar as motivações dos profissionais de uma instituição hospitalar particular, mostrando a relevância das condições emocionais em que as pessoas trabalham. A maneira como as pessoas lidam com os pacientes é que propicia o equilíbrio entre a máquina e o humano, priorizando um cuidado integral do paciente e sua família. Pessoas motivadas atingem os alvos sugeridos para seu trabalho de forma mais apropriada e investem empenhos para atingirem os objetivos que se propõem.

Ainda em termos de justificativa deste estudo, acredita-se também que os resultados gerados possam ser aplicáveis para basear ações que disponham melhorar tanto o desempenho dos profissionais e instituições da saúde, quanto o bem-estar psicossocial de tais profissionais e, em última veemência, dos cidadãos, usuários do serviço. Com isso, espera-se igualmente contribuir com uma parcela de conhecimento que, de algum modo, ajude a entender e mudar a realidade quanto às dificuldades existentes no setor de saúde os quais, conforme revela Rosen (1994), ao escrever sobre a história da saúde pública, vêm de longa data. E no Brasil, um país de desenvolvimento tardio, esses problemas tendem a ser ainda maiores.

Este trabalho tem ainda uma finalidade acadêmica, que é exatamente relacionado à necessidade de se aprofundar o estudo da produção científica sobre as motivações dos profissionais de saúde bem como sobre o significado que essas pessoas atribuem ao trabalho que desenvolvem aspecto que traz

reforços relevantes à administração hospitalar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será abordado algumas características de sumo interesse para o desenvolvimento deste trabalho, sendo essenciais para o entendimento do mesmo e assim facilitando a compreensão do que são organizações, dos comportamentos organizacionais e motivação, sendo apresentadas as definições propostas por alguns estudiosos do comportamento organizacional.

2.1 ORGANIZAÇÕES

As organizações, que tem como papel de servir uma sociedade, apresentam soluções para todas as nossas necessidades. E quando fazemos uso delas de maneira constante, cooperamos para a manutenção do princípio de que estão em constante construção, fortalecendo um entendimento ideológico de ser uma reunião de comportamentos. Estudos de Lacombe e Heilborn (2003) aprofundam o assunto e comprovam que organizações é um sistema de comportamentos sociais interligados por participantes da organização. Em contrapartida Gibson et al. (1981), dizem que as organizações se diferenciam por um comportamento voltado para uma determinada meta e que além de instrumentos, criam ambientes que exercem sobre a vida de todos e de seus comportamentos. Voltando à Lacombe e Heilborn (2003), onde também defendem as organizações como sendo um grupo de pessoas constituído para, de forma organizada, alcançar um objetivo ou meta.

Ainda quanto ao conceito, Daft (2002) relata sobre a relativa dificuldade em definir organizações pelas suas características diversas, vistas a partir da autorização de estruturas com variados objetivos, mesmo assim defende serem entidades socialmente construídas e dirigidas por metas, desenhadas como sistemas de atividades e ligadas ao ambiente externo, sendo este um conceito muito similar ao de Gibson et al. (1981). Mas há também quem difere desses pensamentos como é o caso de Certo (2003) que chega a considerar um

processo de uso ordenado de todos os recursos e diz que uma organização se refere ao resultado do processo de organizar.

É correto afirmar que o perfil da organização é expresso por seus membros por meio de comportamentos, comunicação e simbolismo. A idealização e a fantasia também fazem parte desse processo e caracterizam a tendência das pessoas de se identificarem com as organizações. Reforçando esse sentido, a identificação com a organização tem uma associação linear e positiva com a realização de desejos pessoais, como é expresso no artigo de Machado-da-Silva e Nogueira (2001). Entretanto por Scott (2000), os objetivos, a missão, as práticas e os valores presentes na organização também contribuem para dar forma às identidades organizacionais, diferenciando uma da outra, aos olhos dos seus integrantes.

Estes autores apresentam um caminho que nem sempre possui o mesmo roteiro de entendimento e nem sempre alcança a mesma visão sobre esse contexto, mas concordam que é necessário ter noção clara de que tudo que nos cerca e nos oferece bens e serviços, se constitui numa organização. Assim, no conjunto organizacional, sobrepõem-se constantemente interações dos indivíduos com diferentes grupos, com o seu trabalho e com a organização, como fenômenos distintos. De forma significativa as organizações existem na mente de seus membros e a identidade organizacional é a junção deles. As necessidades e comportamentos são coletivos e a ação dos membros da organização é influenciada por seu posicionamento dentro das organizações.

2.1.1 Organizações Hospitalares

Um modo de definir as organizações hospitalares é através da Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS) a qual retrata a mesma como um conjunto de valores, normas e instituições, bem como dos “agentes” que desenvolvem atividades de produção, distribuição e consumo de bens e serviços cujos objetivos primordiais são promover a saúde. Doravante pode-se

supor que as atividades que esses agentes e organizações realizam estão direcionadas à capacitação de pessoal de saúde, à disseminação de informação sobre saúde, à provisão de serviços de saúde e à pesquisa científica em saúde.

Segundo a OPAS (2007), o conceito de que cada país organiza seu próprio sistema de saúde, limita e objetiva o sistema de saúde de acordo com seus próprios valores e princípios, determina sobre os meios de análise funcional do sistema de serviços de saúde e suas implicações para a ação e regula as relações do setor com outros setores sociais e econômicos.

O setor de saúde é constituído por uma rede complexa de serviços que envolvem provedores e financiadores ligados ao setor público e ao setor privado. Este último inclui provedores com fins lucrativos podendo destacar que, de acordo com Pires (2008), os investimentos têm ocorrido muito mais no setor privado do que no setor público, nos âmbitos nacional, estadual e municipal.

Ao setor particular de saúde compete a cobertura exclusiva com serviços assistenciais de aproximadamente 25% da população, além da oferta dos serviços comuns como ambulatorial, hospitalar com ou sem obstetrícia, referência ou odontológico (ALVES FILHO, 2012).

Os hospitais modernos são classificados para facilitar as destinações de pacientes. Quanto ao porte, os hospitais são genericamente classificados pelo número de leitos existentes, em:

- Pequeno – até 50 leitos;
- Médio – 51 a 150 leitos;
- Grande – 151 a 500 leitos;
- Extragrande – acima de 500 leitos.

Vale lembrar que segundo estudos de Calvo (2002), essa classificação, embora bastante difundida, não incorpora aspectos relativos do porte, como área de abrangência do hospital, perfil epidemiológico da população atendida e número de outras unidades hospitalares na área.

Outra forma genérica de classificação proposta por Marinho (2001), é que os hospitais podem ser classificados quanto à especificidade podendo ser

geral ou especializado. O hospital especializado é aquele que se designa ao atendimento de uma ou mais especialidades ou de um grupo específico de patologias, como ocorre com as maternidades, os hospitais psiquiátricos e os hospitais ortopédicos. O hospital geral atende pacientes em todas as patologias, incluindo, necessariamente, as especialidades básicas de ginecologia e obstetrícia, de pediatria, de clínica médica e de cirurgia, podendo ter uma ou mais das demais especialidades.

Outra maneira de abordar nessa mesma linha de pensamentos é que o hospital geral pode atender grupos etários específicos, como os hospitais infantis, ou apenas uma determinada comunidade ou categoria, como o hospital militar. Com isto é entendível e interessante agrupar essas duas formas genéricas de classificação para uma melhor visão e entendimento das organizações hospitalares no Brasil.

No país “verde e amarelo”, a expectativa e insatisfação da população com os serviços de saúde vêm crescendo, surgindo como queixa ou problema número um. Desde setembro de 2010, uma pesquisa envolvendo oito dos maiores estados brasileiros mostrou que a saúde é o principal problema, 32,8% na média dos estados, sendo 54% no Distrito Federal e 25% em Pernambuco (WESTIN, 2010). Sendo assim um ponto determinante para a satisfação da nação é que exista um bom sistema de saúde onde se é necessário que os “agentes” fornecedores desta ação estejam capacitados, bem informados, motivados e também satisfeitos com sua função.

2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Em uma forma ampla, o comportamento organizacional pode ser analisado como um campo de estudo que objetiva prever, explicar e compreender o comportamento humano nas organizações. O comportamento organizacional, definido como o campo de conhecimento interessado no estudo do comportamento dos indivíduos e dos grupos nas organizações, bem como da estrutura e do comportamento destas.

De maneira genérica por Brown e Starkey (2000), o campo de comportamento organizacional possui objetos de estudo que trabalham o comportamento de indivíduos, grupos e organizações. No entanto, faz-se necessária uma clara distinção entre o campo de comportamento organizacional e dois campos específicos de conhecimento com os quais este compartilha delicadas fronteiras: a teoria organizacional e a gestão de recursos humanos.

- A teoria organizacional compõe uma disciplina próxima ao comportamento organizacional que tem por domínio específico a construção e teste de teorias sobre as organizações e sua gestão, e as relações entre a organização e o ambiente, privilegiando o nível macro de análise. Por sua vez, o comportamento organizacional privilegia um olhar micro sobre os acontecimentos organizacionais, tendo o indivíduo como a sua menor unidade de análise, e preocupa-se com o entendimento do comportamento humano dentro das organizações (NORTHCRAFT E NEALE, 1990).
- Já o campo de gestão de recursos humanos tem como finalidade investigar as práticas e técnicas relativas à gestão de pessoas nos contextos organizacionais, caracterizando-se como um campo mais aplicado, focado nas ferramentas e técnicas de gestão de pessoas (BORGES-ANDRADE E PAGOTTO, 2010).

Apesar de conceitos distintos, os três campos ainda proporcionam uma interseção significativa, compartilhando diversos interesses como também temas de análise. Entretanto, este trabalho focará apenas o campo de comportamento organizacional, excluindo trabalhos que, de acordo com as delimitações propostas, sejam classificados como de gestão de recursos humanos e teoria organizacional.

Deixando bem claro o interesse de trabalho no campo de comportamento organizacional e adentrando na área de acordo com Bergue

(2010), se podem apontar também os níveis de análise do comportamento organizacional que interagem entre si: o micro, o meso e macro-organizacional.

- Comportamento micro-organizacional foi desenvolvido a partir de várias subáreas da psicologia, por exemplo, clínica, experimental, industrial. Esse nível de análise estuda o comportamento humano individual dentro de uma organização envolvendo questões sobre a habilidade individual, a motivação e a satisfação.
- Comportamento meso-organizacional foi desenvolvido a partir das áreas de comunicação e de psicologia social. Por meio dele, os estudiosos procuraram compreender o comportamento das pessoas que trabalham em equipes e grupos. Esse nível de análise aborda, portanto, temas como a liderança, a socialização e a dinâmica de grupo.
- Comportamento macro-organizacional, ampliado a partir da sociologia, economia, antropologia e ciência política. Esse nível de análise examina questões como a estrutura e o status social, o conflito, a negociação, a competição, a eficiência e as influências culturais e ambientais.

A abordagem do comportamento humano sob a perspectiva dos aspectos que delimitam uma organização exige que consideremos a localização e a natureza particular das relações entre as pessoas e a organização. E é nessa relação entre o indivíduo e a organização que destacamos o fenômeno da motivação. Para tal, devemos atentar para as relações interpessoais e seus traços, percebendo como eles influenciam fortemente o comportamento dos colaboradores ou “agentes” dentro da organização hospitalar.

2.2.1 Relações Interpessoais

Para entender as relações interpessoais é necessário definir o termo personalidade que é o conjunto total de características que torna a organização, entidade ou indivíduo único e diferente dos outros. Revela-se através da conduta de uma pessoa, posicionamento de uma organização ou ação de uma entidade e das relações dos demais perante a isso. E como fato a base para uma boa relação interpessoal é a compreensão de personalidade e que a mesma precisa ser respeitada.

Segundo Minicucci (1995), a expressão relações humanas tem sido empregada com frequência, para referir-se a relações interpessoais, que podem ocorrer entre uma e outra pessoa, entre membros de um grupo e entre grupos numa organização. Acrescentando essa mesma linha de pensamento Sampaio (2009), relacionar-se é dar e receber ao mesmo tempo, é abrir-se para o novo, é aceitar e fazer-se aceito, buscar ser entendido e entender o outro. A aceitação começa pela capacidade de escutar o outro, colocar-se no lugar dele e estar preparado para aceitar o outro em seu meio.

No contexto organizacional, estas relações interpessoais podem ser vistas permeadas de problemas, principalmente por causa das dificuldades em lidar com diferenças individuais. Sendo assim o indivíduo pode se relacionar em seu ambiente de trabalho, conforme seus objetivos individuais e organizacionais, levando em consideração que as formas de pensar, sentir e atitudes do homem, são influenciáveis. Os problemas de relacionamento se encontram, em sua maior parte, onde pessoas diferentes trabalham diariamente juntas. A boa comunicação e a utilização da cooperação são fatores essenciais para a realização das relações interpessoais de modo satisfatório.

A maneira de lidar com diferenças individuais cria certo clima entre as pessoas e tem forte influencia sobre toda vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, no relacionamento interpessoal, no comportamento organizacional e na produtividade (MOSCOVICI, 2004, p. 35).

Para o autor, as relações interpessoais e o clima de grupo influenciam-se recíproca e circularmente, de forma que o ambiente poderá ser agradável e estimulante ou desagradável e avesso e que essas modalidades poderão trazer sentimentos de satisfação pessoal e grupal.

Vê-se que a capacidade de comunicação interpessoal é o ponto de maior importância para os relacionamentos entre pessoas e equipes. Os conflitos, que podem aflorar entre os membros de um grupo, simplesmente pelo convívio do dia-a-dia. Uma melhor comunicação, entre os indivíduos, poderá diminuir consideravelmente a incidência negativa deste sentimento, tornando possível que se manifeste de forma construtiva (ROSA, 1994).

Estes sentimentos, tanto positivos, quanto negativos são vistos de forma nítida, embora os sentimentos negativos quase sempre não sejam admitidos, mesmo sendo evidenciados com grande frequência. Muitas vezes o próprio ambiente de trabalho gera extrema competitividade fazendo com que muitos colaboradores sem qualquer tipo de ética e respeito, ultrapassem seus limites e comecem a invadir o espaço do outro. Em todos os setores, encontram-se problemas de relações interpessoais. Onde se encontram duas ou mais pessoas, geralmente ocorrem dificuldades de interação (ROCHA, 2010).

O hospital deve concorrer pra que seus colaboradores não trabalhem apenas pra satisfazer as suas necessidades econômicas. É preciso ligar o trabalho e estrutura administrativa às necessidades sociais dos empregados, pois com isso os colaboradores se sentirão felizes, e se obterá a motivação almejada na equipe de colaboradores, aumentado cada vez mais à competência de todos. Se a administração possibilitar a existência de uma motivação satisfatória, o colaborador será pontual e assíduo, temendo perder algum tempo de convívio com seus amigos e desapontar a direção, que concorre por um alto grau de afetividade grupal. O funcionário, sentindo que os objetivos da instituição merecem os seus esforços, ficará orgulhoso em contribuir nessa tarefa.

2.3 MOTIVAÇÃO

A motivação abrange fenômenos biológicos, emocionais e sociais e é um processo responsável por manter, direcionar e iniciar comportamentos relacionados com o cumprimento de objetivos. Sendo assim é o que faz com que os indivíduos deem o melhor de si e que por fim acarretam na conduta destes indivíduos dentro de uma organização.

Como Robbins (2005) explica em seu trabalho, que a palavra motivação derivada do latim *motivus movere*, que significa mover onde indica o processo pelo qual um conjunto de razões incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. Para comprovar isso antes do século XXI a motivação era vista de maneira similar, segundo Lewis (1963) motivação é o motor do comportamento. Já de acordo com Minicucci (1995) é o termo geral que descreve o comportamento regulado por necessidade e instinto com respeito a objetivos. Em seu sentido original, a motivação indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão (FERREIRA, 1983). Wagner III e Hollenbeck (1999) complementam dizendo que uma das características fundamentais da motivação é o seu caráter individual. A motivação do indivíduo modifica-se constantemente, sendo necessário conhecer os diferentes tipos de motivação para se usar estratégias adequadas a cada tipo.

Motivar quer dizer “mover para a ação”, mobilizar energias e esforços na busca da realização de determinadas metas. Motivação, portanto, é o que move uma pessoa para uma determinada direção. Em um mundo globalizado e competitivo, a preocupação com a motivação tem um aspecto estratégico; significa incentivar as pessoas para a ação, para a realização e a conquista de objetivos, de modo a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade (KNAPIK, 2008, p. 96).

Após analisar o que dizem esses estudiosos é possível discernir que a ideia de motivação não foi alterada com o passar do tempo, mas apontada como a principal responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma determinada meta. Cada pessoa dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e que ao

alcança-las irá criar novas metas a partir de novas necessidades.

Para entender bem a motivação é primordial perceber que ninguém pode jamais motivar ninguém, pois não se tem condições de colocar necessidades em quem quer que seja (BERGAMINI, 1997). De acordo com Maximiano (2005), as necessidades humanas são divididas em dois grupos: as necessidades básicas e as necessidades adquiridas.

- Necessidades básicas: são ligadas a condição humana, como alimentação, reprodução, abrigo e segurança. Elas tornam as pessoas iguais umas às outras e também podem ser chamadas de necessidades de sobrevivência;
- Necessidades adquiridas: são necessidades em que as pessoas adquirem ou desenvolvem por meio de treinamento, experiência, convivência com outras pessoas, incorporação dos valores da sociedade em que vivem, ou por causa da própria personalidade. Essas necessidades fazem os fatos e objetos do meio ambiente parecerem mais ou menos atraentes.

A motivação caracteriza-se por não ser transferível de uma pessoa para outra, ou seja, uma pessoa altamente motivada não consegue contagiar os que estão ao seu redor, de forma automática. Isso ocorre porque o que leva uma pessoa a agir de uma determinada forma não necessariamente tenha o mesmo valor, a mesma importância para outra pessoa, daí o que motiva um indivíduo não ter o mesmo efeito em outro indivíduo, ou se surte algum efeito muito provavelmente não será na mesma intensidade.

Segundo Gil (2002), a motivação é a chave do comprometimento, pois é mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas. Portanto, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela, está se tornando tarefa das mais importantes para os gerentes.

Sendo assim existem diversas teorias da motivação que procuram fornecer uma explicação das várias formas que influenciam o comportamento das pessoas ajudando as organizações a motivarem seus colaboradores. Essas teorias podem ser classificadas como:

•As teorias de conteúdo que destacam as necessidades internas das pessoas e o comportamento resultante do esforço por elas realizado para reduzir ou saciar essas necessidades (CUNHA ET AL., 2007);

•As teorias de processo que se focalizam na compreensão do processo da motivação no trabalho, tentando explicá-la através de uma insuficiência ao nível das necessidades e no comportamento resultante dessa situação e descrever como o comportamento ganha energia, como é orientado, sustentado e detido. (CUNHA ET AL., 2007);

•As teorias gerais que se referem a aspirações genéricas dos seres humanos, e não apenas do trabalho e do comportamento organizacional, como sejam a necessidade de saciar a fome, de dormir, de segurança, de justiça (CUNHA ET AL., 2007).

•As teorias organizacionais que incidem diretamente sobre o comportamento organizacional, sobre os conteúdos do trabalho (CUNHA ET AL., 2007).

Tabela 01 – Teorias sobre a motivação

	Teorias de Conteúdo	Teorias de Processo
Teorias Gerais	•Hierarquia das Necessidades •Teoria dos Motivos •Teorias ERG	•Teoria das características •Teoria Bifatorial
Teorias Organizacionais	•Teoria da Equidade •ModCO	•Teoria das Expectativas •Definição de Objetivos •Teoria da Avaliação Cognitiva

Fonte: Cunha et al. (2007, p. 156).

A Tabela 01 retrata algumas das teorias da motivação mais conhecidas e suas respectivas classificações, mas para o presente estudo apenas algumas destas teorias serão apresentadas.

2.3.1 Teoria dos dois fatores ou bifatorial

Coradi (1985) mostra Frederick Herzberg como pertencente ao grupo de psicólogos e sociólogos que, nos anos 1950 e 60, “abriram o leque das matérias sobre comportamento humano”. Herzberg foi professor de Psicologia na Western Reserve University, de Cleveland, e escreveu três livros sobre as maneiras no trabalho, que têm os seguintes títulos: “Job Attitudes”, “Motivation to Work” e “Work and Nature of Man”, os quais se configuram como uma trilogia. De acordo com Coradi (1985), no primeiro livro Herzberg faz uma revisão e sistemática dos últimos 50 anos sobre atitudes no trabalho. No segundo livro, apresenta uma pesquisa original, que causa nova hipótese sobre motivação no trabalho. Já no terceiro livro Herzberg abrange suas hipóteses para o que seria “teoria geral do trabalho e da natureza do homem”. Esse terceiro estudo é obra de participação e observação de superior número de programas de gestão empresarial seguidos nos Estados Unidos da América e na Europa.

Bergamini (1997) faz menção à pesquisa desenvolvida por Herzberg (1959), assegurando que ele empregou como técnica de coleta de dados uma entrevista na qual o objetivo principal era identificar uma ocasião em que o entrevistado teria se sentido excepcionalmente bem ou mal com relação ao seu trabalho, não só no atual, mas também em qualquer outro. A amostra desta pesquisa era formada por 725 profissionais: cientistas, engenheiros, supervisores, técnicos e montadores diaristas. Ela ressalva que toda a organização em seus níveis distintos foi envolvida, chegando-se a resultados que basearam a posição de Herzberg.

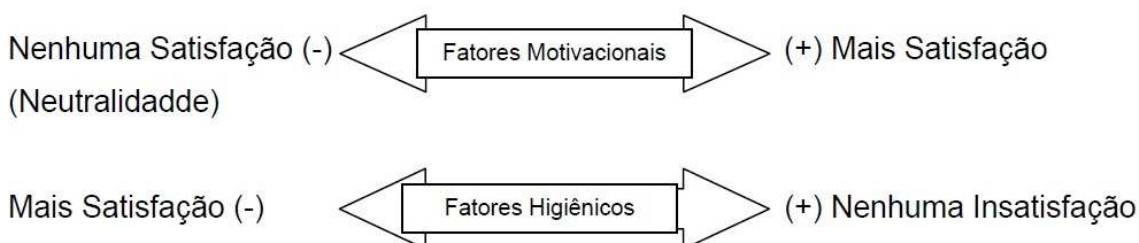
A partir dos efeitos obtidos nessa pesquisa, Herzberg verificou e identificou os fatores que estão presentes na condição de trabalho: alguns propiciam alto nível de satisfação, mas a omissão deles não chega a ser expressivamente proporcional para determinar a insatisfação. A esses fatores Herzberg nomeou de fatores motivacionais. Existem também outros fatores que, ausentes, proporcionam ampla insatisfação, mas estando presentes não asseguram o mesmo nível de satisfação e ele os nomeou de fatores higiênicos.

Essa respeitável descoberta levou Herzberg a assegurar que o adverso de satisfação não pode ser chamado de insatisfação, mas caracteriza-se mais como nenhuma satisfação. Da mesma maneira, o contrário de insatisfação não pode ser entendido como satisfação, mas nenhuma insatisfação (BERGAMINI, 1997).

Para Wagner III e Hollenbeck (2006), Herzberg baseia sua teoria no ambiente externo e no trabalho do sujeito. De acordo com os autores, a motivação para trabalhar depende de dois fatores: higiênicos e motivacionais. Os higiênicos referem-se às condições que cercam as pessoas enquanto trabalham (condições físicas, ambiente de trabalho, salários, benefícios, o clima organizacional, etc.). Compõem os fatores tradicionalmente usados pelas organizações para se obter motivação dos empregados e estão incluídos ao conjunto do cargo.

Os fatores higiênicos são limitados em sua competência de influenciar poderosamente o desempenho dos empregados. A expressão higiene transporta exatamente para refletir seu modo preventivo e profilático e para mostrar que se designam simplesmente a impedir fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais a seu equilíbrio. Quando esses fatores higiênicos são ótimos, facilmente evitam a insatisfação, uma vez que sua importância sobre o comportamento não consegue elevar resumida e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, geram insatisfação (WAGNER III; HOLLENBECH, 2006).

Figura 01 – Teoria dos dois fatores como dois contínuos separados



Fonte: Wagner III e Hollenbeck (2006).

Já os fatores motivacionais estão se referindo ao teor do cargo, às tarefas e aos deveres do cargo em si. Causam efeito duradouro de satisfação.

A motivação envolve sentimentos de realização e de importância profissional, mostrados por meio do exercício das tarefas e atividades que proporcionam desafios e significado para o trabalho. Os fatores motivacionais abarcam: delegação de responsabilidade, liberdade de decisão quanto à execução do trabalho, oportunidade de promoção, enriquecimento de cargo, etc. (Figura 01) (WAGNER III; HOLLENBECK 2006).

Explanando o trabalho de Herzberg, Davis e Newstrom (1992) asseguram que os fatores motivacionais tais como realização e responsabilidade estão absolutamente relacionados com o trabalho em si, enquanto o comportamento do trabalhador e seu crescimento e reconhecimento são garantidos por ele. Logo, os fatores de motivação, na sua maior parte, estão situados no trabalho e estão acoplados ao conteúdo do trabalho. Por outro lado, os fatores de sustentação estão principalmente pautados ao contexto de trabalho, porque estão mais unidos ao ambiente que envolve o trabalho.

A partir de seus estudos, Herzberg induziu em consideração que seria possível diferenciar tipos ou estilos motivacionais distintos. Existem pessoas voltadas basicamente para a procura por realização, responsabilidade, crescimento, promoção do próprio trabalho e reconhecimento merecido. Essas pessoas são apresentadas como tipos que “procuram motivação”. Para essas pessoas, a ocupação em si adquire significado e os fatores ambientais pobres não importam dificuldade, ao contrário, elas são muito tolerantes com os fatores ambientais.

Por outro lado, pessoas cujo referencial ambiental ganha grande importância. Elas concentram sua atenção em elementos tais como o pagamento, as vantagens adicionais, a capacidade da supervisão, a segurança política e administrativa da empresa e os colegas de trabalho. Herzberg conferiu a essas pessoas a denominação de tipos que “procuram manutenção” e relevo, centrando sua atenção em elementos tal como o pagamento, Ao colocar essa diferença, Herzberg exhibe que os empregados estão motivados por aquilo que eles fazem para si, ou seja, quando adotam responsabilidade ou ganham importância pelas suas ações eles se mostram motivados.

A teoria indicada por Herzberg levou a uma discussão substancial e gerou pesquisas conflitantes. Conforme Bowditch e Buono (2002), a maioria dos estudos refuta as prevenções feitas com base no ponto de vista de Herzberg. Esses autores confirmaram que as necessidades de salários, reconhecimento e responsabilidade trabalham igualmente como motivadores e fatores de higiene. Além disso, o interesse crescente pelos planos de participação nos lucros, o acordo dos salários com a produtividade e o lucro das organizações está invadindo lugar como ferramenta motivacional. Apesar dessas críticas, Herzberg auferiu o crédito por ter oferecido uma inovação na forma de se pensar a motivação dos trabalhadores. Antes dele, a satisfação no trabalho era tida como um conceito adimensional: a satisfação numa ponta de um continuum e a insatisfação no outro extremo (BOWDITCH; BUONO, 2002).

Maciel e Sá (2007) concretizaram pesquisa utilizando a teoria dos dois fatores de Herzberg e, para decorrência de análise dos seus resultados, adotaram a seguinte disposição dos fatores motivacionais e higiênicos, segundo Herzberg:

a) Fatores de motivação ou motivacionais ou intrínsecos:

- Realização pessoal e profissional;
- reconhecimento;
- responsabilidade;
- desenvolvimento profissional;
- conteúdo do cargo;
- autonomia;
- criatividade e inovação do trabalho;
- participação.

b) Fatores de higiene ou higiênicos, extrínsecos ou de manutenção:

- Políticas organizacionais;
- relacionamento supervisor/subordinado;
- condições físicas do trabalho;

- salários e benefícios;
- relacionamento com os colegas;
- vida pessoal;
- status;
- segurança;
- comunicação.

2.3.2 Teoria das expectativas

Ênfase especial neste trabalho merece a Teoria de Expectação, feita a partir de 1964 por Victor Vroom e fundamentada numa visão econômica do indivíduo. A teoria analisa as pessoas como seres individuais, dotados de anseio e desejos diferentes em relação ao trabalho, o que faz com que adotem decisões diferentes em relação ao trabalho.

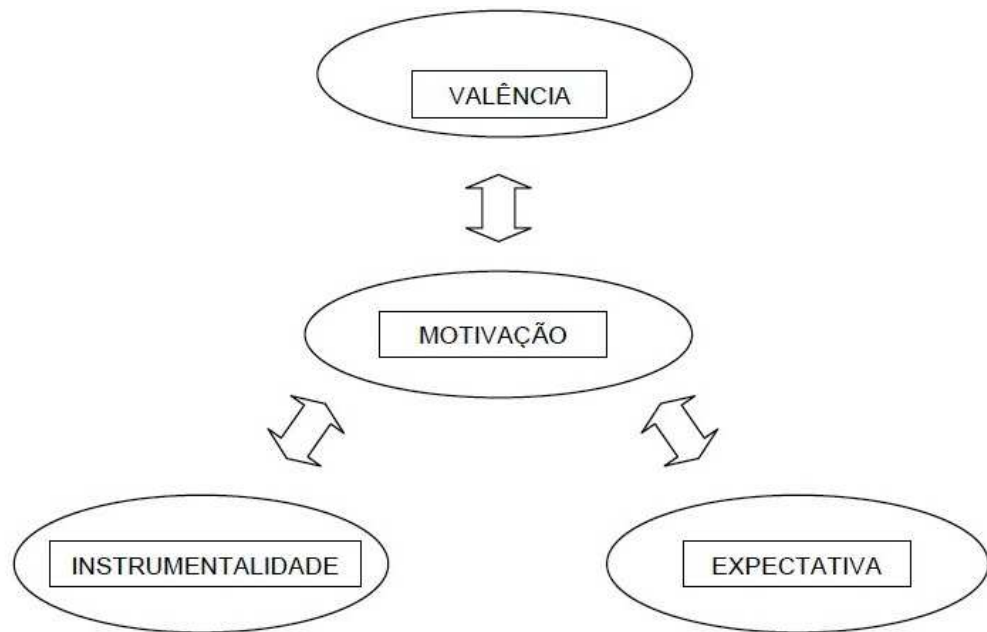
Wagner III e Hollenbeck (2006) descrevem que a teoria da expectativa ou da expectância é extensa sobre motivação que tenta explicar os determinantes das atitudes e dos comportamentos no local de trabalho. A teoria das expectativas de Vroom protege que o processo de motivação deve ser esclarecido em função dos objetivos e das opções de cada indivíduo e das expectativas de atingir esses objetivos. É uma teoria que induz em consideração as diferenças individuais. Incide numa abordagem cognitiva, que avalia que o comportamento e o desempenho do indivíduo são decorrência de uma escolha consciente, sendo que comumente o comportamento escolhido é o que se traduz em mais valia para o sujeito.

Vroom (1964) definiu os seguintes pressupostos para o comportamento dos indivíduos nas organizações:

- O comportamento é motivado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente;
- os indivíduos tomam decisões sobre seu comportamento na organização;

- os indivíduos têm necessidades, desejos e objetivos diferentes;
- os indivíduos decidem entre alternativas de comportamentos, baseado em suas expectativas de que determinado comportamento os levará ao resultado desejado.

Figura 02 – As três forças básicas



Fonte: Vroom, (1964).

Para o autor da teoria, têm três forças básicas que agem dentro do indivíduo e que influenciam seu nível de desempenho: valência, instrumentalidade e expectativa, apresentado na Figura 02.

O conceito de valência sugerido por Vroom (1964) está fundamentado na suposição de que a qualquer momento uma pessoa escolhe certos resultados a outros. Valência é uma medida da atração que determinado resultado desempenha sobre um indivíduo ou a satisfação que ele prevê receber de certo resultado. A valência pode ser positiva, negativa ou nula. Quando um indivíduo escolhe alcançar determinado resultado a não alcançá-lo, titulamos a valência de positiva. Quando existe indiferença em relação a alcançar um resultado ou não, conferi a esse resultado uma valência nula. Se uma pessoa prefere não alcançar um resultado, diz-se que esse resultado tem valência negativa. Assim, valência é um valor ou peso que um indivíduo

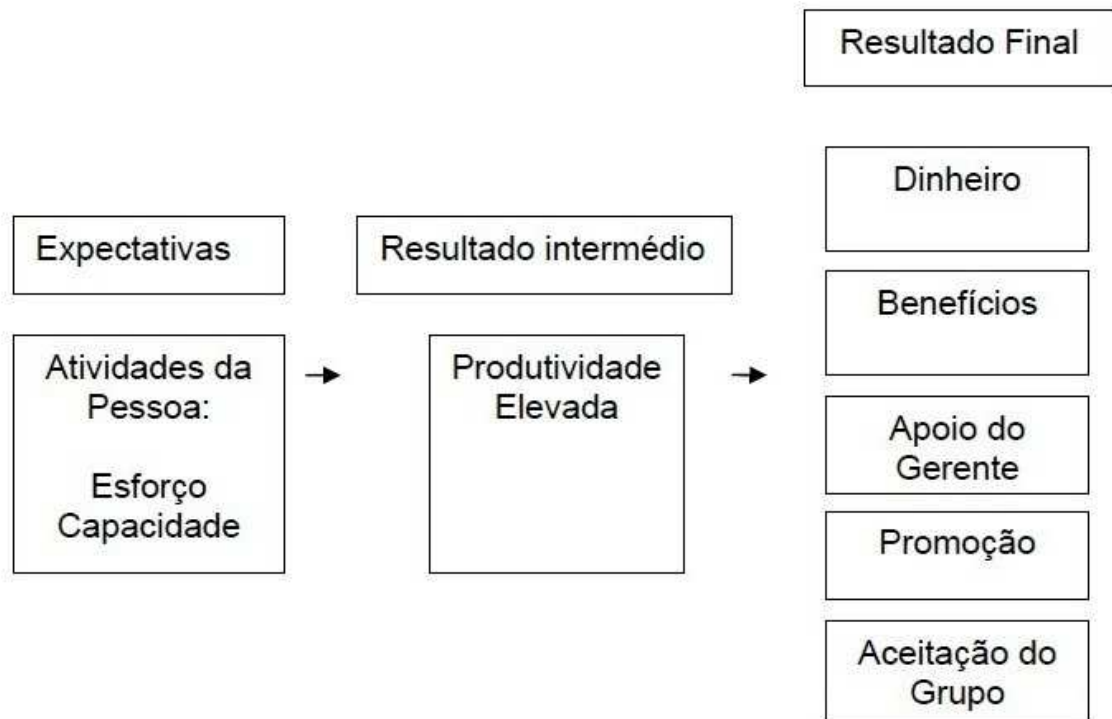
confere às recompensas obtidas em decorrência do seu desempenho. As valências revestem-se de um conteúdo subjetivo, uma vez que o sistema de recompensas vigente poderá não assumir importância para um indivíduo e ser muito importante para outro (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

Vroom (1964) sugere que a instrumentalidade é a convicção de uma pessoa acerca da relação entre fazer ou executar uma ação e experimentar um resultado. Portanto, é preciso avaliar o que um indivíduo acredita que deva ser feito para obter determinado resultado, e não só a satisfação esperada por um indivíduo em vias de alcançar o resultado. É a percepção de que a aquisição de um resultado está ligada a uma recompensa, podendo-se traduzir no grau em que um resultado promove o acesso a outro resultado. Assim, uma recompensa de primeira ordem (por exemplo, uma recompensa monetária) é ressaltante porque permite o alcance de um resultado de segunda ordem (por exemplo, um automóvel de luxo).

A terceira força que age dentro do indivíduo e influencia seu comportamento é a expectativa, que incide em um conjunto de convicções respectivas ao vínculo entre fazer um esforço e verdadeiramente desempenhar bem. Embora o conhecimento sobre valências e instrumentalidades nos fale o que um indivíduo quer fazer, não podemos saber o que o indivíduo tentará fazer sem conhecer ou saber suas expectativas (VROOM, 1964).

De acordo com Vroom (1964), sempre que um indivíduo opta entre alternativas que abarcam resultados incertos, torna-se evidente que seu comportamento é afetado não só por suas preferências entre esses resultados, mas também pelo grau em que ele confia que eles são prováveis. A Teoria das Expectativas, portanto, determina motivação em termos de desejo e esforço, cuja concretização de resultados desejados resulte da interação de valências, instrumentalidades e expectativas. O desejo só ocorre se valências e instrumentalidades forem altas e o esforço somente quando todos os três são altos (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

Figura 03 – O modelo das expectativas



Fonte: Vroom, (1964).

Segundo Vroom (1964), cada colaborador tem preferências (valências) para distintos resultados finais. Já os resultados intermediários apresentam valência em função de sua correlação aos resultados finais desejados. Na Figura 03, a produtividade não tem valência em si, mas ganha uma quando estiver relacionada ao desejo do colaborador de atingir distintos resultados final. Essa relação entre resultado intermediário e resultado final é a instrumentalidade para o determinado fim. Se o colaborador perceber que não existe relação entre a alta produtividade e o dinheiro, a instrumentalidade será igual zero, ou seja, de nada prospera a produtividade elevada para alcançar o dinheiro. O desejo do colaborador (valências) para uma produtividade elevada é apurado pelo somatório de instrumentalidades e valências de todos os resultados finais.

Dessa forma, o modelo de Vroom se baseia no fato da motivação compuser um processo que implica escolhas entre comportamentos. Os colaboradores têm noção dos resultados de cada alternativa de ação como um conjunto de possíveis consequências decorrentes ao seu desempenho. Esses

resultados compõem uma cadeia entre meios e fins. Quando um colaborador procura um resultado intermediário está à procura de meios para atingir um resultado final. Se os colaboradores creem que a obtenção do dinheiro (resultado final) depende do desempenho (resultado intermédio) elas se dedicam a o bom desempenho que terá um maior valor de expectativa no alcance deste resultado final (VROOM, 1964).

A teoria de Vroom, em suma, revela que para que o colaborador se sinta motivado é indispensável que ele se sinta capaz de alcançar os objetivos pessoais delineados. Essa conjectura acaba por associar a motivação à competência. Sendo assim, um colaborador que procura a autorrealização a partir da abrangência dos objetivos pessoais só se sentirá motivado se julgar capaz de alcançar esses objetivos (VROOM, 1964).

Nessa teoria, as expectativas de um colaborador são determinadas pelos seus motivos. Logo que tenham motivos relacionados à satisfação de necessidades básicas ou motivos relacionados à estima e autorrealização, os seres humanos sempre atribuem valores diferentes às coisas e desenvolvem expectativas distintas para direcionar suas ações. É também importante realçar que distintas pessoas possuem distintos fatores motivacionais e devido a isso buscam distintas formas de satisfação (VROOM, 1964).

A motivação, segundo Vroom (1964), precisa ser explicada em função dos objetivos e das escolhas de cada colaborador, bem como também de suas expectativas em atingir os objetivos. O ponto de vista de Vroom é que a força da motivação (M) de determinado colaborador é igual ao produto do valor conferido a um objetivo (V = valência) e a probabilidade de conseguir esse mesmo objetivo (E =expectativa) previsto por esse colaborador, ou seja, $M = V \cdot E$.

É importante mencionar Porter e Lawler (apud NUNES, 2008) que acrescentaram à teoria de Vroom a influência do desempenho atual, que depende não apenas de um esforço desmedido, mas como também das competências e conhecimentos para a realização dos trabalhos, da percepção de como tudo é indispensável para a sua realização e de quais são os resultados aspirados. Sendo assim, o grau de satisfação do colaborador irá

depende desse desempenho que determinará o valor acreditado daquilo que o colaborador irá receber.

Segundo Nunes (2008), as principais conclusões a se compreender do modelo proposto por Porter e Lawler são:

- O empenho que determinado indivíduo está disposto a realizar depende do valor que ele impõe à recompensa e da probabilidade que estima existir na consolidação da recompensa;
- o valor imposto pelo indivíduo às recompensas depende das recompensas extrínsecas (local de trabalho) e intrínsecas (autorrealização), as quais levam a satisfação de uma necessidade quando o trabalho é realizado e o objetivo alcançado;
- o nível de desempenho do indivíduo no cumprimento de uma tarefa é apontado pela sua percepção do que lhe é demandado e da sua capacidade para a execução da tarefa ou serviço.

Sendo assim, a magnitude da satisfação que procede da recompensa recebida depende da percepção individual da justificável recompensa. Apesar de ser complexa, a teoria das expectativas de Vroom, acrescida com as observações de Porter e Lawler, tem sido uma das teorias mais bem conceituadas pelos gestores (NUNES, 2008).

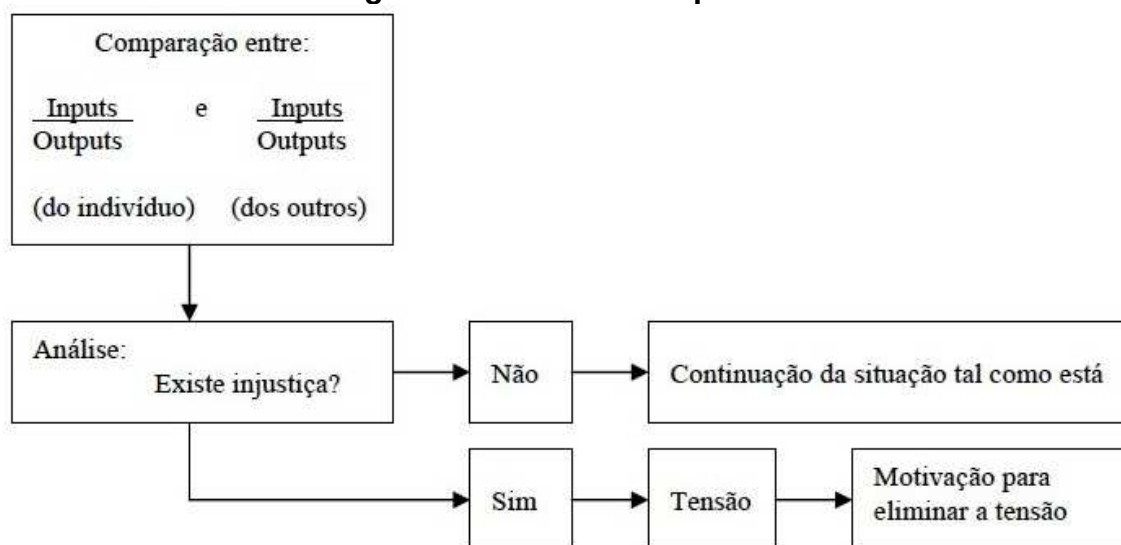
2.3.3 Teoria da equidade

A Teoria da Equidade surgiu e ficou associada a J. Stacy Adams (1963). Onde o termo “equidade” é, aliás, sinônimo de retidão, justiça (CUNHA et al., 2007). Os colaboradores fazem então, uma comparação entre os inputs (investimentos) e outputs (recompensas) no trabalho e depois comparar esta taxa com o dos seus semelhantes ou referências (NEVES, 2002; LASHLEY & LEE-ROSS, 2003) e se desta comparação resultar uma ocorrência de injustiça, prevalecerá um sentimento de iniquidade, que os colaboradores tentaram amenizar. Nesta comparação podem compreender o próprio, comparando

expectativas e recompensas num dado período, colegas de trabalho da mesma organização (equidade interna), ou pessoas que exerçam as mesmas funções noutras organizações (equidade externa) (CUNHA et al., 2007).

Há equidade quando os colaboradores veem sua taxa de inputs e outputs como equivalente a dos outros colaboradores, ou seja, mesmas taxas que produzem estados equitativos e provocam satisfação (REGO, 2000). E quando os colaboradores percebem que estão a ser pouco compensados irão sentir uma tensão decorrida da não equidade o que motiva a necessidade de equilibrar a equidade (DAFT, 2002).

Figura 04 – Teoria da equidade



Fonte: Adaptado de Rollinson et al. (1998).

Por meio da Figura 04 verifica-se que a fonte fundamental de motivação é a injustiça ou iniquidade, pois os colaboradores ficam decididos a reduzir qualquer tipo de iniquidade de tratamento percebida. É importante destacar que as relações de equidade ou iniquidade derivam da tomada de conhecimento do colaborador e não de uma avaliação objetiva da relação entre ganhos e investimentos (REGO, 2000).

Contudo, esta conferição é feita entre taxas e não entre valores absolutos de ganhos e investimentos. Isto pois, os ganhos e os investimentos

têm componentes que não são plausíveis de medir.

Dos ganhos e dos investimentos correlacionados surgem duas situações: equidade e iniquidade. A equidade procede da semelhança entre as razões dos ganhos e investidos ao colaborador e a iniquidade pode ostentar duas formas: iniquidade favorável ou desfavorável. É favorável quando o colaborador considera ter sido beneficiado já no caso de situação desfavorável, o colaborador avalia que está a ser prejudicado em relação ao seu marco de comparação, tendo em conta que passasse para o plano da justiça. Nesta situação, os colaboradores tendem a ser contra e a desfavor da organização, podendo desenvolver: a insatisfação constante, furtos e o agravamento do desempenho individual (CUNHA et al., 2007).

A importância desta teoria para o estudo da motivação habita no fato desta elucidar a racionalidade do comportamento humano que não está associado às hierarquias de necessidades ou às forças motivadoras específicas nos indivíduos.

Confirma que a motivação é maior quando os colaboradores percebem a existência de uma relação entre os ganhos e os investimentos. Isto é, os colaboradores estão mais dispostos a esforçar-se se compreenderem que um maior esforço levará a uma melhor recompensa, onde, quem mais contribui mais ganha. Por outro lado, se essa percepção não existir, a tendência será para os colaboradores que se sentirem injustiçados de saírem da organização ou diminuir os seus esforços, passando a trabalhar da mesma forma que os colaboradores que tem menor desempenho e não são penalizados por isso (CUNHA et al., 2007).

Esta teoria levanta uma questão sobre as vantagens e desvantagens das elevadas variações salariais. E se é fato que é comum ouvir-se dizer que quem mais ganha é quem mais produz, atualmente já não é tão fácil à medição dessa contribuição em termos objetivos. Uma das formas de transpor este problema consiste em ponderar como relevante: os níveis de habilitações, o tempo na empresa e os cargos. Mas, como cabe à ponderação dessas características para a produtividade que não são claros, lineares ou objetivos. Logo, não é certo que quem mais ganha, produz mais e melhor.

A aplicação desta teoria, para os gestores, proporciona dificuldades acrescidas, pois a percepção de injustiça pelos colaboradores é subjetiva e mutável, sendo assim mais difícil definir o nível de equidade nas organizações.

2.3.4 Teoria de Maslow

A teoria de Maslow é uma das mais conhecidas e importantes teorias de motivação. Para Bergamini (1997, p. 73) a resposta para tal grande aceitação da teoria de Maslow é a sua simplicidade e equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e a forma de apresentação também em pirâmide de sequência das necessidades motivacionais.

Maslow (2003), explica que o comportamento motivacional é sustentado pelas necessidades humanas, portanto quando se obtêm o que quer o ser humano fica satisfeito, mas quando a necessidade não é satisfeita sobrevém à frustração da pessoa que pode assumir atitudes como a falta de interesse pelos objetivos, comportamentos fora da normalidade, resistência à mudança, insegurança, baixa autoestima, entre outros pontos negativos. Para ele as necessidades dos seres humanos seguem a uma hierarquia, portanto quando o indivíduo realiza uma necessidade surge outra no lugar, exigindo esforços para satisfazê-la. A teoria é apresentada através de uma pirâmide, as necessidades a serem satisfeitas pelo ser humano são cinco e foram organizadas conforme a sua predominância e probabilidade:

- Necessidades básicas ou fisiológicas - necessidades de sobrevivência que são instintivas, uma vez que nascem com o indivíduo (intervalos de descanso, conforto físico, horário de trabalho razoável);
- Necessidades de segurança - demandam de proteção contra ameaças e privações (condições seguras de trabalho, remuneração e benefícios, estabilidade no emprego);
- Necessidades sociais - relacionadas ao convívio social (amizade dos colegas, interação com todos, gestor amigável);

- Necessidades de Status ou estima - desenvolvimento de sentimentos de autoconfiança e sentido de utilidade (responsabilidade por resultados, orgulho e reconhecimento, promoções);
- Necessidades de autorrealização - tendência de explorar as suas potencialidades (trabalho criativo e desafiante, diversidade e autonomia, participação nas decisões).

Figura 05 – Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Maslow, (2003).

Maximiano (2005), diz que de acordo com Maslow, as pessoas estão em processo de desenvolvimento contínuo e tende a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após a outra, e orientando-se para a autorrealização (Figura 05). A autorrealização pode ocorrer em qualquer ponto da pirâmide da motivação dependendo do indivíduo.

A teoria de Maslow é importante no ambiente de trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos seus superiores. Por isso, ao distribuir tarefas, criar condições de trabalho e definir as estruturas organizacionais, os gestores precisam considerar as necessidades de cada colaborador para obter melhores resultados.

3 METODOLOGIA

Para responder a pergunta da pesquisa proposta, foram escolhidos os colaboradores da área da enfermagem de um hospital privado e assim utilizando um procedimento de levantamento ou também conhecido como survey que segundo Gil (2002) visa à descrição da distribuição de características ou de fenômenos que ocorrem naturalmente em grupos da população que, basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo de pessoas acerca do problema estudado para mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Ou seja, este método proporciona a interrogação direta com os sujeitos da pesquisa e as principais vantagens do levantamento seriam o conhecimento direto da realidade, a economia, a rapidez e a quantificação. É significativo destacar que, quando o levantamento da coleta de informações da população pesquisada for incabível devido as dificuldades materiais que envolvem sua realização é possível se utilizar nesse tipo de pesquisa uma amostra retirada da determinada população que se quer estudar. Atenta-se para o fato de que nenhuma amostra é perfeita, podendo variar o grau de erro ou viés.

Para responder a pergunta de pesquisa com o método survey e visando à observação, análise e correlacionar fatores motivacionais em um contexto na busca da frequência com que eles ocorrem. Basicamente uma descrição com os determinados fatores relacionados à motivação, podendo assim ser esta pesquisa ser descritiva que segundo Andrade (2009), neste tipo de pesquisa os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles, assim os fenômenos são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

De acordo com a autora é comum utilizar da pesquisa descritiva para análise e descrição de problemas sobre satisfação de um grupo ou indivíduos sobre algo que se quer avaliar, sendo assim, este trabalho alinhasse da mesma forma só que se avalia a motivação se delimitando na amostra, nos fatores e nas questões de pesquisa.

No trabalho também se busca captar a essência e origem da motivação quantificando na modalidade de coleta de informações e no tratamento, por meio de técnicas estatísticas, sendo assim, a pesquisa também deve ser caracterizada como quali-quantitativa, pois se pressupõe que esta análise é dialética e permite ser qualitativa e quantitativa. De acordo com Giddens (2012) a pesquisa pode ser feita pelo método misto (ou quali-quantitativa) quando se quer ter uma compreensão e explicação mais ampla do tema estudado.

Pois o termo qualitativo alude uma partilha com pessoas e fatores que constituem a pesquisa, para extrair desse convívio os significados que somente são percebíveis a uma prudência sensível. Mas já o termo quantitativo enfatiza os indicadores numéricos sobre determinado fenômeno pesquisado, que pode ser apresentado em forma de tabelas.

E com estas ideias fundamentadas a pesquisa utilizou um formulário que foi entregue para dezesseis colaboradores da área da enfermagem do hospital privado, sem distinção de sexo, idade, turno de trabalho ou cargo de chefia. Ocorrendo isso em dois dias devido aos plantões dos colaboradores, onde, no primeiro dia, foi entregue para oito colaboradores para responderem quando possível, em suas pausas, e depois recolhidos, no final do dia. No segundo dia se repetiu da mesma maneira a pesquisa, entregando os formulários para os oito próximos colaboradores pesquisados.

O formulário é uma das formas mais usadas para coletar dados, pois segundo Andrade (2009) é um meio que possibilita obter resposta a questões por uma fórmula que o próprio pesquisador propõe para que os pesquisados sigam e assim possibilita que os resultados sejam medidos e analisados posteriormente.

O formulário contém duas questões a serem respondidas:

1. O que realmente motiva um empregado a trabalhar?
2. O que realmente motiva um empregado a trabalhar no seu atual emprego?

Para tal, é apresentado um conjunto de 58 pontos compreendidos pelo

pesquisador como fatores motivadores advindos da literatura, mas deixando espaço para que o pesquisado possa acrescentar algum ponto que não estivesse na lista. Este espaço possibilita que haja fatores livres que não fazem parte do conjunto de fatores fornecidos para os pesquisados, pois poderia haver a necessidade de um fator motivacional que estivesse em foco para os determinados colaboradores da pesquisa (o formulário encontra-se no apêndice deste trabalho).

Foi explicado aos pesquisados que, para responder a primeira questão, deverá ser considerado o aspecto de trabalhar em qualquer empresa, que significa o motivo pelo qual se trabalha. Para responder a segunda questão, será salientado que a resposta deverá ser direcionada para o trabalho realizado dentro do hospital. Foi também solicitado que os pesquisados enumerassem de acordo com a ordem de importância, os pontos motivadores, em no máximo de 15 escolhas para cada questão. Os formulários respondidos foram tabulados em uma planilha eletrônica, neste caso, a planilha Microsoft Office Excel.

Os resultados, foram a partir de dez fatores que se encontrava dentro das cinco ocorrências que mais motivam, sendo os mesmos resultados analisados através de duas técnicas:

- Escore ponderado - onde para os itens que apareceram como a opção mais importante de cada questionário foi atribuído um escore de 10 pontos, para o segundo mais importante um escore de 9 pontos e assim por diante, até o quinto mais importante que recebeu apenas seis pontos, sendo somados estes pontos para se verificar qual os fatores são realmente os mais importantes;
- Escore simples - onde apenas foram computados os fatores que estavam entre as cinco primeiras ocorrências para assim considerar quais os fatores mais importantes.

Com os dados destes formulários coletados é possível responder a pergunta deste trabalho a partir dos escores apresentados aos pontos motivadores na planilha, que quando gerada é capaz de expor os resultados conclusivos para uma melhor interpretação.

Antes dos resultados é interessante entender alguns aspectos sobre o hospital privado, aos quais os colaboradores trabalham, para que se tenha uma ideia do ambiente de trabalho que estão inseridos em seus cotidianos. No próximo capítulo é exposto um pouco sobre a instituição.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O hospital privado de pequeno porte onde os colaboradores que responderam os formulários trabalham está especificamente localizado no município de Bezerros, interior de Pernambuco e detém a mesma administração desde sua inauguração.

A direção vem buscando atualizar o hospital com novos funcionários, treinamentos, aquisição de equipamentos e por meio também de reformas na estrutura do prédio, que atualmente tem um pouco mais que o dobro de área construída quando comparado a sua construção inicial.

A instituição trabalha com alguns planos de saúde e também trabalha diretamente com os clientes. Atualmente tem 102 funcionários, sendo a maioria da área da limpeza, refeitório, técnicos de enfermagens, enfermeiros, bioquímicos, secretariais, médicos, radiologistas, porteiros, manutenção e um motorista de ambulância.

O hospital é uma instituição de saúde e tem como missão proporcionar um atendimento integrado com excelência científica e humana. Com uma visão de ser regionalmente reconhecido como uma instituição de saúde de excelência médico-hospitalar na gestão do comprometimento social. Visando também a satisfação do cliente, preservar a saúde, humanizar o atendimento e promover o crescimento profissional dos colaboradores e a melhoria contínua dos processos.

É evidente a real preocupação do hospital com o cliente, pois tanto na missão como na visão deles a preocupação que se repete é proporcionar um atendimento integrado, humanizado e não mecanizado. Ajudar um indivíduo debilitado e/ou sofrendo de uma forma humana, com empatia, proporciona um ambiente mais agradável ao cliente. A instituição está com todos os certificados necessários para a sua legal funcionalidade, propondo treinamentos anuais aos funcionários, reuniões onde é possível escutar os funcionários e solucionar problemas.

Até o presente momento a administração do hospital tem atingido

ótimos resultados e está em um processo de crescimento estrutural, ampliando a quantidade de quartos e leitos. Por fim segue abaixo os dados obtidos a partir dos formulários respondidos pelos colaboradores, do referido hospital privado, para uma melhor elucidação dos fatores motivacionais de acordo com os que foram apontados na pesquisa.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segundo Andrade (2009), a coleta de dados constituída por perguntas que devem ser respondidas de por uma forma proposta pelo pesquisador e sem a sua presença é um método de realizar uma pesquisa descritiva. Sabendo disso os formulários da pesquisa foram entregues e respondidos nos últimos dois dias do mês de maio de 2016 e participaram os 16 colaboradores que se disponibilizaram a responder as perguntas do formulário. Através dos dados destes foi possível ter uma melhor compreensão dos resultados por meio de tabelas.

O uso desta metodologia não pretendia estabelecer hipóteses dos fatores motivacionais que mais se predominam, mas se observou que era tendencioso a ponderar que os fatores externos eram os mais apontados nos formulários como resposta para as perguntas apresentadas aos pesquisados.

Ainda segundo Andrade (2009, p. 141) o uso de tabelas facilita a representação e verificação das relações entre os dados a serem estudados, onde a análise e interpretação constituem dois processos distintos, mas inter-relacionados.

Após a análise e interpretação constatou-se, das respostas selecionadas na tabela de fatores motivacionais para empresas em geral, que em primeiro lugar encontra-se 'gosta do que faz', e este mesmo fator também foi apontado como primeiro lugar na tabela de fatores motivacionais para o trabalho na área da enfermagem, isso tanto no escore ponderado como também no escore simples. Sendo assim, evidentemente, que os colaboradores do hospital privado trabalham por haver um apego ao seu trabalho realizado e nisso é perceptível o porquê responderem preponderantemente este fator intrínseco. E este fator representa a autorrealização que segundo Lanza (2012) é uma precisão existencial, onde o indivíduo humano é guiado, animado e integrado por um motivo soberano, o de autorrealização.

Tabela 02 – Fatores motivacionais para as empresas em geral

Empresas em geral Fator	Escore Simples	Escore Ponderado	Ocorrência como fator mais importante				
			1°	2°	3°	4°	5°
1° Gosta do que faz	14	129	9	2	1	1	1
2° Salário em dia	11	95	3	3	4	0	1
3° Oportunidade de crescimento	10	84	1	3	5	1	0
4° Metas e objetivos Claros	8	67	1	4	1	1	1
5° Plano de Saúde	7	55	0	2	2	3	0
6° Reconhecimento Profissional	6	48	1	2	1	0	2
7° Ver sentido no seu trabalho	5	39	1	0	2	1	1
8° Dialogo franco	5	31	0	0	0	1	4
9° Colegas motivados	4	29	0	0	1	3	0
10° Ambiente agradável	4	27	0	0	1	1	2

Fonte: Dados da pesquisa 2016.

Nos resultados dos dados dos fatores motivacionais para as empresas em geral, que se encontra na Tabela 02, há uma análise dos fatores motivacionais onde é significativo observado que autorrealização, segurança monetária e promoções são os principais tópicos motivadores para as entidades em geral. Pois estes fundamentos estão intimamente ligados aos fatores apontados para tal questão, que seriam: 'gosta do que faz', 'salário em dia' e 'oportunidade de crescimento' e que estão respectivamente posicionados no primeiro, segundo e terceiros fatores mais motivacionais.

Para os demais fatores apontados é significativo observar que a motivação decorre de se ter um bom relacionamento dentro da empresa, que a empresa propicie condições de crescimento profissional e que a empresa

forneça um ambiente favorável para o trabalho dos colaboradores.

Tabela 03 – Fatores motivacionais na área da enfermagem de um hospital privado

Hospital Privado	Escore Simples	Escore Ponderado	Ocorrência como fator mais importante				
Fator			1°	2°	3°	4°	5°
1° Gosta do que faz	15	139	8	4	2	1	0
2° Salário justo	8	66	3	1	1	1	2
3° Ver sentido no seu trabalho	8	64	2	2	2	0	2
4° Reconhecimento Profissional	7	63	2	3	2	0	0
5° Plano de Saúde	7	60	0	4	3	0	0
6° Plano de cargos e salários	7	59	1	2	3	1	0
7° Ambiente agradável	6	42	0	0	2	2	2
8° Ser ouvido sobre reclamações	5	33	0	0	0	3	2
9° Colegas motivados	4	28	0	0	1	2	1
10° Metas e objetivos Claros	3	18	0	0	0	0	3

Fonte: Dados da Pesquisa 2016.

É perceptível nos resultados dos fatores motivacionais na área da enfermagem (Tabela 03), onde os pesquisados apontam os fatores motivacionais para o atual emprego, que é possível ressaltar que o colaborador na área da saúde tem algum fator motivador interno em gostar de trabalhar nesta área. Analisando os fatores motivacionais nesta tabela constata-se que autorrealização e segurança monetária são os principais tópicos motivadores

para o atual emprego dos pesquisados e a partir destes tópicos observa-se a ligação aos fatores apontados para tal questão, que seriam: 'gosta do que faz', onde segundo Angerami, Gomes e Mendes (2000) colaboradores na área hospitalar permanecem em exercício por gostarem da profissão; 'salário justo' e 'ver sentido no que faz' que estão na ordem do maior para o menor dos três fatores mais motivacionais.

Os dados motivacionais para o atual emprego dos colaboradores diferem um pouco dos dados motivacionais para empresa em geral, pois se observa que os colaboradores, na área da enfermagem, preocupam-se mais em: se sentirem realizados, terem um salário compatível ao que realizam, estarem inseridos em um bom ambiente de trabalho e clareza nas metas a serem atingidas.

É possível observar que tanto na Tabela 02 quanto na Tabela 03, na parte que retrata os fatores motivacionais do pesquisado com escore simples, houve alguns empates. Para a Tabela 02 o empate aparece nas posições do sétimo (com 'ver sentido no seu trabalho' e 'diálogo franco') e nono (com 'colegas motivados' e 'ambiente agradável') e na Tabela 03 nas posições do segundo (com 'salário justo' e 'ver sentido no seu trabalho') e terceiro (com 'reconhecimento profissional', 'plano de saúde' e 'plano de cargos e salários') confirmando, assim, que apenas a utilização do escore simples não seria suficiente para analisar esta pesquisa, sendo necessária a utilização do escore ponderado para então desempatar os fatores - embasados no grau de relevância para os fatores apontados pelos pesquisados. Vale salientar que poderia haver um empate nos fatores analisados com o escore ponderado e quem por sequentemente desempataria seria a análise com o escore simples, para que assim fique entendida a necessidade das duas análises para esta pesquisa.

Na análise das posições é curioso salientar que a segunda maior menção pelos pesquisados enquadrasse a ideia do salário, onde para as instituições em geral se ficou compreendido o fator 'salário em dia' e para os pesquisados na área da enfermagem o 'salário justo'. Foi curiosamente observado que o fator 'salário alto', sugerido no formulário da pesquisa, não foi referido como importante fator motivacional. É discutível o trabalho ligado ao

retorno financeiro, isso porque a realização e satisfação pessoal são mais preponderantes em comparação a parte financeira do indivíduo (KALINOWSKI, 2000). Sendo assim para os pesquisados é interessante se ter um salário compatível ao que se realiza e apontaram que em outras empresas a motivação seria os salários sem atrasos, supõem-se então que não adiantaria ter um salário alto como fator motivacional se ele ficar atrasado ou se o colaborador não for merecedor do mesmo.

Com estes resultados e conhecendo da teoria de Maslow é possível verificar que a partir dos fatores motivacionais apontados, a maioria está fundamentada nas necessidades de estima ('plano de cargos e salários', 'oportunidade de crescimento', 'reconhecimento profissional', 'metas e objetivos claros' e 'ver sentido no seu trabalho'), nas necessidades de autorrealização ('ser ouvido sobre reclamações', 'diálogo franco' e 'gosta do que faz'), nas necessidades de segurança ('salário justo', 'salário em dia' e 'plano de saúde'), nas necessidades sociais ('colegas motivados'), e nas necessidades básicas ('ambiente agradável'). Confirmando, assim, através da teoria das necessidades que os resultados desta pesquisa têm coerência com a parte bibliográfica apresentada em Maslow (2003) e são válidas para o entendimento do que realmente motiva os colaboradores, tendo como ênfase aqueles que trabalham na área da enfermagem.

6 CONCLUSÃO

O hospital privado de pequeno porte tem no mínimo as áreas: da enfermaria, ambulatorial, copa, apartamentos, secretaria, administração e radiografia, sendo seus colaboradores no hospital estudado a maioria da área da limpeza, refeitório, técnicos de enfermagens, enfermeiros, bioquímicos, secretarias, médicos, radiologistas, porteiros, manutenção e um motorista de ambulância em um total de 102 funcionários, sendo que a pesquisa foi focada apenas nos colaboradores na área da enfermaria.

A motivação é um dos pontos de maior relevância que viabiliza o desenvolvimento das atividades de qualquer trabalho. Pensando nisto este trabalho mostrou que o fator determinante, no meio hospitalar, acabou sendo a satisfação em trabalhar no que se gosta, a partir dos formulários respondidos pelos 16 colaboradores. Com isso o fator principal apresentado foi 'gostar do que se faz' e em segunda instancia o 'salário justo' para exercer a função, ou seja, fazer o que gosta e ser justamente recompensado. Sendo estes os principais fatores motivacionais para os funcionários da enfermaria.

Analizando as informações motivacionais descritas no referencial teórico que, por exemplo, compreendem as ideias de Maslow (2003), Cunha (2007) e Maximiano (2005), pode-se observar que o aspecto 'gostar do que se faz' provoca um efeito duradouro e de aumento de produtividade. Aliado a isso, vale lembrar que na hierarquia das necessidades, a autorrealização se mostra nítida quando se escolhe pelo fator 'gostar do que se faz' e que as outras necessidades também estão satisfeitas, salientando-se as necessidades de estima que apresenta o maior número de fatores motivacionais como resultados no trabalho. A partir desta pesquisa é possível aos gestores construir ferramentas e planejar estratégias para aprimorar a motivação dos colaboradores.

É interessante ponderar que se os fatores motivacionais dos colaboradores para as empresas em geral fossem os mesmos para os fatores motivacionais do seu atual emprego, nada mais seria que o colaborador estaria

afirmando que trabalha na “empresa perfeita”. Olhando de outra forma, se o hospital privado mantiver os profissionais trabalhadores que verdadeiramente gostam do que fazem, isso acarretará na redução de custos, pois este aspecto conservará os colaboradores no hospital não provocando custos com sua saída e nem privando o hospital de seu conhecimento.

A única limitação presente neste trabalho foi à impossibilidade de realizar a pesquisa em apenas um único dia, com todos os 16 colaboradores, mas esta limitação não acarretou em problemas para os dados.

Em um trabalho futuro seria interessante ver a relação entre os fatores motivacionais para identificar se alguns deles teriam interação entre si e assim proveriam uma maior motivação aos pesquisados. Para isto seria primordial a análise desse tema em outros trabalhos para que se possa ter dados suficientes sobre os fatores motivacionais nas enfermarias dos hospitais de diferentes portes, como por exemplo, o Hospital Regional em Caruaru, o Hospital Santa Joana em Recife, o Hospital Israelita Albert Einstein em São Paulo, o Hospital Nove de Julho também em São Paulo, ou seja, o maior número possível de hospitais de variados portes para comprovar os fatores apresentados neste trabalho e/ou acrescentar fatores com maior ocorrência de motivação.

REFERÊNCIAS

ADAMS, J. Toward an Understanding of inequity. **The Journal of Abnormal and Social Psychology**, 1963.

ALVES FILHO, A. **Motivação para o trabalho**: um estudo com os profissionais de saúde das unidades básicas de saúde do município de Natal-RN. Tese de Doutorado, Natal - RN, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2012, 197f.

ALVES FILHO, A.; BORGES, L. O. **Motivação no trabalho para os profissionais de saúde do SUS em Natal**. In L. O. Borges (Org). Os profissionais de saúde e seu trabalho. São Paulo - SP, Casa do Psicólogo, 2005, p. 199-222.

ANGERAMI, E. L. S.; GOMES, D. L. S.; MENDES, I. J. M. **Estudo da permanência dos enfermeiros no trabalho**. Rev Latino-Am Enfermagem, Ribeirão Preto, v. 8, n. 5 Ribeirão Preto, out. 2000.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009, p. 113-141.

BACKES, D. S.; LUNARDI, V. L.; LUNARDI FILHO, W. D. **O processo de humanização do ambiente hospitalar centrado no trabalhador**. Rev Esc Enferm, USP, v. 40, n. 2, 2006, p. 221-227.

BARAÑANO, A. M. **Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão** – Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação. Lisboa, Ed. Sílabo, 2004.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas,

1997.

BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**. Florianópolis, UFSC, CAPES : UAB, 2010, 114f.

BORGES-ANDRADE, J. E; PAGOTTO, C. P. **O estado da arte da pesquisa brasileira em psicologia do trabalho e organizacional**. Psicologia - teoria e pesquisa, v. 26, Edição Especial, 2010, p. 37-50.

BROWN, A.; STARKEY, K. **Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective**. The Academy of Management Review, v. 25, n. 1, 2000, p. 102-118.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. S. Paulo: Pioneira, 2002.

CALVO, M. C. M. **Hospitais públicos e privados no sistema único de saúde do Brasil: o mito da eficiência privada no estado de mato grosso em 1998**. Tese de Doutorado, Florianopoles - SC, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002, 223f.

CASATE, J. C.; CORRÊA, A. K. **Humanização do atendimento em saúde: conhecimento veiculado na literatura brasileira de Enfermagem**. Rev Latino-Am Enferm (on-line), v. 13, n. 1, 2005, p. 105-111.

CERTO, S. C. **Administração moderna**. São Paulo, Prentice Hall, 2003.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CARDOSO, C. C. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. 6. Ed. Lisboa: Editora RH, 2007.

CORADI, C. D. **O comportamento humano em Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos.** São Paulo, Pioneira, 2002.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica.** São Paulo: Pioneira, 1992.

FERREIRA, M. M. F. **Organizações, Trabalho e Carreira.** Loures, Editora Lusociência, 2006.

GIBSON, J. et al. **Organizações.** São Paulo: Atlas, 1981.

GIDDENS, A. **Sociologia.** 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HERZBERG, F. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** 2. ed. Nova York: Wiley, 1959.

KALINOWSKI, C. E. **O trabalho da enfermeira na rede básica de saúde: um estudo de caso.** Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina; 2000.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos.** 2. ed. Curitiba: Xibpex, 2008.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LANZA, C. D. A. **A motivação dos trabalhadores de uma instituição Hospitalar Pública.** Pedro Leopoldo: FPL, 2012.

LASHLEY, C.; LEE-ROSS, D. **Organizational Behavior for Leisure Services.** Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2003.

LEWIS, D. J. **Scientific Principles of psychology**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.

MACIEL, S. E. V.; SÁ, M. A. D. **Motivação no trabalho**: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. *Studia Diversa*, CCAE-UEPB, v. 1, n. 1, out., 2007.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. E. **Identidade organizacional**: um caso de manutenção, outro de mudança. *Revista de Administração Contemporânea*, 2001, p. 35-58.

MARINHO, A. **Avaliação da eficiência técnica nos Serviços de Saúde dos Municípios do Estado do Rio de Janeiro**. Brasília, IPEA, nº. 842, novembro de 2001.

MASLOW, A. H. **Diário de Negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINICUCCI, A. **A Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo. Atlas, 1995.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. 14. ed. Jose Olympio. Rio de Janeiro, 2004.

NEVES, A. L. **Motivação para o Trabalho**. 2. ed. Lisboa: Editora RH, 2002.

NEVES, A. L. **Gestão na Administração Pública**. Cascais: Editora Pergaminho, 2003.

NORTHCRAFT, G. B; NEALE, M. A. **Organizational behavior: a management challenge**. Chicago: Dryden Press, 1990.

NUNES, P. **Conceito de modelo de Porter e Lawler**. 2008. Disponível em: www.pcnunes.com. Acesso em: 24 de junho de 2016.

Organização Pan-Americana da Saúde – OPAS (2007). **Saúde nas Américas**, 2007.

PIRES, D. **Reestruturação produtiva e trabalho em saúde no Brasil**. São Paulo - SP, Annablume, 2008, 197f.

REGO, A. **Justiça e Comportamentos de Cidadania nas Organizações**. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, E. B. **Relações interpessoais: uma análise empresarial e social**. Disponível em: <http://www.webartigos.com/articles/26749/1/relacoes-interpessoais>. Acesso em: 16/ago/2010.

ROLLINSON, D.; BROADFIELD, A.; EDWARDS, D. J. **Organizational Behavior and Analysis: an integrated approach**. London: Addison-Wesley, 1998.

ROSA, M. I. **Trabalho, Subjetividade e Poder**. São Paulo: Letras e Letras, 1994.

ROSEN, G. **Uma história da saúde pública**. São Paulo, Hucitec, ABRASCO, 1994.

SAMPAIO, J.R. **O Maslow desconhecido:** uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 44, n. 1, jan/fev/mar 2009, p. 5 - 16.

SCOTT; L. **A stakeholder approach to organizational identity.** Academy of Management Review, v. 25, n. 1, 2000, p. 43-62.

VROOM, V. H. Work and Motivation. New York: John Wiley and Sons, 1964.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional:** criando vantagem competitiva. São Paulo: Pioneira, 1999.

WESTIN, R. **O que esperam os brasileiros.** Folha de São Paulo. São Paulo (SP); 22 de setembro de 2010.

APÊNDICE A- FORMULÁRIO DE PESQUISA

PESQUISA: O QUE MOTIVA OS TRABALHADORES

Esta pesquisa está sendo feita com objetivo de escrever um trabalho de conclusão de curso sobre motivação no seu local de trabalho. Gostaria de sua opinião. Ela é muito importante para que se consiga responder as seguintes perguntas:

1) O que realmente motiva um empregado a trabalhar?

2) O que realmente motiva um empregado a trabalhar no seu atual emprego?

Ao responder a esta pesquisa, não considere a possibilidade de que existe alguém de sua organização que irá usar suas respostas contra ou a favor de você. Apenas se está querendo saber o que realmente motiva um funcionário.

A pesquisa está dividida em duas partes:

- Na primeira parte se quer saber o que motiva um trabalhador.
- Na segunda parte se quer saber o que motiva você a trabalhar no seu atual emprego.

De todas as alternativas listadas, escolha 15 para a primeira pergunta (o que realmente motiva um empregado a trabalhar) e 15 para a segunda pergunta (o que realmente motiva você a trabalhar no seu atual emprego) e preencha o quadro a seguir com o grau de importância que você julga ter cada item escolhido, sendo a mais importante classificada com o número 1, a segunda mais importante com o número 2 e assim por diante, até o número 15, que será aquela que não é tão importante para motivar você a trabalhar.

Caso você tenha outros itens a acrescentar, pode escrever nas últimas linhas e numerar igual aos outros itens listados.

ESCOLHA A SUA MOTIVAÇÃO NOS ITENS ABAIXO:

- | | |
|---|---|
| 01 Política de promoções | 31 Chefes inteligentes |
| 02 Plano de cargos e salários | 32 Atendimentos ao público |
| 03 Gosta do que faz | 33 Ser ouvido sobre reclamações |
| 04 Localização do trabalho | 34 Disponibilidade de EPI (equipamento de proteção) |
| 05 Salário justo | 35 Resolutibilidade dos problemas pelo chefe |
| 06 Salário em dia | 36 Abertura para resolver os problemas |
| 07 Salário alto | 37 A empresa não demite (estabilidade) |
| 08 Orgulho de trabalhar na empresa | 38 Ver sentido no seu trabalho |
| 09 Confiança no líder | 39 Solicita as coisas somente uma vez |
| 10 Metas e objetivos claros (definidos) | 40 Tempo para planejar o trabalho |
| 11 Ambiente agradável | 41 Comemorações festivas |
| 12 Presença de colegas (não trabalhar sozinho) | 42 Trabalho repetitivo |
| 13 Feedback (retorno) aos funcionários sobre suas ações | 43 Lanche oferecido |
| 14 Existe um líder a ser seguido | 44 Almoço ou janta no local de trabalho |
| 15 Ferramentas de trabalho adequadas | 45 Refeitório adequado |
| 16 Ferramentas disponíveis | 46 Oportunidade de crescimento |
| 17 Colegas inteligentes | 47 Crescimento profissional |
| 18 Colegas motivados | 48 Trabalho novo a cada dia |
| 19 Treinamento geral | 49 Transporte fácil ao emprego |
| 20 Diálogo franco | 50 Transporte disponibilizado pela empresa |
| 21 Chefe com portas abertas | 51 Vale refeição (almoços e jantas) |
| 22 Remuneração pelo desempenho | 52 Vale alimentação (feira) |
| 23 Reconhecimento público pelo desempenho | 53 Ser ouvido sobre sugestões |
| 24 Colegas bonitos (as) | 54 Uniforme bonito |
| 25 Plano de saúde | 55 Desafio de coisas novas |
| 26 Pagamentos de cursos | 56 Trabalhar sob pressão |
| 27 Pagamento de faculdade (ou afins) | 57 Responsabilização pelos atos |
| 28 Status do cargo | 58 Chefes cobrando resultados |
| 29 Respeito pela família do funcionário | |
| 30 Reconhecimento profissional | |

