

SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO DO ENFERMEIRO

SATISFACTION AND MOTIVATION IN NURSE'S WORK

Arthur Velloso Antunes ¹
Lígia Rodrigues Sant Anna ²

RESUMO: Uma questão que afeta o equilíbrio interno de um sistema como o hospital é o grau de satisfação/motivação das pessoas que ali trabalham. Diante dos fatos observados e discutidos sobre nossa vivência profissional e as colocações de alguns autores (*Alcântara e Ribas Gomes*), parece existir uma insatisfação destes profissionais com o seu trabalho. Assim, embasados na teoria dos dois fatores de *Herzberg* et al e mais especificamente na interpretação que *Maximiano* faz acerca desta teoria, nos propusemos a fazer uma pesquisa para verificar a satisfação e a motivação no trabalho do enfermeiro. Seus objetivos foram verificar se os enfermeiros se sentem satisfeitos/motivados em seu trabalho e se existe relação das condições de trabalho (fatores higiênicos) com a satisfação e das características do trabalho (fatores motivacionais) com a motivação.

UNITERMOS: Satisfação - Motivação - Enfermagem.

INTRODUÇÃO

O hospital se constitui em um sistema orgânico composto por vários subsistemas, tais como a equipe de enfermagem, a equipe médica, os serviços de apoio, que interagem um com o outro e estão num constante processo de ajustes e reajustes para alcançar o equilíbrio.

Uma questão que afeta o equilíbrio interno de um sistema como o hospital é o grau de satisfação/motivação das pessoas que ali trabalham. Por satisfação entende-se o estado em que o trabalhador se sente satisfeito no contexto do trabalho, enquanto motivação se refere ao estado em que o trabalhador se sente com disposição ou vontade para trabalhar produtivamente. O predomínio de um elevado grau de motivação na empresa resulta em trabalhadores mais equilibrados e produtivos. Um profissional insatisfeito e desmotivado pode afetar

¹ Enfermeiro do Hospital de Clínicas da Fundação de Assistência, Estudo e Pesquisa de Uberlândia - MG. Doutorando em Enfermagem pela Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto. Bolsista CAPES.

² Enfermeira Chefe do Setor de Material e Esterilização do Hospital de Clínicas da Fundação de Assistência, Estudo e Pesquisa de Uberlândia - MG.

de forma marcante o clima organizacional de uma unidade hospitalar, induzindo outros membros da equipe a adotarem uma postura semelhante, ou mesmo desempenhando suas funções de forma inadequada e pouco eficiente. Portanto, esta questão é de extrema importância para o bom andamento e desenvolvimento das atividades hospitalares, preocupando sobretudo os administradores hospitalares.

Para a equipe de enfermagem esta questão tem um impacto ainda maior, pois a tarefa básica atribuída a ela é o cuidado e assistência do paciente. Ora, se um profissional de enfermagem se encontra insatisfeito ou desmotivado com o seu trabalho, seu comportamento certamente refletirá esses sentimentos negativos e afetará o seu relacionamento com o paciente. O profissional enfermeiro, pela sua posição dentro da estrutura organizacional do hospital, freqüentemente em posições de chefia ou coordenação, torna-se um elemento chave para a instituição. Um enfermeiro altamente motivado por seu trabalho influenciará de forma positiva todas as pessoas com a qual trabalha e as tarefas de um determinado setor hospitalar serão desempenhadas de forma harmoniosa e produtiva. A análise dos fatores que levam à satisfação e motivação do enfermeiro constitui, portanto, um componente significativo no estudo do serviço de enfermagem e da organização hospitalar.

Diante de fatos observados e discutidos sobre nossa vivência profissional e as colocações de alguns autores (*Alcântara*¹ e *Ribas Gomes*⁶), parece existir uma insatisfação desses profissionais com seu trabalho. Assim nos propusemos a realizar uma pesquisa para verificar a satisfação e a motivação no trabalho do enfermeiro.

Passamos então a procurar um autor que tivesse abordado o tema e encontramos, os estudos de *Herzberg*, intitulado "Teoria dos Dois Fatores", o embasamento teórico que nos permitiu relacionar os fatores extrínsecos (higiênicos) com a satisfação e os fatores intrínsecos (motivacionais) com a motivação do enfermeiro.

Tomando por base a insatisfação profissional do enfermeiro e a Teoria dos Dois Fatores de *Herzberg*, traçamos para este estudo os seguintes objetivos:

1. Verificar se o enfermeiro se sente satisfeito no trabalho.
2. Verificar se o enfermeiro se sente motivado em seu trabalho.
3. Verificar se existe relação das condições de trabalho (fatores higiênicos) com a satisfação e das características do trabalho (fatores motivacionais) com a motivação.

EMBASAMENTO TEÓRICO

Antes de outros comentários, gostaríamos de salientar que, devido à dificuldade em encontrar aquela que seria a bibliografia principal deste trabalho - *Herzberg* et al. - "The Motivation to Work", foram utilizadas fontes bibliográficas secundárias, como *Barros*², *Chiavenato*³, *Maximiano*⁴ e *Reis*⁵.

Frederick Herzberg formulou a chamada **Teoria dos Dois Fatores** para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para estudar a relação entre a produtividade e os valores morais, *Herzberg* e outros pesquisadores fizeram várias entrevistas com engenheiros e contadores querendo saber que aspectos de seu trabalho eles consideravam agradáveis e desagradáveis, o que os deixavam satisfeitos ou insatisfeitos.

Analisando as respostas, chegaram à conclusão de que os aspectos desagradáveis, insatisfatórios, diziam respeito ao ambiente ou contexto do trabalho - **fatores extrínsecos ou higiênicos**. Por outro lado, os aspectos agradáveis, satisfatórios, diziam respeito ao conteúdo do trabalho - **fatores intrínsecos ou motivadores**. Desta forma concluíram que existem dois tipos de fatores que orientam o comportamento das pessoas no trabalho.

*Chiavenato*³ dá uma explicação bastante clara e objetiva das características de cada um desses fatores, como apresentaremos a seguir.

FATORES EXTRÍNSECOS OU HIGIÊNICOS

Localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham o seu trabalho. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas. Os principais fatores são: salários e benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e a administração da organização e as relações interpessoais.

Herzberg e outros salientam que, tradicionalmente, apenas os **fatores extrínsecos** eram levados em conta na motivação dos empregados: o trabalho era considerado uma atividade desagradável e para fazer com que as pessoas trabalhassem mais tornava-se necessário o apelo para prêmios e incentivos salariais, lideranças democráticas, políticas empresariais abertas e estimuladoras, isto é, incentivos situados externamente ao indivíduo em troca de seu trabalho. Outros ainda incentivavam as pessoas a trabalhar por meio de recompensas (motivação positiva) ou punições (motivação negativa). Contudo, de acordo com as pesquisas desses autores, quando os fatores extrínsecos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados, pois não conseguem elevar consistentemente a satisfação e, quando a elevam, não conseguem

sustentá-la elevada por muito tempo. Porém, quando os fatores extrínsecos são péssimos ou precários, eles provocam a insatisfação dos empregados.

Por causa de sua influência mais voltada para a insatisfação, foram chamados de fatores **higiênicos**, pois são essencialmente profiláticos e preventivos: eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação.

FATORES INTRÍNSECOS OU MOTIVACIONAIS

Estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Assim sendo, estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Os principais fatores motivacionais são: o sentimento de crescimento e progresso profissional e pessoal, o reconhecimento profissional, a necessidade de auto-realização, o exercício da responsabilidade e o caráter desafiante do trabalho.

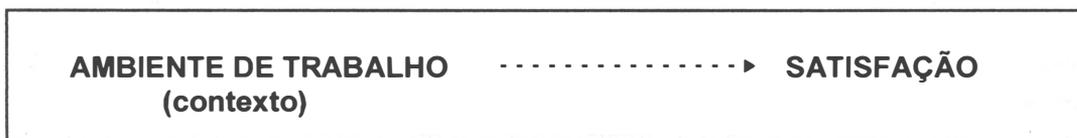
Tradicionalmente as tarefas e os cargos têm sido arranjados e definidos com a única preocupação de atender aos princípios de eficiência e de economia, esvaziando os aspectos de desafio e oportunidade para a criatividade individual. Com isto, perdem o significado psicológico para o indivíduo que os executa e passam a ter um efeito de “desmotivação”, provocando a apatia, o desinteresse e a falta de sentido psicológico, já que a empresa nada mais oferece além de um lugar decente para trabalhar.

O efeito dos fatores motivacionais sobre o comportamento das pessoas é muito mais profundo e estável. Quando eles são ótimos, provocam a satisfação das pessoas; porém, quando são precários, eles evitam a satisfação.

Herzberg salienta que os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional.

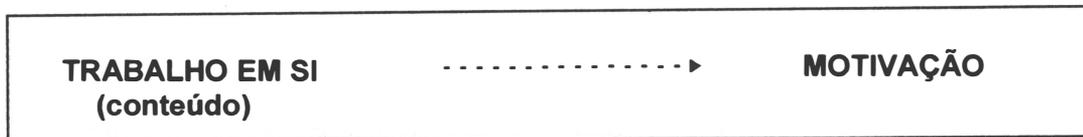
O ponto de vista colocado pelos autores da teoria quanto à análise dos termos satisfação e insatisfação torna difícil a compreensão para aqueles que não conhecem tal teoria. Por isto, achamos interessante adotar no trabalho a interpretação dada por *Maximiano*⁴, que faz o seguinte raciocínio.

Os fatores higiênicos são aqueles que criam um clima psicológico e material saudáveis. Quanto melhores, por exemplo, as relações com colegas e o tratamento recebido do supervisor, melhor será o clima - mais higiênico o ambiente, e mais satisfatório o contexto do trabalho. Caso o trabalhador julgue que o ambiente de trabalho seja agradável, sentir-se-á insatisfeito.



As condições ambientais, no entanto, não são suficientes para induzir um estado de motivação - de disposição ou vontade de trabalhar produtivamente.

Para que ocorra este estado é preciso que o indivíduo goste de seu trabalho, que veja nele a possibilidade de exercitar suas aptidões, de progresso e de realização profissional.



Então, é uma combinação do ambiente de trabalho e do conteúdo do trabalho que compõe as forças que fazem funcionar o “motor interno” - um sem o outro é ineficaz. Para que os fatores de motivação funcionem como tal é preciso haver uma base de segurança psicológica e material, representada pela presença dos fatores extrínsecos. Da mesma forma, para que os fatores de satisfação tenham o efeito positivo desejado sobre o desempenho, é preciso que o trabalho ofereça algum grau de desafio para o trabalhador.

O efeito combinado dos fatores higiênicos e motivacionais.

FATORES	QUANDO AUSENTES	QUANDO PRESENTES
HIGIÊNICOS	Deixam o indivíduo insatisfeito, embora não necessariamente desmotivado.	Deixam o indivíduo satisfeito, embora não necessariamente motivado.
MOTIVACIONAIS	Podem desmotivar, embora o indivíduo possa estar satisfeito.	Podem induzir elevados níveis de motivação.

Em seus comentários sobre esta teoria, *Barros*² salienta que os fatores higiênicos referem-se a como a empresa trata as pessoas; eles são necessários para eliminar a insatisfação, mas pouco ou nada influem sobre a motivação para o trabalho. Os fatores motivadores referem-se a como a empresa aproveita o potencial das pessoas no trabalho; eles permitem maximizar o aproveitamento desse potencial, estimulando o desenvolvimento das capacidades de cada pessoa. Mas só haverá motivação se o trabalho realmente provocá-la. Lembra ainda que *Herzberg* recomenda o enriquecimento do trabalho, através do aumento da responsabilidade, do desafio e da amplitude do trabalho. Assim, o enriquecimento do trabalho e o aproveitamento do potencial do trabalhador farão com que ele se sinta com disposição para trabalhar positivamente.

METODOLOGIA

O campo de pesquisa para a realização deste trabalho foi o hospital de clínica da Fundação de Assistência e Pesquisa de Uberlândia - Minas Gerais, que conta com 420 leitos de atendimento médicos e cirúrgicos de pediatria e de adultos.

A Divisão de Enfermagem conta com 52 enfermeiros, dos quais 37 participaram do estudo, isto devido à exclusão de 7 que estavam afastados do serviço (gozo de férias, licenças) e os outros 8 por não terem tempo de serviço maior que um ano.

A coleta de dados foi realizada pelos autores deste projeto em maio de 1995, através de um questionário aplicado aos enfermeiros.

O instrumento de coleta de dados consta de um questionário de perguntas fechadas, elaborado com base na **Teoria dos Dois Fatores** de *Herzberg et al.*, que, além de levantar as condições e as características do trabalho do enfermeiro, verificará se este profissional se sente satisfeito e motivado.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Ao analisarmos as respostas dadas pelos enfermeiros às questões de número 1 e 7 apresentadas na Tabela 1, pudemos verificar o sentimento destes profissionais quanto à sua satisfação e motivação no trabalho que realizam.

TABELA 1 - DISTRIBUIÇÃO DOS ENFERMEIROS SEGUNDO O SEU SENTIMENTO DE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.

SENTIMENTO	MOTIVAÇÃO				TOTAL	
	MOTIVADO		DESMOTIVADO			
	Fi	F%	Fi	F%	Fi	F%
Satisfeito	13	36,11	07	19,44	20	055,55
Insatisfeito	02	05,55	14	38,89	16	044,45
TOTAL	15	41,66	21	58,33	36	100,00

* Um enfermeiro não respondeu a questão nº1, por isto não foi incluído nesta Tabela.

Analisando estas respostas, podemos fazer algumas observações. O número de enfermeiros que se sentem satisfeitos no trabalho -20 (56%) - é maior do que o de insatisfeitos -16 (44%). Os desmotivados para o trabalho - 21 (58%) - são em maior número do que os motivados -15 (42%). Além disso o número dos que se sentem ao mesmo tempo satisfeito e motivado -13 (36%) - é ligeiramente menor do que o daqueles que se dizem insatisfeitos e desmotivados -14 (39%).

Se analisarmos estes dados à luz das considerações feitas por *Maximiano*⁴, ao se referir à Teoria dos Dois Fatores - para que o trabalhador atue produtivamente é necessário que ele se sinta satisfeito e motivado, podemos considerar que o número de enfermeiros satisfeitos e motivados 13 no serviço estudado não é suficiente para o alcance de bons resultados e que o restante, os quais se encontram insatisfeitos e/ou desmotivados, precisa ter seu trabalho enriquecido, aumentando-se a amplitude e o desafio do cargo, fazendo com que

seu trabalho seja produtivo, alcançando a realização e o crescimento profissional.

Na tentativa de relacionar a influência dos fatores higiênicos na satisfação e dos fatores motivacionais com a motivação, elaboramos as Tabelas 2 e 3 que nos permite analisar as respostas obtidas na coleta dos dados.

TABELA 2 - DISTRIBUIÇÃO DOS ENFERMEIROS QUANTO À CORRELAÇÃO DE SATISFAÇÃO E A PRESENÇA DOS FATORES HIGIÊNICOS NO AMBIENTE DE TRABALHO.

FATORES HIGIÊNICOS	SATISFEITOS (20)				INSATISFEITOS (16)			
	AUSENTE		PRESENTE		AUSENTE		PRESENTE	
	Fi	F%	Fi	F%	Fi	F%	Fi	F%
Boa administração da chefia	05	25	14	70	10	62,5	06	37,5
Boa supervisão da chefia	05	25	14	70	13	81,0	02	12,0
Boas condições de esforço Físico, ambiente, material	04	20	14	70	11	68,0	03	19,0
Bom relacionamento interpessoal	01	05	18	90	02	13,0	14	87,0
Bom salário	13	65	07	35	13	81,0	03	19,0

*Algumas questões sobre a presença de alguns dos fatores higiênicos não foram respondidas.

A Tabela 2 nos mostra que a maioria dos vinte enfermeiros que se dizem satisfeitos assinalaram a presença de 3 dos 5 fatores higiênicos estudados, que são: a boa administração da chefia, a boa supervisão exercida pela chefia e o bom relacionamento interpessoal. Podemos observar ainda que a maior parte desses enfermeiros referiu que o fator salário não é bom.

Sobre estes resultados dois comentários importantes devem ser feitos. O primeiro é que não foi necessária a presença de todos os fatores higiênicos, mas da maioria deles, para que os entrevistados se sentissem satisfeitos; o segundo é que a ausência de um bom salário não impediu que estes profissionais manifestassem a sua satisfação no trabalho.

Por outro lado, a maioria dos enfermeiros que se sentem insatisfeitos (16), consideram que 4 dos 5 fatores higiênicos estudados estão ausentes o que é suficiente para impedir o sentimento de satisfação.

Assim verificamos neste estudo que as abordagens de *Maximiano*⁴ sobre a relação fator higiênico-satisfação são válidas, pois a ausência da maior parte destes fatores deixaram o enfermeiro insatisfeito, enquanto a presença da maioria deles causaram sentimento de satisfação.

TABELA 3 - DISTRIBUIÇÃO DOS ENFERMEIROS SEGUNDO A MOTIVAÇÃO E A PRESENÇA DOS FATORES MOTIVACIONAIS NO AMBIENTE.

FATORES MOTIVACIONAIS	MOTIVADOS (15)				DESMOTIVADOS (22)			
	AUSENTE		PRESENTE		AUSENTE		PRESENTE	
	Fi	F%	Fi	F%	Fi	F%	Fi	F%
Estímulo e desafio no trabalho	03	20,0	12	080,0	16	73,0	06	27,0
Realização profissional	12	80,0	03	020,0	20	91,0	02	09,0
Reconhecimento do trabalho realizado*	10	66,6	05	033,3	19	86,0	02	09,0
Exigência de responsabilidade no trabalho	-	-	15	100,0	01	4,5	21	95,5
Chance de crescimento profissional e progresso	02	13,3	13	086,6	15	68,0	07	32,0

*Um enfermeiro não respondeu a questão sobre reconhecimento profissional.

A Tabela 3 nos mostra que a maioria dos 15 enfermeiros que se dizem motivados manifestaram a presença de 3 dos 5 fatores motivacionais estudados, que são: estímulo e desafio no trabalho, exigência de responsabilidade no trabalho e chance de crescimento profissional e progresso no serviço. Verificamos ainda que a maior parte desses enfermeiros referiu a ausência dos fatores: realização profissional e reconhecimento pelo trabalho realizado.

Como tivemos a oportunidade de observar no caso da relação fator higiênico-satisfação, aqui, na relação fator motivacional - motivação também não foi necessária a presença de todos os fatores, mas da maioria deles para que os entrevistadores se sentissem motivados. Além disso, a ausência da realização e do reconhecimento profissional não impediu que eles se sentissem motivados.

Por sua vez, a maior parte daqueles que se sentem desmotivados (22) consideram que 4 dos 5 fatores motivacionais estudados estão ausentes, o que é suficiente para impedir o sentimento de motivação para o trabalho.

Desta forma, os resultados obtidos neste estudo são concordantes com as afirmações de *Maximiano*⁴ sobre a relação fatores motivacionais - motivação, pois a presença da maioria destes fatores levaram o enfermeiro a se sentir motivado, enquanto a ausência da maioria deles levou ao sentimento de desmotivação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo atendeu às nossas expectativas, uma vez que respondeu aos questionamentos que lhe deram origem. Os resultados obtidos nos permitem fazer as seguintes considerações, que se referem aos serviço estudado:

- uma pequena parte dos enfermeiros (36%) se sente satisfeita e motivada, pronta para o bom desempenho, enquanto a grande maioria precisa ter seu trabalho enriquecido por se sentir insatisfeita e/ou desmotivada.
- a maioria dos fatores higiênicos foram considerados presentes pelos que se sentem satisfeitos e ausentes pelos que se sentem insatisfeitos.
- a maioria dos fatores motivacionais foram considerados presentes pelos que se sentem motivados e ausentes pelos que se sentem desmotivados.

Assim, verificamos que as considerações de *Maximiano*⁴ - acerca da Teoria dos Dois Fatores de *Herzberg* - sobre a relação dos fatores higiênicos com a satisfação e dos fatores motivacionais com a motivação, são válidas para o serviço onde realizamos o estudo.

ABSTRACT: Something which affects the internal balance of a hospital system is its workers satisfaction / motivation rate. According to observed and discussed facts regarding our professional environment and also according to some authors assessments (*Alcântara* and *Ribas Gomes*), it seems that there is an insatisfaction among those people in relation to their chores. Therefore, based on *Herzberg et all.* two factors theory and more specifically on *Maximiano* interpretation of that theory, we made a research aiming at verifying the satisfaction and motivation in nurse work; on how satisfied / insatisfied nurses feel in their work, and if there is a relationship between job conditions (hygienic factors) with satisfaction, and between job features (motivation factors) with motivation.

KEYWORDS: Satisfactions - Motivation - Nursing.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALCÂNTARA, G. de. *A enfermagem moderna como categoria profissional: obstáculos à sua expansão na sociedade brasileira*. Ribeirão Preto, 1966, 117p. Tese (cátedra), Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto-USP.
2. BARROS, L. de. *Auto desenvolvimento do executivo*. Uberlândia, Universidade Federal de Uberlândia, 1981.
3. CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 3 ed., São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
4. MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 2 ed., São Paulo: Ed. Atlas S.A., 1989.
5. REIS, J. N. *A motivação no trabalho administrativo do enfermeiro no contexto hospital - aspectos teóricos*. Ribeirão Preto, 1993, Dissertação de Mestrado da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto-USP.
6. RIBAS GOMES, E.L. *Administração em enfermagem: Constituição histórico-social do conhecimento*. Ribeirão Preto, 1991, 188p. Tese (Doutorado), Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto-USP .