

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**O PERFIL MOTIVACIONAL DOS PROFISSIONAIS DA ENFERMAGEM DE UM  
HOSPITAL DA ZONA DA MATA MINEIRA**

LÍSIA GOMES CAETANO

JUIZ DE FORA  
2017

LÍSIA GOMES CAETANO

O PERFIL MOTIVACIONAL DOS PROFISSIONAIS DA ENFERMAGEM DE UM  
HOSPITAL DA ZONA DA MATA MINEIRA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado pela acadêmica Lísia Gomes Caetano ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Raphaela Reis C. Castro Silva

Juiz de Fora  
FACC/UFJF  
2017

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom vida, da sabedoria e do entendimento e por sempre iluminar meus caminhos.

Agradeço também algumas pessoas que de forma especial contribuíram para a realização deste trabalho. Por isso gostaria de agradecer:

A minha mãe, pelo amor, carinho, dedicação e paciência nos momentos que mais precisei.

A minha irmã Laís, por sua amizade e companheirismo.

Ao meu namorado Jonas, pela paciência nas horas que mais precisei.

A minha orientadora de estágio, Renata Maurício Santana Villela pela dedicação, ajuda e incentivos constantes.

A minha orientadora, Raphaela Reis Conceição Castro Silva pelos ensinamentos, orientações e incentivos.

A chefe da enfermagem do hospital onde foi feita a pesquisa, pela oportunidade pela permissão para aplicação do questionário e por apoiarem a realização da pesquisa, acreditando nos benefícios decorrentes do presente trabalho.

Aos profissionais da enfermagem do hospital, pela receptividade e disponibilidade em responderem ao questionário, fornecendo os dados necessários à pesquisa.

Aos amigos que colaboraram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu relatório de Estágio Supervisionado é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.

Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Estágio Supervisionado.

Juiz de Fora, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017

---

Lísia Gomes Caetano

<sup>1</sup> LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup> Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

## LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

Figura 1 – Teoria das Necessidades Humanas, segundo Maslow	18
Quadro 1 – Fatores Higiênicos, segundo Herzberg	20
Quadro 2 – Fatores Motivacionais, segundo Herzberg	21
Quadro 3 – Motivações dos Empregados e Metas Motivacionais	22
Quadro 4 – Demandas Motivacionais do Empregado e Perspectivas para a sua Valorização por parte da Empresa	23
Figura 2 – Estrutura Motivacional dos Valores Humanos e Fatores de Ordem Superior	24
Quadro 5 – Perfil Motivacional do Empregado e Perspectiva para a sua Valorização por parte da Empresa, adaptado de Tamayo e Paschoal (2003)	25
Gráfico 1 - Perfil Motivacional dos Profissionais da Enfermagem	42
Tabela 1 – Perfil Motivacional por Tempo de Trabalho na Empresa	45
Gráfico 2 – Perfil Motivacional por Tempo de Trabalho na Empresa	46
Tabela 2 – Perfil Motivacional por Nível de Escolaridade	46
Gráfico 3 – Perfil Motivacional por Nível de Escolaridade	48

## **SIGLAS E ABREVIATURAS**

EVT	Escala de Valores Relativos ao Trabalho
SUS	Sistema Único de Saúde

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar o perfil motivacional dos profissionais da enfermagem de um Hospital da Zona da Mata Mineira com o intuito de esclarecer as necessidades de investimentos em ações específicas direcionadas ao grupo em análise. Foi feita uma pesquisa de campo, utilizando a aplicação do questionário com 45 questões sobre a Escala de Valores Relativos ao Trabalho (EVT) desenvolvida e validada no Brasil por Porto e Tamayo (2003) e um questionário com 8 questões para a identificação do perfil de cada entrevistado. A amostra contou com a participação de 22 profissionais da enfermagem. Cada uma das 45 questões referentes a EVT, foi analisada graficamente e por porcentagem, permitindo mais facilmente a visualização e compreensão dos dados. Os resultados apontam que, o perfil motivacional identificável como mais importante entre o grupo foi o fator motivacional Relações Sociais de forma que os gestores devem procurar investir em ações voltadas as perspectivas de valorização como, relações pessoais positivas no trabalho, proteção familiar, atividades que envolvem a família, clima organizacional harmônico com o intuito de evitar a desmotivação no trabalho, conforme apresentado por Tamayo e Paschoal (2003). Como sugerido por Bergamini (1990) a organização deve buscar criar estratégias que evitem desmotivar aqueles que chegaram motivados para o primeiro dia de trabalho.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
	<b>1.1 Problema de Pesquisa</b>	<b>10</b>
	<b>1.2 Objetivos</b>	<b>10</b>
	<i>1.2.1 Objetivo Geral</i>	<i>10</i>
	<i>1.2.2 Objetivos Específicos</i>	<i>10</i>
	<b>1.3 Justificativa</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>12</b>
	<b>2.1 Definição de Motivação</b>	<b>12</b>
	<i>2.1.1 Um breve histórico sobre teorias motivacionais</i>	<i>17</i>
	<i>2.1.2 Programas Motivacionais e as Metas do Trabalhador</i>	<i>21</i>
	<b>2.2 Evolução do conceito de trabalho e as teorias da Administração</b>	<b>26</b>
	<b>2.3 O trabalho na saúde e na enfermagem</b>	<b>32</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	
	<b>3.1 Natureza da Pesquisa</b>	<b>38</b>
	<b>3.2 Instrumentos de coleta de dados</b>	<b>38</b>
	<b>3.3 Técnica de análise e interpretação de dados</b>	<b>40</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>41</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>49</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>52</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>56</b>
	<b>A Questionário sobre o perfil do empregado</b>	<b>56</b>
	<b>B Questionário sobre a Escala de Valores Relativos ao Trabalho</b>	<b>57</b>
	<b>C Lei nº 7.498</b>	<b>59</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A motivação humana no trabalho pode ser entendida como o impulso que faz as pessoas agirem na busca de satisfazer uma determinada necessidade que é intrínseca ao indivíduo. A falta de motivação é algo que há muito vem afligindo as pessoas nas organizações e que pode gerar até dificuldades de gestão nas empresas. A motivação não é um produto acabado, representando, assim, um fluxo permanente da vida (VERGARA, 2012).

Tendo em vista a importância da motivação para o desempenho da atividade e para a produtividade, este trabalho tem por objetivo analisar o perfil motivacional dos profissionais da enfermagem que trabalham em um Hospital da Zona da Mata Mineira com o intuito de esclarecer as necessidades de investimentos em ações específicas direcionadas ao grupo em análise.

Os resultados da pesquisa tem o intuito de indicar ações estratégicas para a organização que visem minimizar os efeitos da desmotivação no trabalho, favorecendo, consequentemente, um ambiente laboral mais saudável e produtivo.

O Hospital onde foi feita a pesquisa, trata-se de uma Entidade filantrópica, reconhecida como utilidade pública, estadual e federal, atendendo a população local e cidades vizinhas, mantendo níveis superiores a 85% aos usuários do SUS. A entidade possui uma cultura organizacional de atender as pessoas carentes do município, sendo seu maior desafio se manter com recursos do SUS, convênios de prestação de serviços e cidades vizinhas e com o apoio da comunidade local.

O trabalho está dividido em cinco capítulos, contando com esta introdução. O próximo capítulo apresenta o referencial teórico, no qual buscou-se base para a formulação do estudo. Ele apresenta algumas definições de motivação, juntamente com um breve histórico sobre as teorias motivacionais, programas motivacionais e as metas do trabalhador, além de apresentar a evolução do conceito de trabalho e as teorias da Administração e por último foi apresentado os aspecto do trabalho na saúde e na enfermagem.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada, descrevendo os procedimentos realizados e as possíveis classificações da pesquisa realizada. O quarto, apresenta a análise e apuração dos resultados, detalhando as principais análises e resultados encontrados com a aplicação do questionário levando em consideração a base referencial. Por fim, o quinto e último capítulo apresenta as considerações finais mostrando o objetivo que o presente estudo teve, e as conclusões que podem ser feitas com base em todo o trabalho.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

Quais os perfis motivacionais identificáveis entre os profissionais da enfermagem de um Hospital da Zona da Mata Mineira?

## **1.2 Objetivos**

### *1.1.1 Objetivo Geral*

Analisar o perfil motivacional dos profissionais da enfermagem de um Hospital da Zona da Mata Mineira com o intuito de propor necessidades de investimentos em ações específicas direcionadas ao grupo em análise.

### *1.1.2 Objetivos Específicos*

- Identificar o perfil motivacional dos profissionais da enfermagem que atuam em um Hospital da Zona da Mata Mineira de forma individual conforme os quatro perfis da EVT;
- Identificar as necessidades de investimentos em ações específicas que visem a favorecer a motivação dos profissionais da enfermagem que atuam em um Hospital da Zona da Mata Mineira; e
- Descrever ações que favoreçam a motivação dos profissionais da enfermagem atuantes em um Hospital da Zona da Mata Mineira de forma grupal.

## **1.3 Justificativa**

O presente trabalho pretende contribuir para que os gestores obtenham um conhecimento a respeito do perfil motivacional dos profissionais da enfermagem, visando identificar possíveis lacunas referentes as metas e valores do trabalho para os profissionais da enfermagem, que possam ser preenchidas com investimentos em projetos que favoreçam a motivação no trabalho proporcionando maior satisfação aos seus colaboradores.

A escolha do tema e do grupo em particular é decorrente das particularidades e do ambiente de atuação desses profissionais. Segundo Lima Júnior e Ésther (2001, p. 21), “[o] trabalho em ambiente hospitalar é considerado rico, estimulante e heterogêneo. Abarca, simultaneamente, no entanto, atividades insalubres, penosas e difíceis para todos os atores,

dentre os quais destacamos os trabalhadores de enfermagem”. De acordo com o apresentado pelos autores, nenhuma profissão está isenta de propiciar satisfação ou desgaste físico e mental, porém os profissionais de enfermagem poderão estar em maior ou menor grau de acordo com as condições de realização e organização do trabalho.

O interesse pelo assunto é resultante da preocupação com que se deve ter com os profissionais da enfermagem por ser esta uma profissão que requer cuidado e atenção ao próximo e também por gerar grande desgaste físico e emocional, conforme destacado por Lima Júnior e Ésther (2001). O trabalho na área da saúde possui particularidades se comparado a outras formas que trabalho. Segundo o Ministério da Saúde, são peculiares às organizações de saúde: a estrutura centralizadora e os processos de comunicação pouco transversais. Esta situação exige que sejam repensadas e discutidas estratégias para reorganização do trabalho em saúde (BRASIL, 2010a, 2010b). As instituições hospitalares apresentam um número representativo de profissionais da enfermagem se comparado a outros profissionais da saúde.

Desta forma, considerando as peculiaridades do trabalho em saúde, a complexidade das organizações hospitalares, a atuação do profissional de enfermagem e a influência da motivação no atendimento das metas e valores relativos ao trabalho destaca-se a importância deste estudo em decorrência da preocupação que tem se desenvolvido com a capacidade de motivar as pessoas no ambiente de trabalho. Sendo assim, o presente trabalho busca investigar os fatores motivacionais sobre o trabalho dos profissionais da enfermagem de forma que possa subsidiar estratégias para melhorar as condições de trabalho e, conseqüentemente, a melhoria na qualidade da assistência ao cidadão.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Neste capítulo serão apresentados o conceito de motivação, as teorias sobre a motivação, os programas motivacionais e as metas do trabalhador, o conceito de trabalho, teorias da administração e por último, o trabalho na saúde e na enfermagem.

### **2.1 Definição de Motivação**

A motivação no trabalho é um tema há muito discutido de forma que leva-se a considerar a diferenciação existente entre o condicionamento e a motivação. As diversas pesquisas e teorias a respeito da motivação podem ser divididas em dois grupos: as teorias que relaciona a motivação relacionada aos aspectos extrínsecos, possível de manipulação e as correntes que valorizam os aspectos intrínsecos da motivação, tentando explicar e entender as diferentes motivações como inerentes aos indivíduos (BERGAMINI, 1990; TAMAYO; PASCHOAL, 2003). Desse modo, para se entender a motivação e identificar meios de se criar estratégias que visem minimizar os efeitos da desmotivação, faz-se necessário o entendimento do valor que cada um atribui ao trabalho de forma a identificar as suas necessidades e, assim, conhecer de fato o que motiva as pessoas agirem de determinada forma (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

De acordo com Bergamini (2008), a motivação aparece constantemente no centro dos problemas humanos dentro das organizações, de forma que abrange uma variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses existentes entre os indivíduos nos leva a aceitar que, as pessoas não fazem as mesmas coisas pelos mesmos motivos sendo assim, tratá-las igualmente significa negar a realidade das diferenças individuais.

Com os avanços tecnológicos e as constantes mudanças ocorridas no ambiente favorecidas pelas novas tecnologias da informática, robótica e globalização, as pessoas vivem em um mundo cada vez mais competitivo e mutável, em que a valorização do capital humano tornou-se fundamental para as organizações. Sendo assim, as empresas devem buscar adaptar-se a essas mudanças sofridas pelo mercado de trabalho, passando a ter uma maior atenção com seus colaboradores, seus comportamentos e níveis de satisfação. Desta forma, é perceptível a importância da motivação e seu incentivo dentro das organizações (MARTINS, 2016).

De acordo com Brandão (1997), o verdadeiro diferencial das empresas hoje são as pessoas. Por isso, elas precisam estar comprometidas com os resultados e motivadas para

caminharem para novos processos. A autora ainda considera que, apesar das empresas terem que investir no capital humano, elas, muitas vezes, se esquecem de que os seres humanos são donos exclusivos de sua força e vontade interior.

Segundo Bergamini (2008), bem antes da Revolução Industrial, era comum o uso de ameaças e punições para motivar as pessoas, criando assim, um ambiente de medo quando a pessoa não era capaz de cumprir com o planejado.

Com o passar do tempo, as ameaças e punições foram sendo substituídas pelo dinheiro devido à crença de que ele fosse a principal fonte de motivação para o trabalhador. De acordo com Bergamini (2008, p. 4) “Taylor considera que a única motivação do assalariado é o salário”. Sendo assim, as pessoas só realizariam suas tarefas quando recebessem algum benefício financeiro, no caso, o salário.

Segundo esse pensamento, a Teoria da Expectativa desenvolvida por Victor Vroom, na década de 60, relaciona desempenho com recompensa. De modo geral, essa teoria defende a ideia de que a pessoa se sente motivada a esforçar-se em fazer uma coisa quando acredita que será bem vista pelo seu desempenho e de forma que essa avaliação acarretará em recompensas que atendem às suas metas pessoais (VERGARA, 2012).

Lévy-Leboyer <sup>3</sup>(1994 apud Bergamini, 1998) sugere que o significado do trabalho está sendo enfraquecido, devido às limitadas vantagens que o mesmo tem oferecido de modo que suportá-lo garante a necessidade de ganhar a vida. Bergamini (1998) ainda constata que, pesquisas tem apontado para uma crise de motivação que afeta todas as categorias profissionais. Segundo ela, isso tudo é consequência da instabilidade do mercado de trabalho proporcionada pelas novas tecnologias em informática que parecem prontas para substituir as pessoas e colocar as máquinas no lugar.

Para Bergamini (1998) essa instabilidade é o que leva os empregados a serem mais exigentes quanto aos níveis de compensação que devem receber das empresas, pois acreditam que, a qualquer momento, podem ser demitidos. Bergamini (1998; 2003), sugere que a prática da premiação apoia-se na teoria do condicionamento que recomendavam gratificar os comportamentos supostamente adequados (reforço positivo) e punir os inadequados (reforço negativo).

Baseada nos pressupostos da Administração Científica de Taylor, Bergamini (1998) sugere que o administrador deve mudar o comportamento dos subordinados de forma a fazer com que os mesmos adotem comportamentos colocados pela organização. Segundo a autora,

---

<sup>3</sup> LEVY – LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

a teoria do condicionamento leva a supor que os administradores deveriam punir ou premiar o funcionário quando necessário, sendo as pessoas consideradas iguais e com a mesma reação.

Como forma de reforçar a teoria do comportamento, Skinner, cientista comportamental no campo da psicologia, emitiu o conceito do reforço no comportamento: após o trabalhador experimentar o sucesso e ter sua atitude reforçada, tenderá a repetir aquela atitude, supondo o sucesso novamente. Sendo assim, um comportamento recompensado tende a ser repetido. Desta forma, o modelo de skinneriano leva a pensar que um gerente pode fazer uso do reforço positivo para provocar atitudes ou comportamentos desejados. De maneira contrária, poderá reprimir comportamentos indesejados, deixando de recompensar o que não lhe interessa (MARRAS, 2011).

Kohn<sup>4</sup> (1993 apud Bergamin, 1995, p. 19-20) sugere que os planos de benefícios podem não funcionar quando:

- O pagamento não é motivador, quando o dinheiro é pouco, pode irritar o indivíduo.
- As recompensas são colocadas como forma de punição que pode levar os indivíduos a acharem que quando não atingem determinado resultado será punido.
- O reconhecimento ou prêmios fazem as pessoas competirem, destruindo o espírito de cooperação.
- Os prêmios fazem com que as pessoas escolham sempre fazer as tarefas mais fáceis de forma que elas deixam de assumir riscos.
- O objetivo é realmente a excelência, nenhum incentivo poderá se igualar ao poder da motivação intrínseca.

O autor sugere que se tenha cuidado ao se implementar planos de benefícios, pois este tipo de ação pode levar a pessoa a supor que seu trabalho é tão aborrecedor que ele precisa ser recompensado para executá-lo.

Bergamini (1995) ressalta que após implementado um sistema de premiação, este não poderá ser retirado, por ser essa atitude considerada punição para aqueles que esperam pelas recompensas. A autora ainda pontua que o recebimento de um mesmo prêmio ou de menor valor pode gerar insatisfação.

Com isso é perceptível que essas “teorias inspiradas no condicionamento conseguido através de variáveis extrínsecas às pessoas, ilustram, de maneira clara, o comportamento reativo que leva ao movimento e não aquilo que se pode chamar de motivação”

---

<sup>4</sup> KOHN, A. **Punished by rewards**. New York: Houghton Mifflin, 1993.

\_\_\_\_\_. Why incentive plans cannot work. **Harvard Business Review**, Boston, v. 7, n. 5, Sept./Oct. 1993.

\_\_\_\_\_. For best results, forget the bônus. **The New York Times**, Oct. 17, 1993.

(BERGAMINI, 1990, p. 26). Sendo assim a Teoria do Condicionamento faz uso de ferramentas externas para que as pessoas adotem determinado comportamento visando se beneficiar de alguma forma não impulsionadas pela busca de sua satisfação.

Bergamini<sup>5</sup> (1983 apud VERGARA, 2012, p. 47) confirma a diferenciação entre motivação e condicionamento:

Todo e qualquer estudo mais detalhado deixa flagrante a grande confusão que se tem estabelecido entre o verdadeiro e genuíno sentido do comportamento motivacional, que é de ordem intrínseca, e aquele que se conhece como puro condicionamento, no qual as pessoas, simplesmente, se movimentam dentro das organizações. Essa movimentação é induzida por variáveis extrínsecas, representadas por recompensas ou punições advindas do ambiente que é periférico às pessoas (...) na realidade tem parecido mais fácil conseguir que as coisas sejam feitas no trabalho pelo movimento e pela manipulação, do que por meio da ação conjunta das pessoas realmente motivadas.

Portanto, essa diferenciação reforça a ideia de que a motivação é causada por fatores intrínsecos e que as pessoas não são motivadas por recompensas advindas do meio exterior.

De acordo com Martins (2016) a palavra motivação deriva do latim *motivos* (“moveres”) que significa mover. Sendo assim, a motivação pode ser compreendida como uma força interna que estimula e impulsiona as pessoas a agirem pela busca de suas necessidades, que são diferentes de acordo com cada indivíduo. “A palavra motivação [...] indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. O comportamento humano sempre é motivado” (MAXIMIANO, 2000, p. 347). O comportamento humano é impulsionado por fatores internos que motivam as pessoas a agirem em determinada direção na busca de satisfazer determinada necessidade.

Gil (2001) considera a motivação como a força que faz as pessoas agirem em busca de saciar determinada necessidade. Para Bergamini (2003) a motivação consiste em um processo que parte do princípio que o desencadeamento de momentos interiores é que levam o indivíduo a mobilizar as forças já existentes em seu interior. Sendo assim, a motivação deve ser vista como um processo condicionado por forças internas já existentes no indivíduo e que não pode ser controlado pela ação externa. Uma outra contribuição é a de Robbins (2009) que considera a motivação como sendo a disposição para fazer alguma coisa, em que o seu objetivo fim é a satisfação de uma necessidade do indivíduo condicionada pela capacidade da ação.

Portanto, a motivação consiste no processo de satisfação de uma determinada

---

<sup>5</sup> BERGAMINI, Cecília. **Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro**. 1983. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

necessidade que é intrínseca ao indivíduo. Os objetivos das pessoas são diferentes e por isso, os fatores que estimulam e determinam o comportamento são extremamente variáveis.

Bergamini (1998, p. 15) ainda reforça que “o desejo de trabalhar passa a ser de ordem afetiva que continuamente se submete ao império dos valores que representam o objetivo almejado.” Sendo assim, a motivação representa um processo intrínseco condicionado pelo valor que o indivíduo atribui ao trabalho.

É importante ressaltar que “(...) caso as condições de trabalho não sejam propícias à viabilização do atendimento das expectativas planejadas (...)” é possível que se instale um processo de desmotivação que pode levar ao esgotamento da energia motivacional (BERGAMINI, 1998, p. 16).

Segundo apresentam Giacomelli, Borges e Santos (2016), a literatura aponta alguns fatores que causam desmotivação: remuneração, sobrecarga de atividades, falta de reconhecimento, ambiente de trabalho ruim, insegurança no trabalho e liderança ruim. A desmotivação pode interferir tanto no rendimento das pessoas quanto na produtividade das empresas.

Ressalta-se conforme Bergamini (1990, p. 31) que

A grande preocupação não deve ser a de buscar o que deve ser feito para motivar as pessoas, mas deve estar particularmente orientada no sentido de busca de estratégias que visam evitar desmotivar aqueles que chegaram motivados para o primeiro dia de trabalho.

De acordo com o apresentado, os gerentes devem ser capazes de identificar os fatores motivacionais dos empregados e assim desenvolverem estratégias que evitem a desmotivação no trabalho.

No ambiente organizacional, motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável para realizar o trabalho (MAXIMIANO, 2000).

De acordo com Archer<sup>6</sup> (1990, p.8) citado por Gil (2001, p. 202),

A motivação é consequência de necessidades não satisfeitas. Essas necessidades são intrínsecas às pessoas. Não podem portanto, os gerentes colocar necessidades nas pessoas. Isso significa que os gerentes não são capazes de motivar, mas de satisfazer às necessidades humanas ou contrafazê-las.

Sendo assim, a motivação é consequência de necessidades não satisfeitas, o que se configura em um ciclo que se renova a cada necessidade satisfeita.

---

<sup>6</sup> ARCHER, Ernest R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990.



Para Bergamini (2003) ninguém motiva ninguém, uma vez que a motivação é gerada por uma força interior a cada um e que não responde a qualquer tipo de controle externo. A autora considera ainda que os fatores existentes no ambiente não criam necessidades interiores, mas são responsáveis por complementar a satisfação da necessidade.

O pesquisador Ernerst Archer (1978), em um dos seus trabalhos, enfatizava que “(...) a motivação nasce somente das necessidades humanas e não das coisas que satisfazem essas necessidades” (BERGAMINI, 2003, p. 64). Conforme o pesquisador defende, a motivação é algo intrínseco ao ser humano que não pode ser criada com o uso de fatores externos do ambiente de trabalho.

Vale ressaltar que segundo Pereira e Fávero (2001, p. 8),

A existência do pressuposto de que podemos motivar as pessoas, evidencia a necessidade de resgatar a diferenciação entre satisfação e motivação, pois a motivação surge das necessidades humanas e satisfação é considerada o atendimento de uma necessidade ou sua eliminação, portanto, considerados opostos e não sinônimos.

Como se observa, a motivação é gerada pela busca constante de saciar uma necessidade, onde a força motriz da motivação é a necessidade humana. Já a satisfação é quando se atinge determinado estágio de realização da necessidade, seja o atendimento dela ou a sua eliminação.

Steuer (1989) reforça essa ideia ao explicitar que a “motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade” (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003, p. 60). Sendo assim, é confirmada a ideia de que as necessidades levam à motivação e a realização dessas necessidades gera satisfação.

Portanto, a organização deve criar estratégias que visem evitar a desmotivação dos colaboradores para que haja maior satisfação e produtividade dos empregados. Para melhor compreensão, torna-se importante discorrer sobre algumas teorias motivacionais existentes.

### *2.1.1 Um breve histórico sobre teorias motivacionais*

De acordo com as pesquisas realizadas sobre o tema motivação humana no trabalho, contatou-se a existência de duas correntes principais: as relacionadas aos aspectos extrínsecos e as correntes que valorizam os aspectos internos da motivação, que tenta explicar os comportamentos motivacionais como inerentes ao indivíduo, sendo, por este motivo, difíceis de predeterminar.

Conforme Chiavenato (2003) Maslow foi um dos primeiros autores a estudar a

motivação humana e apresentar a pirâmide das necessidades humanas. O psicólogo Abraham Maslow concluiu que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de forças e estabeleceu uma hierarquia de necessidades que classificou em cinco grupos (GIL, 2001), conforme ilustra a figura 1. “(...) Para ele, as necessidades estão organizadas hierarquicamente e a busca de satisfazê-las é o que nos motiva a tomar alguma direção” (VERGARA, 2012, p. 44). O autor sugere que a busca por saciar determinada necessidade é o que motiva o indivíduo a ação.

**Figura 1: Teoria das Necessidades Humanas, segundo Maslow**



Fonte: <http://www.sobreadministracao.com/wp-content/uploads/2011/05/hierarquia-de-necessidades-de-Maslow.jpg>

De acordo com a proposta de Maslow, a motivação dos indivíduos busca a satisfação de certas necessidades, que vão desde as primárias até as mais complexas ou psicológicas (MARRAS, 2011).

As necessidades primárias compreendem as fisiológicas e as de segurança. As necessidades fisiológicas dizem respeito à sobrevivência das pessoas como, por exemplo, alimentação, vestimenta, abrigo, sede e sono. Já as necessidades de segurança estão relacionadas à proteção contra alguma ameaça como por exemplo: salário, casa própria, aposentadoria e emprego (GIL, 2010; VERGARA, 2012).

As necessidades secundárias compreendem as afetivos-sociais, as de estima e as de auto realização. As necessidades afetivos-sociais se referem ao desejo de amar e ser amado, de pertencer a um grupo. As de estima se relacionam com a autoestima, desejo de ser reconhecido, de se obter prestígio e status. E por último a necessidade de auto realização dizem respeito à realização do próprio potencial de forma a executar tarefas desafiadoras

(VERGARA, 2012).

Maslow defendia a ideia de que as pessoas só progrediam na pirâmide a medida que as necessidades mais baixas fossem satisfeitas e essa ascensão seguiria a ordem descrita. Porém, estudos mais recentes mostram que isso não é tão rígido, podendo variar de pessoa para pessoa (BRANDÃO, 1997). De acordo com Gil (2001), a teoria de Maslow ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção de outros.

Gil (2001) também propõe que a maneira de pensar dos gerentes influencia no comportamento das pessoas com quem convivem. Com isso, o autor destaca que é importante que os gerentes conheçam as características pessoais e as ambições dos profissionais antes de tentar motivá-los.

A contribuição do psicólogo McGregor (1960) torna-se útil, uma vez que ele definiu dois tipos distintos de gerenciamento, que chamou de Teoria X e Teoria Y. Sendo assim,

[...] os adeptos da primeira supõem que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e conseqüentemente sua equipe funciona apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa. Os adeptos pela Teoria Y, por sua vez, consideram que seus colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de se dedicar-se para obter os melhores resultados (Gil, 2001, p. 206).

Os adeptos a Teoria X trabalham visando a recompensa como forma de sobrevivência enquanto os adeptos a Teoria Y acreditam que as pessoas trabalham em prol de melhores resultados. De acordo com esta última teoria, as pessoas procuram obter satisfação e se sentem realizadas por desenvolverem seu trabalho proporcionando o melhor desempenho possível.

Segundo Marras (2011), um trabalhador, visto com base na Teoria X, não gosta de trabalhar, faz somente quando é solicitado e não gosta de assumir responsabilidades. Já um trabalhador, tomando-se por base a Teoria Y, sente-se bem no trabalho, busca atingir os objetivos que lhes são colocados e representa alguém criativo, com potencialidades que precisam ser exploradas.

Segundo Gil (2001, p. 206), “(...) a maioria dos gerentes não pode ser classificada apenas como X ou Y. O mais provável é que apresentem características de ambas as teorias e se situem num ponto entre as duas.” Portanto não é aconselhado dizer que determinado gerente assume uma postura voltada à determinada teoria, sendo mais provável que ele assuma características de ambas (X e Y).

Marras (2001) apresenta o psicólogo Frederick Herzberg como o que mais ressaltou a importância da motivação no trabalho. De acordo com Vergara (2012), Herzberg considera

que existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais.

Vergara (2012) apresenta os fatores higiênicos como extrínsecos às pessoas, ou seja, presentes no ambiente de trabalho. De acordo com Herzberg, os fatores higiênicos são: supervisão recebida, políticas empresariais, condições ambientais, relações interpessoais, status, remuneração e vida pessoal e estão detalhados na Quadro 1 (MARRAS, 2011).

Marras (2011) afirma que os fatores higiênicos, quando presentes, não necessariamente geram satisfação, mas, sua ausência, causa insatisfação no trabalho. Gil (2001) reforça essa ideia e sugere que, apesar desses fatores não promoverem motivação, eles precisam ser satisfatórios para que não causem desmotivação das pessoas.

**Quadro1: Fatores higiênicos, segundo Herzberg**

<b>Fatores higiênicos</b>	<b>Determinantes</b>
Supervisão	A disposição ou boa vontade de ensinar ou delegar responsabilidades aos subordinados.
Políticas empresariais	Normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da organização.
Condições ambientais	Ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho.
Relações interpessoais	Transações pessoais e de trabalho com os pares, os subordinados e os superiores
Status	Forma pela qual a posição de uma pessoa está sendo vista pelos demais.
Remuneração	O valor recebido pela prestação de serviço
Vida pessoal	Aspectos do trabalho que influenciam a vida pessoal.

Fonte: GIL,2011, p. 29

Os fatores motivacionais identificados por Herzberg, segundo Vergara (2012), são intrínsecos e dizem respeito aos sentimentos de auto realização e reconhecimento. Quando presentes causam satisfação e, caso contrário, deixam de causar satisfação, mas não insatisfação ou desmotivação.

Marras (2011) apresenta esses fatores como sendo: realização do trabalho, reconhecimento pela realização, o trabalho em si, responsabilidade, desenvolvimento social e possibilidade de crescimento, como detalhadas na Quadro 2.

**Quadro 2: Fatores motivadores, segundo Herzberg**

<b>Fatores motivadores</b>	<b>Determinantes</b>
Realização	O término com sucesso de um trabalho ou tarefa; os resultados do próprio trabalho.
Reconhecimento pela realização	O recebimento de um reconhecimento público, ou não, por um trabalho bem – feito ou um resultado conseguido.
O trabalho em si	Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação.
Responsabilidade	Proveniente da realização do próprio trabalho ou do trabalho de outro.
Desenvolvimento pessoal	Possibilidade de aumento de status, perfil cognitivo ou mesmo de posição social.
Possibilidade de crescimento	Uma alavancagem dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.

Fonte: GIL, 2011, p. 28

Brandão (1997, p. 3) afirma que “a motivação existe em função do nosso desejo interno de objetivos do mundo exterior.” Com isso, ninguém consegue motivar ninguém. A busca pela motivação se torna algo constante, ou seja, a satisfação de uma necessidade não nos paralisa e, sim, desperta outra necessidade a ser atendida, movendo o indivíduo na busca dessa nova necessidade (BRANDÃO, 1997). A autora ainda sugere que a necessidade, ao encontrar seu correspondente fator motivacional, concretiza o “ato motivacional” e, conseqüentemente, a satisfação.

De acordo com a teoria de Herzberg, os fatores motivacionais devem ser promovidos pelos gerentes para manter sua equipe motivada (GIL, 2001). Segundo Brandão (1997), os gerentes devem principalmente evitar a desmotivação das pessoas e evitar os seguintes comportamentos e atitudes: deixar de cumprimentar alguém, chamar atenção à frente dos outros, invadir espaços já definidos, não dar apoio psicológico, designar duas pessoas ao mesmo tempo para a mesma tarefa, comparar desempenhos, dentre outras ações.

A próxima seção destaca algumas alternativas que podem ser adotadas para a implementação de programas motivacionais com o intuito de manter o colaborador motivado na busca pela realização de suas metas pessoais e conseqüentemente melhores resultados organizacionais.

### *2.1.2 Programas Motivacionais e as Metas do Trabalhador*

Identificar os valores relativos ao trabalho permite inferir quais são os motivos que levam as pessoas a realizarem determinado trabalho. Com esse conhecimento, os gerentes

podem criar estratégias que promovam o bem-estar e acarretem o aumento da satisfação e da produtividade das organizações.

O modelo aqui apresentado foi elaborado por Schwartz <sup>7</sup> (1992 apud Tamayo; Paschoal, 2003) e testado em mais de 60 países, onde as motivações foram identificadas através dos valores associados. De acordo com Tamayo e Paschoal (2003), as estratégias de motivação laboral são mais eficientes quando correspondem diretamente às metas e valores do trabalho. “Assim os valores são considerados como metas motivacionais, que expressam alvos que a pessoa quer atingir na sua vida” (TAMAYO; PASCHOAL, 2003, p. 41). Portanto, estudar os valores do trabalho permite compreender o que é importante para as pessoas no ambiente de trabalho, o que permite identificar quais são os motivos que levam as pessoas a trabalhar (PORTO; TAMAYO, 2008).

Tamayo e Paschoal (2003), propõem a identificação do perfil motivacional como forma de elaboração de programas específicos, considerando duas dimensões: a estrutura motivacional que é o conjunto de motivos ou metas que direciona o comportamento, e o perfil motivacional que se refere ao grau de importância atribuído a cada fator.

Os resultados das pesquisas de Schwartz revelaram 10 tipos motivacionais relacionados a metas específicas, conforme o Quadro 3:

**Quadro 3: Motivações do Empregado e Metas Motivacionais**

<b>Motivação</b>	<b>Metas Motivacionais</b>
Autodeterminação	Ter autonomia, decidir por si mesmo e/ou participar nas decisões, controlar a organização e execução do seu trabalho.
Estimulação	Ter desafios na vida e no trabalho, explorar, inovar, ter emoções fortes na vida e no trabalho, adquirir conhecimentos novos.
Hedonismo	Procurar prazer e evitar a dor e o sofrimento, ter satisfação e bem-estar no trabalho.
Realização	Ter sucesso pessoal, mostrar a sua competência, ser influente, se realizar como pessoa e como profissional.
Poder	Ter prestígio, procurar <i>status</i> social, ter controle e domínio sobre as pessoas e informações.
Segurança	Integridade pessoal e das pessoas íntimas, segurança no trabalho, harmonia e estabilidade da sociedade e organização em que trabalha.
Conformidade	Controlar impulsos, tendências e comportamentos nocivos para os outros e que transgridam normas e expectativas da sociedade e da organização.
Tradição	Respeitar e aceitar ideias e costumes tradicionais da sociedade e da empresa.
Benevolência	Procurar o bem-estar da família e das pessoas do grupo de referência.
Universalismo	Compreensão, tolerância, procura do bem-estar de todos na sociedade e na organização onde trabalha, proteção da natureza.

Fonte: Tamayo e Paschoal, 2003, p. 42

<sup>7</sup> SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (Ed.). **Advances in experimental social psychology**. New York: Academic Press, 1992. v. 25. p. 1-65.

Esses dez tipos motivacionais expressam a estrutura motivacional do indivíduo que possibilita a identificação do perfil motivacional laboral dos empregados de acordo com a importância atribuída a cada um. Com isso, as organizações podem estabelecer as melhores estratégias de valorização dos seus empregados (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

De acordo com Tamayo e Paschoal (2003) para cada tipo motivacional há perspectivas de valorização correspondente, conforme o Quadro 4.

**Quadro 4: Demandas Motivacionais do Empregado e Perspectivas para a sua Valorização por parte da Empresa**

<b>Demandas</b>	<b>Perspectivas de Valorização</b>
Autodeterminação	Autonomia na execução das tarefas, controle na execução do trabalho.
Estimulação	Trabalho interessante, variado, desafiador, criativo.
Hedonismo	Atividade prazerosa associada ao trabalho
Realização	Treinamento, desenvolvimento profissional, promoções e avanços na carreira, gerenciamento do desenvolvimento profissional.
Poder	Prestígio dos papéis e tarefas laborais, participação nas decisões, reconhecimento do mérito.
Segurança	Estabilidade no emprego, transparência, seguro médico.
Conformidade	Socialização organizacional, supervisão adequada, sistema de controle eficiente e justo, redução da incerteza do comportamento.
Tradição	Normas claras e precisas, divulgação das informações relacionadas com o trabalho.
Benevolência	Proteção familiar, atividades que envolvem a família.
Universalismo	Clima organizacional harmônico, respeito da natureza.

Fonte: Tamayo e Paschoal, 2003, p. 46

Tamayo e Paschoal (2003), demonstraram que os dez tipos motivacionais sintetizam-se em duas dimensões bipolares, denominadas: autotranscedência versus autopromoção; abertura à mudança versus conservadorismo. A primeira dimensão contrapõe a busca do bem-estar da humanidade e de pessoas próximas com o sucesso pessoal e poder. A segunda dimensão contrapõe a busca de restrição pessoal em prol da estabilidade do grupo com a busca da independência e autonomia (PORTO; TAMAYO, 2008).

Segundo Ros, Schwartz e Surkiss<sup>8</sup> (1999 apud Silva; Mendonça; Zanini, 2010), os dez tipos motivacionais podem ser agrupados, formando quatro fatores de ordem superior, de forma que representam as duas dimensões bipolares conforme a Figura 2.

<sup>8</sup> ROS, M., SCHWARTZ, H. S., & SURKISS, S. Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, pp. 49-71. 1999.

Figura 2: Estrutura motivacional dos valores humanos e fatores de ordem superior



Fonte: Silva, Mendonça e Zanini, 2010, p. 41

Os valores do trabalho são definidos por Porto e Tamayo (2003, p. 146) como

[...] princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam suas avaliações sobre os resultados e o contexto laboral, bem como o comportamento e a escolha de alternativas relativas ao trabalho.

Sendo assim, o valor do trabalho é individual a cada pessoa, sendo relacionado às suas aspirações de realização futura, seus anseios e metas, guiando o comportamento e as escolhas relacionadas ao trabalho.

De acordo com Porto e Tamayo (2003) os valores do trabalho possuem características cognitiva, motivacional e hierárquica. Cognitiva, pois os valores são crenças de algo desejável; motivacional porque expressam desejos dos indivíduos e hierárquica pois os valores são organizados de acordo com o grau de importância que atribuem a cada um deles.

Tamayo e Paschoal (2003) consideram que no processo motivacional os valores são de grande importância uma vez que dão significado cognitivo e cultural às necessidades, que são transformadas em metas e intenções.

Identificar os valores relativos ao trabalho permite que os gestores identifiquem quais são as metas mais importantes dos seus funcionários capazes de favorecer a criação de estratégias organizacionais que visem o bem-estar dos colaboradores e as melhorias nos resultados organizacionais através de funcionários mais motivados para o trabalho (PORTO; TAMAYO, 2003). A identificação do perfil motivacional permite à organização estabelecer as



estratégias de ações motivacionais mais eficientes uma vez que correspondem diretamente as metas e valores dos mesmos. Vale ressaltar que, de acordo com os autores, os programas de motivação não devem atender às metas individuais, mas devem ser desenvolvidas de acordo com as metas e interesses compartilhados na organização como todo (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Como ferramenta de identificação do perfil motivacional, pode ser utilizada a Escala de Valores Relativos ao Trabalho (EVT), desenvolvida e validada no Brasil por Porto e Tamayo (2003), que identifica os quatro perfis motivacionais com suas perspectivas de valorização, conforme agrupado no Quadro 5.

**Quadro 5: Perfil Motivacional do Empregado e Perspectivas para a sua Valorização por parte da Empresa, adaptado de Tamayo e Paschoal (2003).**

<b>Perfil Motivacional</b>	<b>Perspectivas de valorização</b>
Realização no trabalho	Estimulação e independência de pensamento e ação no trabalho; busca de prazer, variado, desafiador, criativo; atividade prazerosa associada ao trabalho.
Relações Sociais	Relações pessoais positivas no trabalho, proteção familiar, atividades que envolvem a família; Clima organizacional harmônico.
Prestígio	Atividade prazerosa associada ao trabalho; treinamento, desenvolvimento profissional, promoções e avanços na carreira, gerenciamento do desenvolvimento profissional; prestígio dos papéis e tarefas laborais, participação nas decisões, reconhecimento do mérito, influência sobre as outras pessoas e do sucesso no trabalho.
Estabilidade	Busca de segurança e estabilidade financeira por meio do trabalho, seguro médico; socialização organizacional, supervisão adequada, sistema de controle eficiente e justo, redução da incerteza do comportamento; normas claras e precisas, divulgação das informações relacionadas com o trabalho.

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

Percebe-se que as perspectivas de valorização sugeridas por Tamayo e Paschoal (2003) são compatíveis com as teorias abordadas anteriormente.

O perfil motivacional voltado à realização no trabalho se assemelha a auto realização descrita por Maslow e ao fator de satisfação ou motivador apresentado por Herzberg.

A valorização do perfil motivacional voltado às relações sociais situa-se na terceira posição da hierarquia das necessidades humanas de Maslow apresentada como necessidade social e apontada como fator higiênico ou fator de insatisfação de Herzberg.

O perfil motivacional voltado ao prestígio, pode ser comparado com a estima de Maslow e apresentado como fator motivacional por Herzberg.

Por último o perfil motivacional voltado à estabilidade, posiciona-se entre as

necessidades fisiológicas e de segurança encontradas na teoria das necessidades humanas de Maslow e, apresentada como fator higiênico na teoria dos dois fatores de Herzberg.

A motivação para as relações sociais se posicionam na terceira posição da hierarquia de Maslow, de necessidade social, apontada como fator higiênico ou fator de insatisfação de Herzberg.

## 2.2 Evolução do conceito de trabalho e as teorias da administração

A presente seção trata do conceito de trabalho e o surgimento das teorias da administração com o passar dos anos.

A etimologia da palavra trabalho deriva de *tripalium* que significa um instrumento romano de tortura formado por três paus aguçados, algumas vezes com a ponta de ferro, no qual os agricultores batiam o trigo, as espigas de milho e o linho para rasgá-los e esfiapá-los (ALBORNOZ, 2008). Historicamente a palavra trabalho esteve vinculada ao castigo, escravidão e a condições econômicas inferiores. Hoje, ele é fundamental ao homem, proporcionando o seu sustento, moradia, alimentação e lazer, de forma que supre suas necessidades básicas, além de gerar lucro e produção de bens e serviços para as pessoas e organizações (ALVES, 2012).

Segundo Tomazi<sup>9</sup> (2013, apud Giacomelli; Borges; Santos, 2016, p.12),

O trabalho é considerado todo o ato no qual qualquer matéria extraída da natureza é transformada em um bem para consumo na sociedade. Através da ciência, da técnica e das artes mecânicas pode-se transformar a natureza, ou seja, o homem é capaz de dominar a natureza por meio do trabalho, seja ele manual ou intelectual. Apesar de todas as evoluções sofridas no passar dos anos, é um fato que até hoje se cabe na sociedade.

Portanto, o trabalho consiste no desprendimento de um esforço feito pelo indivíduo com o objetivo de alcançar determinado resultado. O trabalho possibilita ao homem concretizar seus sonhos e atingir metas e objetivos de vida, além de ser uma forma de expressão. Nesse sentido, é preciso que o ambiente de trabalho seja favorável à concretização dos sonhos individuais. É importante que o trabalhador esteja satisfeito com as condições de trabalho para que desenvolva o trabalho da melhor forma possível e se sinta motivado e satisfeito com os resultados alcançados.

De acordo com o apresentado por Ramos (2009), o estágio mais rudimentar da sociedade é aquele que chamamos de primitivo ou “pré-letrado”, etapa comum a todas as civilizações.

---

<sup>9</sup> TOMAZI, N. D. **Iniciação à Sociologia**. São Paulo: Atual, 2013.

Nas sociedades primitivas, o processo de produção e de criação de bens era orientado pela tradição e pelo costume, não se apresenta a ideia de lucro nesse estágio da sociedade. A produção era feita apenas para a satisfação das necessidades de subsistência. Os bens eram produzidos em bases naturais, com tarefas distribuídas segundo o sexo e idade. A condição biológica do indivíduo é que determinava a sua função e posição na sociedade, a sociedade pré-letrada é imóvel e não permite ascensão social (RAMOS, 2009).

Diante dessa estrutura, nessa sociedade a busca pelo lucro não se justifica uma vez que o capital não representa instrumento de ascensão social do homem. A acumulação de bens existe, mas com o objetivo de reservas para o consumo futuro, para serem dadas ou trocadas, não com o objetivo de lucro, mas para satisfazer necessidades. As trocas eram feitas com base na equivalência do valor dos bens (RAMOS, 2009).

Na consciência do pré-letrado não existia diferença de tempo destinado ao ócio e tempo destinado ao trabalho. Não era preciso nenhum incentivo ou pressão externa para que o homem trabalhasse, pois o trabalho era considerado fonte de prazer e criação. Os pré-letrados também acreditavam que toda tarefa estava submetida a regras e preceitos que não deviam ser violados, sendo mais difícil a aplicação de mudanças e inovações (RAMOS, 2009).

Na sociedade primitiva o trabalho não se vende, nem se aluga. O trabalho é feito na forma de mútuo quando um vizinho necessitava da ajuda de outras pessoas. A compensação era feita de forma recíproca através da prestação de serviço (RAMOS, 2009).

Thurnwald<sup>10</sup> apud Ramos (2009, p. 26) escreve o que ocorria com os Tupinambá:

Quando alguém precisa abater uma árvore ou transportá-la para dela fazer uma canoa, o chefe para quem o trabalho é feito fornece aos trabalhadores uma merenda composta de porco assado, de inhame cozido, de côco fresco, de açúcar e de nozes de bétela. Durante todo o trabalho, realizam-se ritos mágicos. Não é a obra propriamente que se remunera, mais o gasto de energia que ele implicou. Os esforços recepcionais recebem uma recompensa de ordem emocional: festas e danças.

A recompensa nas sociedades primitivas se dá por meio de gestos, que satisfaçam as necessidades do indivíduo por ter despendido esforço na execução de determinada atividade. Os homens na sociedade primitiva trabalham sem pensar na retribuição financeira, não existe a estimação através de cálculos característico das relações comerciais (RAMOS, 2009).

Na Teoria da Classe Ociosa de Thorstein Veblen apresentada por Ramos (2009), o autor distingue duas etapas da sociedade determinadas como: a do selvagem, em que se

---

<sup>10</sup> “Le principe est que l’aide prêtée, disons pour la construction d’une maison, soit payée à la première occasion d’une aide analogue, par celui qui en a bénéficié: c’est ce que nous appellons le “travail sollicité”. Le même principe joue à la chasse ou à la pêche et dans le cas où un village en aide un autre au travail du jardinage (Thurnwald, op. cit. Pág. 274)”.

encontram os povos pacíficos e sedentários, onde a propriedade individual não é uma característica dominante do sistema econômico. Esse estágio da sociedade é marcado pela pobreza, com caráter extremamente rudimentar o que torna necessário o trabalho do homem e da mulher. Já nas comunidades bárbaras, surge a diferenciação de tarefas entre os indivíduos, forma-se uma classe ociosa que fica responsável pelas tarefas honorárias como a guerra e o sacerdócio, surge também a classe servil.

O trabalho na Grécia Antiga era considerado um inimigo da virtude, que brutalizava a mente dos homens e inutilizava-os para as atividades mais nobres como a política e a filosofia. A Idade Média transformou a ideia antiga do trabalho, o trabalho não corrompe a alma e o corpo. O trabalho passa a ser visto como a posição e a função do indivíduo na sociedade designada pela vontade divina, não podendo o trabalho ser instrumento de ascensão social. Um servo não pode ser um nobre devido as diferenças de virtudes entre um e outro. O Renascimento representa o primeiro rompimento social e cultural da passagem da Idade Média para Idade Moderna (RAMOS, 2009).

O Renascimento, representa a transformação da ordem social da Idade Média, “fundada na santidade da tradição e nos sentimentos humanos, em uma ordem social fundada na calculabilidade dos atos humanos e na objetividade racional”. Sendo assim, o trabalho agora passa a ser representado pela força de trabalho, pelo trabalho mercadoria que é possível calculá-lo.

Com a Revolução Industrial, ocorrida na Inglaterra na segunda metade do século XVIII, ocorreu uma transformação no processo produtivo, caracterizado pelo surgimento de fábricas e empresas industriais com o uso de novas tecnologias nos processos de produção e grande aglomeração de pessoas em um mesmo ambiente para a fabricação de um mesmo produto (CHIAVENATO, 2003).

Neste contexto, no final do século XIX e início do século XX, apareceram os primeiros trabalhos que tratam a administração com o objetivo de racionalização devido às características que a Revolução Industrial introduziu no modo de produção, passando a ser coletivo, com perda do controle do processo de produção pelos trabalhadores e a compra e venda da força de trabalho (MATOS; PIRES, 2006). Motta e Vasconcelos (2002), sugerem que o pensamento administrativo tem como objetivo inicial aumentar a produtividade e gerar lucro e que tem como base a consolidação da lógica de mercado e das estruturas burocráticas como forma de organização do trabalho humano. De acordo com os autores, o processo de modernização é decorrente da substituição das estruturas sociais baseadas na autoridade

tradicional para estruturas sociais baseadas na autoridade racional-legal e pela lógica do mercado.

No início do século XX, surgiu a Teoria da Administração Científica com o objetivo de aplicar métodos científicos aos problemas da administração, a fim de alcançar a máxima produtividade (MATOS; PIRES, 2006; PAIVA et al., 2010).

Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) é conhecido como o “pai da Administração Científica”, pois ele estruturou técnicas e princípios sobre a eficiência dos processos produtivos, visando o máximo de produtividade através da divisão do trabalho, da especialização do operário e da padronização das atividades (PAIVA et al., 2010). Taylor investiu nos estudos de tempos e movimentos visando à eficiência do trabalhador e propôs que as atividades complexas fossem divididas em partes mais simples para facilitar a racionalização e padronização do processo produtivo (MATOS; PIRES, 2006).

O modelo taylorista de produção limita a autonomia e iniciativa do trabalhador devido à centralização do poder de planejar e de decidir nas empresas (PAIVA et al., 2010).

Em 1913, Henry Ford utilizou os mesmos princípios desenvolvidos pelo taylorismo, porém aplicou a tecnologia na montagem da fabricação de automóveis. Essa atividade envolve extensa mecanização, com o uso de máquinas - ferramentas especializadas, linha de montagem e esteira rolante - com crescente divisão do trabalho (MATOS; PIRES, 2006).

Como forma de completar o trabalho de Taylor, Fayol, através da conhecida Teoria Clássica, propôs a racionalização da estrutura administrativa onde a empresa passa ser vista como uma síntese dos diversos órgãos que compõem sua estrutura (PIRES, 2006).

Já a Teoria Burocrática de Max Weber, volta-se para a racionalidade e eficiência da produção e se relaciona com as propostas de Taylor e Fayol nos seguintes aspectos: divisão do trabalho baseada na especialização funcional; hierarquia e autoridade definidas; sistemas de regras e regulamentos que descrevem direitos e deveres atribuídos aos cargos; procedimentos e rotinas; impessoalidade nas relações interpessoais; promoção e seleção baseadas na competência técnica, dentre outros (CHIAVENATO, 1987).

Max Weber define três tipos de autoridade: (a) Autoridade tradicional: baseada nos costumes e tradições de uma cultura. A legitimação da autoridade é garantida pela tradição religiosa, pelas crenças e pelos costumes sociais. (b) Autoridade carismática: baseada nas características pessoais de um indivíduo. São pessoas que adquirem autoridade através de seus feitos e qualidades pessoais, como por exemplo, heróis, guerreiros, profetas e líderes. (c) Autoridade racional-legal: autoridade baseada nas regras e normas estabelecidas por um regulamento reconhecido e aceito por todos. O exercício da função é limitado pela regra.

Competências, direitos e deveres são atribuídas a cada função e a autoridade é limitada à obediência desses princípios.

Desta forma, Weber se opõe ao funcionamento e estrutura da sociedade tradicional à sociedade de massa, formada a partir da industrialização. A autoridade racional-legal é que rege o Estado moderno, onde uma lei é considerada legítima se foi votada nas condições estabelecidas pelos procedimentos legalmente aceitos na sociedade em análise. Esse princípio é um dos preceitos que caracteriza a burocracia como forma organizacional (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

No exercício da autoridade racional-legal o subordinado não deve sua lealdade a um único indivíduo específico ou grupo, ele deve obedecer as regras e normas provindas da autoridade competente. As prerrogativas dos cargo permanecem enquanto o cargo atribuído ao indivíduo pode mudar (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Com a emergência e consolidação das estruturas burocráticas ocorridas durante o processo de modernização, ocorreu uma crescente impessoalização das relações de trabalho, em substituição ao caráter pessoal das relações de trabalho, que marcava a Idade Média. Na lógica burocrática, em que todos são iguais perante as regras, os benefícios e os favores com base nas relações pessoais passam a ser mal vistos (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

De acordo com Motta e Vasconcelos (2002), Max Weber demonstra que a autoridade racional-legal está mais adaptada que a autoridade tradicional e carismática ao surgimento da sociedade industrial e as mudanças ocorridas em sua época. Ainda conforme os autores explicam, para Weber a autoridade tradicional tem mais dificuldades em aceitar inovações sociais, onde o chefe que adquire autoridade é escolhido pelo costume e tradição da sociedade e que tende a preservar os elementos culturais herdados não questionando as convenções sociais. Esse tipo de autoridade desencoraja as mudanças e inovações necessárias para a consolidação da sociedade industrial.

Com base nos valores econômicos típicos da industrialização, a autoridade tradicional e carismática não eram compatíveis com o que na época era considerado conduta econômica “racional” e “calculada” que sugeria uma certa estabilidade das regras e sua continuidade. A autoridade racional-legal é compatível com uma atividade econômica que sugere investimentos de longa duração em que a obediência a regras específicas tendem a durar ou sofrer mudanças de acordo com procedimentos bem estabelecidos (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Segundo Matos e Pires (2006, p. 511), “a organização do trabalho e o gerenciamento no setor saúde, especialmente no ambiente hospitalar sofre até hoje, forte influência do

modelo taylorista / fordista, da administração clássica e do modelo burocrático”. Sendo assim, essas teorias representam uma forte contribuição no que tange o gerenciamento nas organizações hospitalares conforme levantado pelos autores.

De acordo com Leitão<sup>11</sup> (2002 apud Paiva et al., 2010), os princípios da administração científica identificáveis no ambiente hospitalar incorre na separação entre concepção e execução, levando à divisão do trabalho mais intelectual, representado pelos médicos, e o manual, que fica a cargo da enfermagem. O trabalho no hospital reproduz as características do trabalho industrial parcelado (ELIAS; NAVARRO, 2006). Ele repete muitas vezes a lógica do trabalho taylorizado, muitas vezes, oculto pela discurso de “trabalho em equipe” (SILVIA, 1998).

O modelo taylorista e burocrático presente no ambiente hospitalar é marcado pela centralização, hierarquia e controle do trabalho, através de regulamentos, normas e padrões de comportamento (PAIVA et al., 2010).

Motta e Vasconcelos (2002) apresenta a estrutura burocrática baseado nos seguintes princípios:

- Divisão de tarefas baseada em regras específicas.
- Todos possuem os mesmos direitos e deveres legitimados por regras e regulamentos de acordo com seu cargo ou função.
- As prerrogativas de cada cargo e função são definidas legalmente e regulam o exercício da autoridade e seus limites de forma que existe uma hierarquia e esta é definida por regras explícitas.
- As contratações ocorrem com base nas regras preestabelecidas e explícitas, onde todos tem o mesmo direito de concorrer ao exercício do cargo desde que sejam portadores de diplomas legalmente estabelecidos.
- Funções e cargos semelhantes possuem remuneração iguais.
- Normas e critérios objetivos devem garantir a promoção e o avanço na carreira, não deve existir o favoritismo ou relações pessoais.
- Existe uma separação entre a função e as características pessoais do indivíduo que a ocupa.

Os autores ainda apresentam algumas vantagens das estruturas burocráticas na sociedade moderna como:

---

<sup>11</sup> LEITÃO, RER. **A qualidade nos serviços de enfermagem segundo a percepção de enfermeiras que vivenciam essa prática.** Dissertação de Mestrado. São Paulo: Universidade de São Paulo; 2002.

(1) O predomínio da lógica científica sobre a lógica “mágica”, “mística” ou “intuitiva”; (2) a consolidação de metodologias de análise “racionais”, visando ao aprimoramento dos processos de produção; (3) a profissionalização das relações de trabalho e a consolidação de uma lógica visando garantir a igualdade de todos diante das regras, reduzindo os favoritismos e clientelismos típicos das corporações de ofício; (4) A formalização das competências técnicas permitindo evitar as perdas e os desperdícios próprios da tradição oral das comunidades artesanais e sociedades baseadas no costume e na tradição; e (5) Isomorfismo: a estrutura burocrática impessoal, dado o seu alto grau de formalização, é um modelo mais fácil de ser transposto para outras sociedades e incorporado por culturas diferentes em países distintos, que permite a expansão dos negócios, facilita a comunicação e possibilita o comércio global (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 10-11).

Desta forma, o modelo burocrático devido as suas características está presente em muitas organizações da sociedade industrial em que busca evitar a arbitrariedade, o confronto entre os indivíduos e grupos e os abusos de poder que possam existir. Seu objetivo é organizar a atividade humana preservando os direitos e deveres de todos de forma regulamentada e formalizada dando segurança e tentando minimizar incertezas e erros por estabelecer as etapas e procedimentos a serem seguidos.

### 2.3 O trabalho na saúde e na enfermagem

O trabalho na saúde em especial na enfermagem apresenta características e formações particulares ao trabalho desenvolvido. Desta forma, são apresentadas algumas especificações a respeito das organizações hospitalares e o reconhecimento dos profissionais da enfermagem.

De acordo com Duarte (2012), os hospitais possuem características específicas, por ser uma organização humanitária que lida com a saúde das pessoas. Os hospitais são considerados organizações, por reunirem um conjunto de pessoas que coordenam esforços para o alcance de objetivos comuns.

Apesar disso, existem diferenças substanciais entre as organizações da saúde e as indústrias: as indústrias trabalham com o trabalho morto (matéria-prima, ferramentas) enquanto as organizações da saúde trabalham com a concepção do trabalho vivo em ato, baseado na tecnologia das relações, do acolhimento e do vínculo, dos saberes e do uso de equipamentos tecnológicos e estruturas organizacionais (PAIVA et al., 2010).

Segundo Pires<sup>12</sup> (1999, p.30, apud MATOS; PIRES, 2006, p.511), o trabalho na área da saúde

É um trabalho essencial para a vida humana e é parte do setor de serviços. É um trabalho da esfera da produção não – material, que se completa no ato de sua

---

<sup>12</sup> PIRES, D. Organização do trabalho na saúde. In: Leopardi MT, organizadora. **O processo de trabalho em saúde: organização e subjetividade**. Florianópolis (SC): UFSC/ Programa de Pós – Graduação em Enfermagem/ Ed. Papa- Livros; 1999. p. 176.



produção. (...) O produto é indissolúvel do processo que o produz, é a própria realização da atividade. O trabalho em saúde envolve um trabalho profissional, realizado por trabalhadores que dominam os conhecimentos e técnicas especiais para assistir o indivíduo ou grupo com problemas de saúde ou com risco de adoecer, em atividades de cunho investigativo, preventivo, curativo ou com objetivo de reabilitação.

Portanto, o trabalho em saúde é um trabalho de prestação de serviço em que os trabalhadores atuam de forma constante no processo com o objetivo de assistir ao paciente que solicita o serviço.

Elias e Navarro (2006) apontam o ambiente hospitalar como sendo reconhecido, de maneira geral como um ambiente insalubre, penoso e perigoso para os que ali trabalham. Godoy (2001) acrescenta que, além das condições inadequadas, esses profissionais ainda enfrentam problemas como a falta de incentivo salarial, ausência de autonomia e falta valorização do trabalho realizado.

Pitta<sup>13</sup> (1991 apud Elias; Navarro, 2006) apresenta o ambiente hospitalar como uma organização com excessiva carga de trabalho, onde os profissionais convivem com situações limites, elevado nível de tensão e os riscos para si e para os outros. A autora também apresenta a característica do funcionamento diuturno, que exige regime de turnos e plantões. Isso favorece a ocorrência de duplos empregos e longas jornadas de trabalho, principalmente quando os salários são insuficientes para a manutenção de uma vida digna.

Becker e Oliveira (2008) caracterizam o trabalho dos profissionais da enfermagem representado por longas jornadas de trabalho, intensidade e ritmo de trabalho excessivos, ansiedade, esforço físico e posições incômodas atreladas as condições de trabalho diversas que estes profissionais são expostos constantemente.

De acordo com Cecílio<sup>14</sup> (1997; 1999) citado por Matos e Pires (2006, p. 511), estudos realizados no Brasil apontam que nas organizações hospitalares existem três grupos principais: corpo administrativo, médicos e enfermeiros. A administração corresponde a uma área bem estruturada, regida por normas e rotinas, com hierarquia verticalizada, formalizada e legítima. Esta área é que detém os recursos estratégicos fundamentais para o bom funcionamento da organização (MATOS; PIRES, 2006).

Os médicos possuem maior autonomia possibilitando que estes possam rejeitar qualquer projeto gerencial, resistindo às mudanças de gestão e organização do trabalho. Já os enfermeiros possuem um certo grau de autonomia em relação à direção onde eles são os

---

<sup>13</sup> PITTA, A. **Hospital: dor e morte como ofício**. São Paulo (SP): Editora Hucitec; 1991.

<sup>14</sup> Cecílio LCO. A modernização gerencial dos hospital públicos: o difícil exercício da mudança. **RAP**. 1997 Maio-Jun; 3 (3): 36-7.

responsáveis por gerenciar no dia-a-dia as unidades assistenciais e possui, internamente uma linha de comando vertical formalizada e legitimada, nos molde taylorista/fordista. Sendo assim, os enfermeiros possuem mais poder que os técnicos e auxiliares de enfermagem (MATOS e PIRES, 2006).

Florence Nightingale<sup>15</sup>, na segunda metade do século XX, influenciada pela lógica da organização capitalista do trabalho, institui a divisão do trabalho intelectual e manual e a hierarquização no trabalho da enfermagem. De acordo com este modelo, o enfermeiro é quem possui a função de gerente centralizador do saber, que possui o domínio do processo de trabalho da enfermagem e quem delega atividades aos demais trabalhadores da enfermagem (MATOS; PIRES, 2006). Sendo assim, técnicos e auxiliares cuidam da assistência direta e ao enfermeiro cabe a função de supervisão e controle dos processos.

Atualmente, a profissão de enfermagem é regulamentada pela Lei 7498/86. Dentro da categoria estão incluídos os enfermeiros, técnicos em enfermagem, auxiliares de enfermagem e parteiras. Somente as pessoas habilitadas legalmente podem exercer a profissão, mediante apresentação do diploma ou certificado expedido de acordo com a legislação e órgãos vigentes e cadastradas no Conselho Regional de Enfermagem da Unidade Federativa onde atua profissionalmente (BRASIL, 1986).

De acordo com Nogueira e Azevedo<sup>16</sup> (1982), citado por Ribeiro e Kuroba (2016), a profissão da enfermagem é formada em sua maioria por mulheres. Bastos, Correa e Lira<sup>17</sup> (1998) citado por Minella, Borges e Karawejczyk (2013), reforçam esta ideia através de um estudo que demonstra que, as mulheres quando comparada aos homens, apresentam padrões mais de duplo vínculo com o trabalho e maior comprometimento tanto com a organização quanto com a profissão.

O titular do diploma de Bacharel ou Bacharelado e Licenciatura em Enfermagem, expedido pela instituição de ensino superior, pode assumir todas as atividades de enfermagem, como a direção de órgãos de enfermagem, cuidados de enfermagem, consulta de enfermagem, prescrição da assistência de enfermagem, entre outras, conforme a Lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986, Art. 11 (BRASIL, 1986).

A Lei 7498 apresenta a função do técnico em enfermagem como sendo de orientação e acompanhamento do trabalho de enfermagem em grau auxiliar, com função de participar da

---

<sup>15</sup> Florence Nightingale: Enfermeira responsável pelo marco inicial da administração hospitalar.

<sup>16</sup> NOGUEIRA, J. R. S.; AZEVEDO, C. A. B. Absenteísmo: doença em mulheres. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 38, n. 10, p. 48-51, abr./jun. 1982.

<sup>17</sup> BASTOS, A., CORREA, N.; LIRA, S. **Padrões de Comprometimento com a Profissão e a Organização**. Anais do 22º Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu, 1998.

programação da assistência de enfermagem, entre outras (BRASIL, 1986). A mesma lei também regulamenta a profissão do auxiliar de enfermagem como sendo de serviços auxiliares de enfermagem sob supervisão, bem como a participação em nível de execução simples, descrever sinais e sintomas, executar ações de tratamento simples, entre outras (BRASIL, 1986).

Ser enfermeiro requer, além de conhecimento científico e habilidade psicomotora, sensibilidade para a realização do trabalho eficientemente, pelo fato de ser capaz de cuidar do indivíduo de maneira integral e humanista. Além disso, é preciso que o profissional tenha consciência do desgaste que o mesmo proporciona, bem como dos riscos físicos, químicos, biológicos, ergonômicos, de acidentes e de situações de adoecimento que o trabalho o expõe, (CARVALHO<sup>18</sup>, 2010 apud FERREIRA; MEDEIROS; CARVALHO, 2017).

Vale ressaltar que o trabalhador atuante em instituições hospitalares está exposto a diferentes fatores estressores ocupacionais que afetam o seu bem-estar como, por exemplo, longas jornadas de trabalho, número insuficiente de pessoal, falta de reconhecimento profissional, exposição a riscos físicos e químicos, contato direto com o sofrimento, com a dor e, até mesmo, com a morte (BENEVIDES; PEREIRA<sup>19</sup>, 2002 apud ROSA; CARLOTTO, 2005).

Santos, Oliveira e Moreira (2006) reconhece que o trabalho do profissional da enfermagem lidando constantemente com o sofrimento, dor e morte leva esse grupo de profissionais a desenvolver estresse decorrente do trabalho. Ainda de acordo com o autor, lidar com pacientes em estado crítico constantemente, pode levar o profissional ao desgaste e, conseqüentemente, ao sofrimento.

Apesar do trabalho ser considerado, dentro desse contexto, fonte de sofrimento, ele não está apenas relacionado a forma de subsistência, mas está intrinsecamente relacionado ao status social (MARTINS; ROBAZZI, 2009). Os indivíduos só se percebem como parte da sociedade quando são economicamente produtivos, quando adquirem algum status social devido à realização de alguma atividade laboral. (CARVALHO, 2010 apud FERREIRA; MEDEIROS; CARVALHO, 2017).

Sendo assim, o trabalho pode ser fonte de realização e de prazer, forma pela qual a pessoa se desenvolve individual e coletivamente, possibilitando o equilíbrio, o crescimento e

---

<sup>18</sup> Carvalho LSF, Matos RCS, Souza NVDO, Ferreira REDS. Motivos de afastamento por licença de saúde dos trabalhadores de enfermagem. **Cienc Cuid Saude**. 2010; jan/mar; 9(1): 60-6.

<sup>19</sup> Benevides-Pereira, A. M. T. (2002). Burnout: O processo de adoecer pelo trabalho. In Benevides-Pereira (Org.), **Burnout: Quando o trabalho ameaça o bem estar do trabalhador** (pp. 21-91). São Paulo: Casa do Psicólogo.

manutenção da saúde. Porém, ao mesmo tempo, o trabalho pode ser fonte de cansaço físico, psíquico e cognitivo, de sofrimento, tensões, angústias e estresse (DEJOURS<sup>20</sup>, 1992 apud MARTINS; ROBAZZI, 2009).

Desta forma, para que o trabalho seja mediador do prazer, o trabalhador deve utilizar-se de estratégias defensivas que surgem como maneira de mediar o conflito organizacional laboral e o funcionamento psíquico, tido como fonte de sofrimento. Essas estratégias são utilizadas pelo trabalhador para tentar modificar, transformar e minimizar sua percepção da realidade, sendo que esse processo ocorre de forma intrínseca ao indivíduo (DEJOURS<sup>21</sup>, 1994, apud MARTINS; ROBAZZI, 2009).

Dejours<sup>22</sup> (1992, apud Ferreira; Medeiros; Carvalho 2017) aponta que o sofrimento é consequência de uma perda do significado do trabalho, da função exercida, que abrange dois sintomas: a insatisfação e a ansiedade, que podem levar a por exemplo, a indignidade, a vergonham a inutilidade, a desqualificação, o cansaço, entre outras.

De acordo com Nogueira<sup>23</sup> (1999 apud Ribeiro; Kuroba, 2016), quando os profissionais não conseguem satisfazer suas necessidades no ambiente de trabalho, o resultado é a frustração que pode acarretar comportamentos que vão desde a fuga a, até mesmo, apatia e alterações fisiológicas. Sendo assim, é importante levar em consideração os fatores motivacionais decorrentes das necessidades individuais de cada indivíduo ao desempenhar seu trabalho.

Levando-se em consideração as características do trabalho dos profissionais da saúde e, mais especificamente, da enfermagem, torna-se relevante o estudo da motivação, visto que esta representa uma importante ferramenta de transformação de qualquer ambiente laboral, conduzindo ao envolvimento e comprometimento das pessoas no desempenho de suas atividades.

Diante do aporte teórico realizado, o presente trabalho buscará analisar o perfil motivacional dos profissionais da enfermagem de um Hospital da Zona da Mata Mineira, na tentativa de responder a essa indagação. Como base para o levantamento de dados será considerada a Escala de Valores Relativos ao Trabalho desenvolvida e validada no Brasil por Porto e Tamayo (2003), por ser esta uma ferramenta útil para verificar o perfil motivacional

---

<sup>20</sup> Dejours C. **A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho**. São Paulo, SP: Cortez; 1992.

<sup>21</sup> Dejours C, Abdouchellil E. **Desejo ou motivação?** A interrogação psicanalítica sobre o trabalho. São Paulo (SP): Atlas; 1994.

<sup>22</sup> Dejours C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5ª edição. São Paulo: Cortez – Oboré; 1992.

<sup>23</sup> NOGUEIRA, L. C. M. **Gerenciado pela qualidade total na saúde**. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 1999.

dos empregados e que a partir da identificação do perfil, torna-se possível estabelecer ações que favoreçam o interesse e a motivação para o trabalho.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Natureza da Pesquisa**

A pesquisa buscou identificar o perfil motivacional dos profissionais da enfermagem de um hospital da Zona da Mata Mineira. A escolha da empresa se deu por conveniência, pelo fato de ser uma entidade que atende a região da cidade natal da pesquisadora, e por acreditar que o presente trabalho possa trazer vantagens para a área de saúde, para a própria instituição e para o trabalho dos profissionais da enfermagem.

O hospital pesquisado trata-se de uma entidade privada, filantrópica, reconhecida de utilidade pública federal, estadual e municipal, que atende a população local e cidades vizinhas. A instituição mantém níveis de atendimento superiores a 85% aos usuários do SUS.

Atualmente o hospital conta com 15 médicos autônomos, 1 fisioterapeuta autônomo e 70 funcionários regidos pela CLT. Atende as especialidades médicas de: clínica médica, obstetrícia, ginecologia, ortopedia, traumatologia, cirurgia geral, gastroenterologia, pediatria, oftalmologia, angiologia e exames, distribuída em sua estrutura física com 65 leitos ativos.

A metodologia utilizada segue a orientação quantitativo e descritivo. De acordo com Gunther (2006) a pesquisa quantitativa considera que para cada problema objeto de uma pesquisa específica são necessários instrumentos e procedimentos específicos. Oliveira (2014) apresenta os trabalhos quantitativos com características de objetos que podem ser medidos ou contados. Ainda de acordo com o autor a pesquisa quantitativa se caracteriza pela utilização de questionários) estruturados, nos quais há opções de resposta.

Ademais, o presente trabalho apresenta-se na forma de pesquisa descritiva com o intuito de descrever um grupo de pessoas com o de forma a se obter um entendimento mais aprofundado da situação em análise (JÚNIOR, BROWN e SUTER, 2011). A identificação do perfil motivacional possibilitará ações intervencionistas compatíveis com os interesses individuais, visando evitar a desmotivação dos empregados para a consecução dos objetivos organizacionais.

#### **3.2 Instrumentos de coleta de dados**

A pesquisa foi realizada através da aplicação do questionário EVT validado no Brasil por Porto e Tamayo (2003) e um questionário elaborado pela autora a respeito do perfil de cada funcionário, que permitiu a maior facilidade de aplicação, devido a limitação de tempo

disponível dos participantes. A aplicação do questionário como instrumento de investigação, possibilita o anonimato, facilita a tabulação e análise dos resultados e favorece atingir um maior número de empregados. Além disso, minimiza os efeitos que os aspectos subjetivos poderiam ocasionar, comprometendo os dados.

Com base no referencial teórico, para a identificação do perfil motivacional dos profissionais da enfermagem do hospital em análise, utilizou-se o questionário extraído de Siqueira (2008) com base na Escala de Valores Relativos ao Trabalho (EVT), validada no Brasil, por Porto e Tamayo (2003) conforme Anexo B. Com a utilização de um questionário validado, evita-se a possibilidade de erro de interpretação e as orientações para a análise das respostas indicam a fidedignidade do resultado.

A escolha do questionário se deu devido a sua aplicabilidade e influência de autores como Tamayo e Paschoal (2003), Porto e Tamayo (2003) e Mattos (2011) que utilizam a Escala de Valores Relativos ao Trabalho como forma de identificar perfis motivacionais em diferentes empresas e assim propor ações de melhoria da motivação no trabalho. Mattos (2011) realizou a aplicação do questionário na EMBRAPA Gado de Leite em Juiz de Fora, com características distintas da organização em análise. O trabalho de Mattos (2011) despertou a curiosidade de se conhecer o perfil motivacional de empregados em uma empresa que lida diretamente com a saúde das pessoas, diferentemente da Embrapa.

O questionário referente a Escala de Valores Relativos ao Trabalho é composto de 45 (quarenta e cinco) questões que devem ser respondidas pelo empregado, utilizando uma escala de 1 a 5, conforme orientação contida no enunciado do questionário. Ressalta-se que quanto maior o número, maior é a importância atribuída ao item. As respostas apontam para quatro fatores:

Fator 1 - Realização no Trabalho que se refere à busca de prazer e realização pessoal e profissional, bem como de independência de pensamento e ação no trabalho por meio da autonomia intelectual e da criatividade; Fator 2 – Relações sociais que se refere à busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuição positiva para a sociedade por meio do trabalho; Fator 3 – Prestígio se refere à busca de autoridade, sucesso profissional e poder de influência no trabalho; e, Fator 4 – Estabilidade que se refere à busca de segurança e ordem na vida por meio do trabalho, possibilitando suprir materialmente as necessidades pessoais (PORTO; TAMAYO, 2003, p. 151).

Para aplicação do questionário assegurou-se que o ambiente de aplicação fosse tranquilo e confortável, e o tempo de aplicação foi livre e de forma individual. Antecedendo o questionário, os respondentes preencheram quatro questões para formação do perfil. O perfil englobou: sexo, faixa etária, tempo de trabalho na empresa e escolaridade.

A pesquisa ocorreu em dois dias, 16 e 17 de maio durante os dois turnos (manhã e

noite) pelo fato de ser nesses períodos que ocorrem a troca de profissionais por turno. Todos os empregados presentes nos dias de aplicação foram convidados a participar da pesquisa. A amostragem ocorreu de forma não-probabilística em que de acordo com Júnior; Brown e Suter (2011), não há como calcular a probabilidade de uma pessoa ser incluída na amostra. Com isso a amostra contou com a participação de 22 profissionais da enfermagem que responderam ao questionário. A população de profissionais da enfermagem é composta por 30 funcionários sendo que 22 contribuíram para a pesquisa. Não foi possível ter acesso a mais participantes uma vez que, alguns estavam de férias e outros não tiveram disponibilidade de horário para responderem ao questionário.

### 3.3 Técnica de análise e interpretação de dados

Os dados coletados foram analisados com base na hierarquia dos valores relativos ao trabalho do indivíduo com base no cálculo da média de cada fator apresentado por Porto e Tamayo (2003) como segue:

**Fator 1 - Realização no trabalho:** somar o valor marcado pelo indivíduo nos itens 10, 13, 39, 16, 24, 7, 30, 5, 12, 14, 44, 40, 4, 41 e 8 e divide por 15.

**Fator 2 – Relações sociais:** somar o valor marcado pelo indivíduo nos itens 36, 20, 29, 3, 19, 28, 45, 23, 26, 32, 11 e 21 e divide por 12.

**Fator 3 – Prestígio:** somar o valor marcado pelo indivíduo nos itens 42, 25, 33, 22, 27, 17, 34, 31, 6, 15 e 38 e divide por 11.

**Fator 4 – Estabilidade:** somar o valor marcado pelo indivíduo nos itens 1, 43, 9, 2, 18, 35 e 37 e divide por 7.

O cálculo da média permite ordenar os fatores de forma a se identificar os fatores mais importantes e os menos importantes para os indivíduos.

Os dados foram tabulados através do software Microsoft Office Excel onde as respostas dos entrevistados foram separadas individualmente de acordo com a resposta dada a cada item. Após separação foi feito o cálculo da média aritmética dos fatores motivacionais individuais. Em seguida, as médias de cada fator individual foram classificadas em ordem de importância. Por fim, foram determinado os fatores mais importantes (com maior média) e menos importantes (com menor média) do grupo através da frequência com que o fator aparecia na ordem de preferência de cada um dos participantes.



#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme apresentado no capítulo anterior, após a realização da pesquisa os dados coletados de forma individual foram agrupados com o intuito de identificar o perfil motivacional do grupo em geral.

As análises nos permitem concluir que as pessoas apresentam metas diferentes, como já relatado por Bergamini (2008). De acordo com a autora a diversidade de interesses existentes entre os indivíduos nos leva a aceitar que, as pessoas não fazem as mesmas coisas pelos mesmos motivos, mas como não é possível uma organização prever estratégias motivacionais individualmente como apresentado, optou-se por fazer as análises levando em consideração as metas e valores de todo o grupo, corroborando com a proposta de Tamayo e Paschoal (2003) de que, os programas motivacionais devem ser desenvolvidos de acordo com as metas e interesses compartilhados como todo.

Gil (2001) destaca que é importante que os gerentes conheçam as características pessoais e as ambições dos profissionais antes de tentar motivá-los, e que a maneira de pensar dos gerentes também influencia o comportamento das pessoas com quem convivem. De acordo com o autor, é provável que a maioria dos gerentes assumam características de ambas as teorias apresentadas por Marras (2011), em que o trabalhador visto pela Teoria X não gosta de trabalhar e o trabalhador visto pela Teoria Y, sente-se bem com o trabalho que realiza. Ambos os tipos de trabalhadores são encontrados nas organizações devendo o gerente assumir uma postura de mediador das duas teorias.

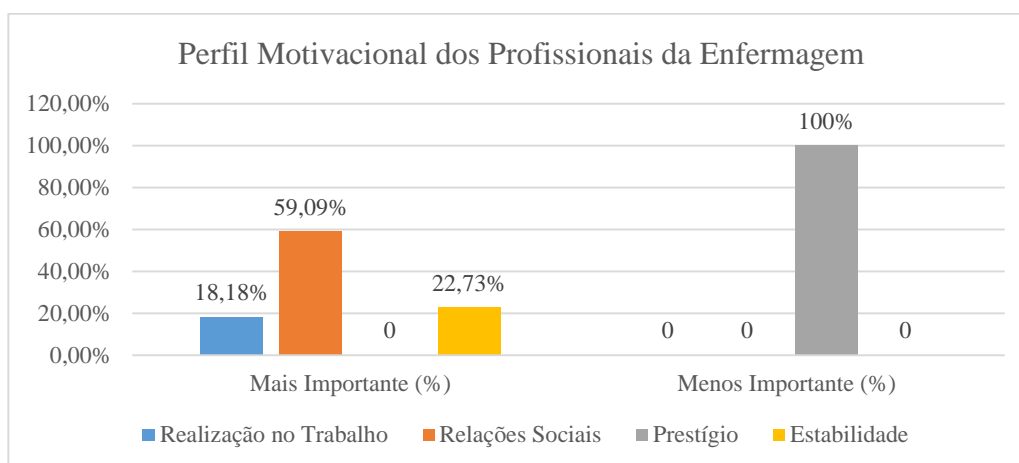
O Hospital pesquisado possui 30 profissionais da enfermagem registrados legalmente, porém o acesso a todos foi limitado pela dificuldade de disponibilização de horário para que todos pudessem responder ao questionário. Esta dificuldade pôde ser observada pessoalmente pela autora o que já era possível de se imaginar conforme apresentado por Pitta (1991 apud Elias; Navarro, 2006) e Becker e Oliveira (2008), que o ambiente hospitalar é marcado por excessivo ritmo de trabalho e elevado nível de tensão, atrelados a outras condições que estes profissionais estão expostos.

Ao todo foram tabulados 22 questionários válidos sendo 20 dos entrevistados do sexo feminino e apenas 2 do sexo masculino ou seja, apenas 9,10% dos entrevistados são homens enquanto as mulheres representa 90,9% da amostra. Esta informação corrobora para a premissa de Nogueira e Azevedo (1982), citado por Ribeiro e Kuroba (2016), que a profissão da enfermagem é composta em sua maioria por pessoas do sexo feminino, podendo ser justificado pelo fato das mulheres apresentarem características marcantes como maior

comprometimento tanto com a organização quanto com a profissão em relação aos homens (BASTOS; CORREA; LIRA, 1998 apud MINELLA; BORGES; KARAWEJCZYK, 2013). De acordo com o apresentado, essas características das mulheres são de suma importância uma vez que o ambiente hospitalar é marcado por uma carga excessiva de trabalho, alto nível de tensão, riscos pra pessoa e para a que necessita de cuidado, jornadas de trabalho elevadas com regime diuturno, o que acarreta dupla jornada de trabalho entre outras características conforme apresentado por Pitta (1991, apud ELIAS; NAVARRO, 2006).

A análise nos permite inferir que o fator motivacional mais importante para os profissionais da enfermagem é o de Relações Sociais, com 59,09% dos empregados enquadrados neste perfil, enquanto o fator Prestígio foi o identificado como menos importante, para 100% dos participantes. O gráfico 1 indica tais percentuais.

**Gráfico 1: Perfil Motivacional dos Profissionais da Enfermagem**



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

De acordo com o apresentado pela Escala de Valores Relativos ao Trabalho, os tipos motivacionais são apresentados em um *continuum* de motivação refletindo a compatibilidade entre os valores próximos e conflito entre os valores opostos. Desta forma, se o valor identificado como mais importante for Relações Sociais (autotranscendência – busca do bem-estar da humanidade e das pessoas próximas), o fator oposto esperado, teria que ser, Prestígio (autopromoção – sucesso pessoal e poder). Sendo assim, o resultado esperado confirma a perspectiva teórica, de forma a tornar válida a identificação do perfil motivacional.

O fator motivacional identificado como o mais importante entre os profissionais da saúde, relações sociais, se enquadra na terceira posição da hierarquia de Maslow, de necessidade social, apontada como fator higiênico ou fator de insatisfação de Herzberg. Desta

forma este grupo, busca satisfazer as necessidades sociais do desejo de amar e ser amado, de pertencer a um grupo, necessidades de conquistar amizades, manter boas relações no trabalho ter superiores gentis, entre outras. Levando em consideração os fatores higiênicos de Herzberg característicos deste perfil, deve-se ter maior atenção à boa vontade da supervisão em ensinar e delegar responsabilidades, ao desenvolvimento do bom relacionamento com os superiores e interpessoais além dos aspectos do trabalho que influenciam a vida pessoal que quando ausentes podem causar insatisfação para estes profissionais.

Como perspectivas de valorização sugeridas por Tamayo e Paschoal (2003) são interessantes ações que reforcem o envolvimento da família, proteção familiar e questões voltadas ao clima organizacional da empresa. Ações estas que podem ser alcançadas através do investimento em relações mais próximas com os funcionários como: comemorações em datas especiais envolvendo os funcionários e familiares; divulgação em mural específico de aniversários de funcionários e nascimentos de filhos; café com a chefia (direção) do hospital como forma de conhecer mais a respeito do funcionário e sua família; envio de cartas em datas especiais aos funcionários; emissão de certificados comemorativos a cada 5 anos de contribuição do funcionário como forma de reconhecimento pelo trabalho realizado; comemorações de datas especiais como dia das mães, dia dos pais; natal e ano novo; atividades fora do local de trabalho entre outras ações que fortalecem as relações entre os empregados, empresa e família.

Percebe-se de acordo com os dados apurados, que o fator motivacional Prestígio não caracteriza o grupo em análise a princípio. Desta forma, realização pessoal e profissional, participação nas decisões, entre outras não influenciam tanto esses profissionais quando comparado aos demais fatores analisados. Este perfil é similar com a estima de Maslow em que se configura pela busca de reconhecimento de todos, promoções ao longo da carreira, status, entre outras, e apresentada como fator de motivação, por Herzberg em que o fator motivacional se caracteriza pelo reconhecimento ao trabalho feito, desenvolvimento pessoal e possibilidade de crescimento.

A ausência do fator motivacional Prestígio, que apresenta perspectivas de valorização voltadas ao desenvolvimento profissional, promoções e avanços na carreira, prestígio dos papéis e tarefas laborais, participação nas decisões, reconhecimento do mérito, influência sobre as outras pessoas e sucesso no trabalho, pode ser assemelhar ao que Bergamini (1983, apud Vergara, 2012, p.47) apresenta sobre condicionamento e motivação, de que o condicionamento não cria motivação, ele apenas faz uso de argumentos que levam as pessoas a se movimentarem dentro das organizações. Bergamini (1998; 2003) defendem a ideia

apoiada pela teoria do condicionamento em que recomendava-se gratificar os comportamentos adequados e punir os inadequados não é válida quando se trata de motivação.

O segundo fator motivacional caracterizado como mais importante ao grupo foi o Estabilidade que apresenta perspectivas de valorização, apresentadas por Tamayo e Paschoal (2003), voltadas à estabilidade no emprego, supervisão adequada, sistema de controle eficiente e justo, normas claras e precisas, divulgação de informações relacionadas com o trabalho, entre outras. Este perfil se assemelha as ações sugeridas por Maslow para atender as necessidades fisiológicas e de segurança e aos fatores higiênicos de Herzberg. Neste tipo de perfil motivacional, são importantes ações voltadas à investimentos em assistência médica e cuidados com a saúde do trabalhador, socialização no ambiente organizacional, supervisão adequada, sistema de controle eficiente e justo, redução de incertezas sobre o comportamento, estabelecimento de normas claras e precisas e maior divulgação das informações relacionadas ao trabalho.

O fator Prestígio não deve ser deixado de lado uma vez que após saciar as necessidades de Relações Sociais e/ou outras este possa aparecer como mais importante uma vez que a ideia defendida por Maslow de que as pessoas só progredem na pirâmide a medida que as necessidades mais baixas fossem satisfeitas foi contestada demonstrado por Brandão (1997) que isso não é tão rígido como propunha Maslow. As necessidades podem variar de pessoa para pessoa e não necessariamente seguem uma ordem específica.

Partindo destes resultados foi feita a análise dos subgrupos classificados em: Perfil motivacional por Tempo de Trabalho na Empresa e Perfil Motivacional por Nível de Escolaridade; focando no estudo dos fatores motivacionais mais importantes, Relações sociais e Estabilidade.

A tabela 1 apresenta a análise dos indivíduos participantes agrupados por tempo de trabalho na empresa. De acordo com o apresentado, os quatro grupos demonstram que o fator mais importante ainda se concentra no fator motivacional Relações Sociais seguido de Estabilidade. Optou-se por agrupar os 4 grupos em apenas dois devido ao número reduzido de pessoas que atuam na organização por mais de 5 anos.

**Tabela 1: Perfil Motivacional por Tempo de Trabalho na Empresa**

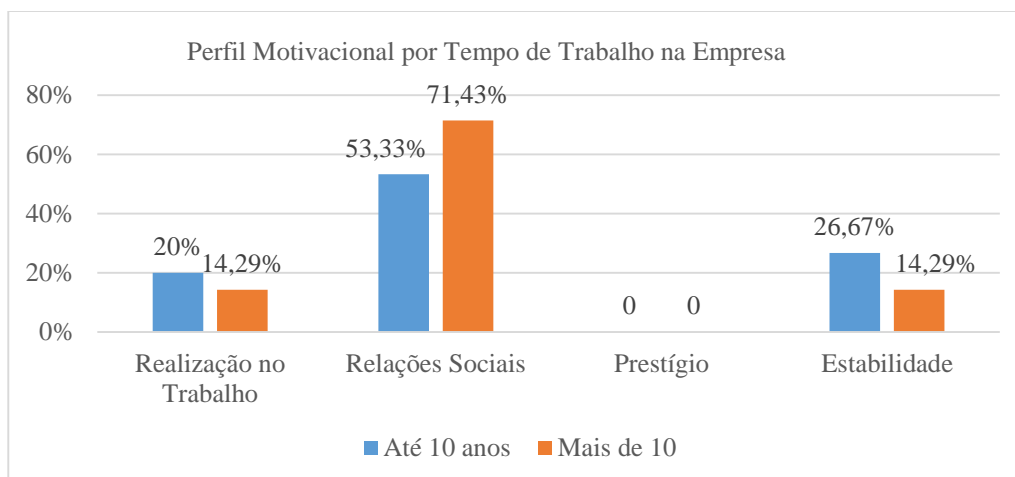
<b>Fator</b>	<b>Até 5 anos</b>	<b>Mais de 5 até 10 anos</b>	<b>Mais de 10 até 15 anos</b>	<b>Mais de 15 anos</b>
Realização no Trabalho	2	1	0	1
Relações Sociais	8	0	1	4
Prestígio	0	0	0	0
Estabilidade	4	0	0	1
<b>Total de Empregados</b>	14	1	1	6
<b>Total de Empregados agrupados</b>	<b>15</b>		<b>7</b>	

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

Desta forma, os dados apresentados no Gráfico 2, foram analisados de acordo com dois grupos, o primeiro menos de 5 até 10 anos e o outro de acima 10 anos. O gráfico 2 demonstra que para o primeiro grupo, menos de 5 anos até 10 anos de empresa, o fator motivacional Relações Sociais representa o fator mais importante para 53,33% dos 15 entrevistados classificados nesse grupo, menos de 5 anos até 10 anos de empresa. Já o fator Estabilidade representa 26,67% da opinião dos entrevistados como fator mais importante.

O segundo grupo classificado como acima de 10 anos, o fator Relações Sociais continua tendo maior peso entre os entrevistados para 71,43 % dos participantes desse grupo. Para o grupo acima de 10 anos de empresa o fator Estabilidade representa maior importância para 14,29% dos participantes enquadrados dentro deste grupo.

A diferença encontrada no fator Estabilidade entre os dois grupos, pode ser justificada pelo fato das pessoas que estão a menos tempo na empresa se sentirem mais preocupadas com o futuro devido à instabilidade do mercado, de forma que o atual emprego não representa para este grupo garantia de permanência o que para as pessoas com mais tempo na instituição, isto não é tão importante por serem confiantes com a estabilidade da empresa e por já estarem ali há mais tempo. De acordo com o apresentado por Alves (2012), as pessoas que trabalham buscam saciar seu sustento, moradia, alimentação e lazer de forma que se ter um trabalho que garante estabilidade é algo de grande importância para os que realizam algum tipo de trabalho. Sendo assim, sugere-se que para este grupo de pessoas, acima de 5 anos e até 10 anos de empresa, sejam direcionadas ações específicas voltadas à horários flexíveis, conforto físico, intervalos de trabalho, plano de saúde, condições seguras de trabalho, boa remuneração, políticas empresariais.

**Gráfico 2: Perfil Motivacional por Tempo de Trabalho na Empresa**

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

Em uma terceira análise optou-se por identificar o perfil motivacional por nível de escolaridade. Os resultados encontrados demonstram que de forma geral independentemente do nível de escolaridade o fator motivacional que se sobressai é o Relações Sociais. Não foi encontrado nenhum profissional da enfermagem com mestrado ou doutorado, ficando a análise restrita aos três níveis: técnico, superior e especialização lato sensu.

**Tabela 2: Perfil Motivacional por Nível de Escolaridade**

Perfil Motivacional	Técnico	%	Superior	%	Especialização	%
Realização no Trabalho	3	19%	0	0%	1	25%
Relações Sociais	8	50%	2	100%	3	75%
Prestígio	0	0%	0	0%	0	0%
Estabilidade	5	31%	0	0%	0	0%
<b>Total de Empregados</b>	<b>16</b>		<b>2</b>		<b>4</b>	

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

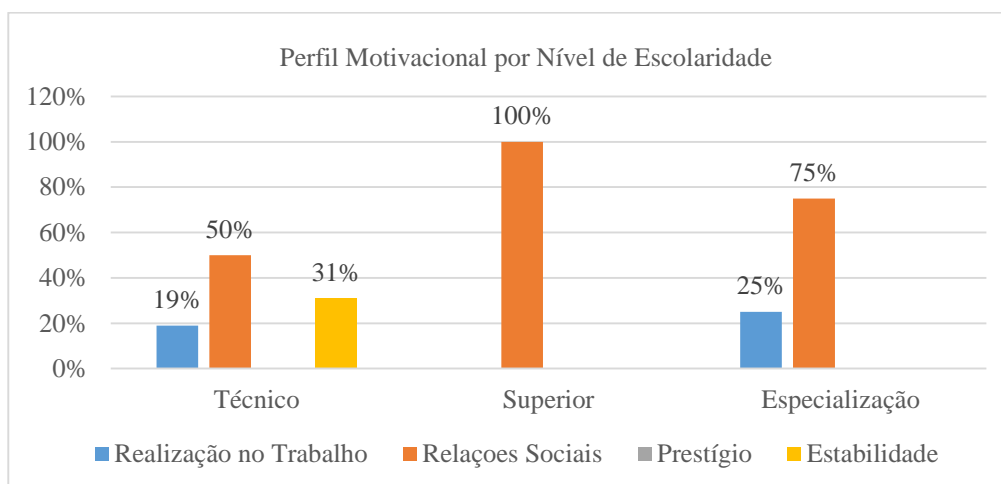
Analisando-se o perfil motivacional por nível de Escolaridade, destacado no gráfico 3, o interesse dos empregados de forma geral é basicamente Relações Sociais, 59,10% dos empregados apresentam esse perfil, classificando o segundo mais importante o fator Estabilidade por 31% dos empregados e sendo estes com nível técnico de formação.

A análise nos permite inferir que quanto menor o nível de escolaridade mais importante é o fator Estabilidade, isto pode estar relacionado com o fato das organizações estarem exigindo cada vez mais capacidade de se adequar ao ambiente o que muitas vezes

requer maior conhecimento o que coloca os níveis de formação mais baixos em estado de instabilidade e insegurança devido as novas imposições do mercado. Desta forma, deve-se pensar na possibilidade de investimentos em ações que valorizam a estabilidade no emprego como sistemas de controle eficiente e justo, divulgação de informações relacionadas com o trabalho, supervisão adequada, ações que reforcem o trabalho a ser feito e supervisão adequada de forma que o funcionário tenha conhecimento claro do que a organização precisa que ele faça e que seu trabalho esteja de acordo com o esperado como forma de garantia à permanência no emprego.

A diferença de fatores encontrada entre os diferentes níveis de qualificação pode ser justificada pelo fato do trabalho em instituições hospitalares além de apresentar características da Teoria Burocrática de Max Weber, apresenta também características da Administração Científica de Taylor e da Teoria Clássica apresentada por Fayol, em que ocorre a divisão do trabalho e uma certa padronização das atividades a serem desenvolvidas pelos profissionais, limitando assim a autonomia do trabalhador. Esta visão é reforçada por Florence Nightingale, sobre a influência da lógica capitalista do trabalho, que institui a divisão do trabalho intelectual e manual e a hierarquização no trabalho da enfermagem. Segundo este modelo, técnicos e auxiliares cuidam da assistência direta e a enfermeira cabe a função de supervisão e controle dos processos (MATOS; PIRES, 2006).

Vale ressaltar que para apenas uma pessoa, conforme a Tabela 2, possui especialização (25% do grupo) o fator motivacional identificável é Realização no Trabalho, isto pode ser justificado pelo fato de ser um trabalho mais específico e que gere um retorno mais visível. Sendo assim, este perfil se refere a busca pelo prazer, realização pessoal e profissional, independência de pensamento e ação, por meio de autonomia intelectual e da criatividade, apontando para a necessidade de investimentos em ações específicas, direcionadas a este grupo, como possibilitar maior autonomia na execução das tarefas e controle sobre o próprio trabalho, flexibilidade de horários, normas e regras, possibilitando que os enfermeiros realizem trabalhos interessantes e desafiadores de forma a realizarem o trabalho de forma prazerosa.

**Gráfico 3: Perfil Motivacional por Nível de Escolaridade**

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

De acordo com todos os dados analisados, percebe-se que o perfil motivacional que se sobressaiu em todas as análises escolhidas e feitas pela autora foi Relações Sociais. A identificação da necessidade de ações voltadas para relações sociais, pode ser comparada ao fato da organização em estudo apresentar uma estrutura organizacional mais burocrática, em que a autoridade-legal se sobressai em que a impessoalidade das relações ocorreu em substituição ao caráter pessoal das relações tradicionais.

A identificação do fator motivacional relações sociais em instituição hospitalar pode ser justificado por ser uma organização que lida com o cuidado as pessoas sendo extremamente importante ações que se voltem a valorização das relações dos funcionários com a instituição. Já instituições como constato no trabalho de Mattos (2011) o fator motivacional mais importante foi Estabilidade por ser a Embrapa uma entidade pública que garante a estabilidade do emprego devido a seleção feita por meio de concurso público diferentemente do Hospital em análise.

Sendo assim é importante o Hospital pensar no bem-estar dos seus profissionais de forma que suas necessidades e anseios sejam satisfeitas como sugerido por Nogueira (1999 apud Ribeiro; Kuroba, 2016), que satisfazer as necessidades dos profissionais no ambiente de trabalho, evita a frustração. Bergamini (1998) reforça esta ideia de forma de forma que se as condições de trabalho não são propícias ao atendimento das expectativas planejadas pode ocorrer um processo de desmotivação. Atender aos anseios dos funcionários é uma forma de manter as pessoas motivadas e satisfeitas com o trabalho que realizam.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo analisar o perfil motivacional dos profissionais da enfermagem de um Hospital da Zona da Mata Mineira com o intuito de esclarecer as necessidades de investimentos em ações específicas direcionadas ao grupo em análise. Buscou-se através da identificação do perfil motivacional propor ações valorativas que sirvam de impulsos para que o grupo se sinta motivado.

Através da pesquisa bibliográfica buscou-se apresentar o conceito de motivação, assim como um breve histórico de algumas teorias motivacionais existentes de forma a identificar programas motivacionais com base nas metas do trabalhador. Foi apresentado também, no mesmo capítulo um breve histórico da evolução do conceito de trabalho e as teorias administrativas, além de uma caracterização do trabalho na saúde e na enfermagem como forma de auxiliar a identificação do Perfil Motivacional dos Profissionais da Enfermagem de um Hospital da Zona da Mata Mineira.

De acordo com o referencial apresentado foi feita uma pesquisa de campo, com aplicação do questionário sobre a Escala de Valores Relativos ao Trabalho. Ao todo foram pesquisados 22 profissionais da enfermagem e os dados foram organizados e tabulados através do Software Microsoft Office Excel. Diante dos resultados encontrados através da aplicabilidade do questionário da Escala de Valores Relativos ao Trabalho comparado com as diferentes teorias motivacionais pode-se considerar que o objetivo de analisar o perfil motivacional dos profissionais da enfermagem de um Hospital da Zona da Mata Mineira foi alcançado, de forma que a análise individual corroboram para a premissa de que as pessoas não são motivadas pelos mesmos fatores e que no geral elas apresentam fatores semelhantes que podemos agrupá-los de forma a propor ações voltadas à todo o grupo em análise.

De acordo com os quatro perfis traçados pela EVT, podemos considerar que o perfil mais relevante, de modo geral, entre os profissionais da enfermagem do Hospital é o de Relações Sociais, com 59,09% dos empregados caracterizando com o mais importante. Sendo assim, considerando-se apenas este perfil, com percentual mais elevado, propõe-se de acordo com Tamayo e Paschoal (2003), ações de estímulo que reforcem as relações sociais entre os empregados. Sugere-se de acordo com este perfil investimentos em ações que reforcem o envolvimento da família, proteção familiar e questões voltadas ao clima organizacional da empresa. Como ações mais viáveis ao porte e particularidades do hospital, devem ser pensadas ações como: comemorações em datas especiais envolvendo os funcionários e familiares; divulgação em mural específico de aniversários de funcionários e nascimentos de

filhos; café com a chefia (direção) do hospital como forma de conhecer mais a respeito do funcionário e sua família; envio de cartas em datas especiais aos funcionários; emissão de certificados comemorativos a cada 5 anos de contribuição do funcionário como forma de reconhecimento pelo trabalho realizado; comemorações de datas especiais como dia das mães, dia dos pais; natal e ano novo; atividades fora do local de trabalho entre outras ações que fortalecem as relações entre os empregados, empresa e família.

Além de ações voltadas para Relações Sociais sugere-se uma atenção especial ao segundo fator mais importante para os profissionais da enfermagem, Estabilidade (22,73%) o que representa 26,67% do total de 15 empregados caracterizado com até 10 anos de trabalho na empresa. Desta forma, deve ser dada uma atenção aos aspectos que reforcem a estabilidade no emprego, estabilidade no emprego, investimentos em assistência médica e cuidados com a saúde do trabalhador, socialização no ambiente organizacional, supervisão adequada, sistema de controle eficiente e justo, redução de incertezas sobre o comportamento, estabelecimento de normas claras e precisas e maior divulgação das informações relacionadas ao trabalho.

Percebeu-se que os demais fatores apresentam percentuais muito baixos em relação as Relações Sociais (59,09%): Realização no Trabalho (18,18%) e Prestígio (0%). Sendo assim, as ações devem ser voltadas primeiramente para as Relações Sociais e em um segundo momento à Estabilidade de forma que as ações voltadas ao Prestígio não são motivadoras para nenhuma das pessoas envolvidas com o trabalho da enfermagem.

Estes dados deverão ser considerados essenciais, uma vez que a partir de dados concretos propõe-se ações específicas ao grupo como forma de aumentar a satisfação no trabalho destes profissionais que devido as características de seu trabalho requer uma atenção especial aos fatores motivacionais como forma de mantê-los motivados no trabalho que realiza.

Investimento em ações que estimulam o principal fator motivacional identificado, Relações Sociais, possibilita um maior envolvimento do funcionário com a empresa o que pode acarretar em melhoria do clima organizacional.

É importante ressaltar como já apresentado por Bergamini (1998) se as condições de trabalho não são propícias à viabilização do atendimento das expectativas planejadas, é possível que se instale um processo de desmotivação que pode levar ao esgotamento da motivação dos funcionários. Sendo assim, conclui-se que, para evitar a desmotivação dos profissionais da enfermagem do Hospital, deve-se focar em estímulos que de acordo com os percentuais apurados, tanto no quadro geral quanto nos subgrupos, investir em ações destinadas ao perfil Prestígio não elevará o nível motivacional dos empregados, pois nenhum

dos entrevistados consideram este fator importante quando se comparado aos outros três.

Foi perceptível durante a realização deste trabalho que as teorias sobre motivação não são divergentes, mas complementares e compatíveis com a Escala de Valores Relativos ao Trabalho, e que esta ferramenta é fundamental para a implementação de programas organizacionais compatíveis com as metas individuais, destacando-se a importância da periodicidade do perfil motivacional.

Devido às limitações do trabalho de aplicabilidade em outras instituições hospitalares e as dificuldades de aplicação devido a rotina dos profissionais da enfermagem, como sugestões de pesquisa futuras para complementar este trabalho sugere-se a aplicação do questionário em outras instituições da saúde e também a aplicação de outras técnicas de coleta de dados, além do monitoramento da satisfação dos profissionais da enfermagem em relação as sugestões de mudanças, como forma de apresentar a validade das sugestões de mudanças. Vale ressaltar a importância de pesquisas voltadas ao clima organizacional por ser esse apresentado como perspectivas de valorização apresentada por Tamayo e Paschoal (2003) que faz referência ao fator motivacional Relações Sociais.

## REFERÊNCIAS

ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 2008.

ALVES, F. V. **Absenteísmo de equipe de enfermagem em hospitais: a principal causa sob a ótica da produção científica da área**. Trabalho de Conclusão (Graduação em Enfermagem do Trabalho) - Faculdade Redentor, Rio de Janeiro, 2012.

BECKER, Sandra Greice; OLIVEIRA, Maria Luiza Carvalho de. Estudo do absenteísmo dos profissionais de enfermagem de um centro psiquiátrico em Manaus. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, São Paulo, v.16, n.1, pp .109-114, jan. /fev. 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: uma viagem do centro ao conceito. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30. n. 2, pp. 23 – 34, abril/ jun. 1990.

\_\_\_\_\_, Cecília Whitaker. **Motivação**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_, Cecília Whitaker. Premiar Não é a Solução. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 1, jan./fev.1995.

\_\_\_\_\_, Cecília Whitaker. A difícil administração das motivações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38. n. 1, pp. 6 - 17, jan./mar. 1998.

\_\_\_\_\_, Cecília Whitaker. Motivação: Mitos, crenças e mal- entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1. n. 2, pp. 63 - 67, nov. 2002 a jan. 2003.

\_\_\_\_\_, Cecília Whitaker. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **Revista de Administração de Empresas**, v. 1, n.2, pp. 63-67, nov./jan. 2002.

\_\_\_\_\_, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_, Cecília Whitaker. Premiar Não é a Solução. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n. 1, pp. 17-21, jan./fev. 1995.

BRANDÃO, Norma Lúcia Sander. Ninguém motiva ninguém. Out. 1997. Disponível em: Acesso em: 11 de janeiro de 2017.

BRASIL. Lei nº 7498, de 25 de junho de 1986. **Dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem, e dá outras providências**. Brasília, DF: 25 jun. 1986. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7498.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7498.htm)>. Acesso em: 25 de janeiro de 2017.

DUARTE, Joyce Mara Gabriel. **Motivação no Trabalho de Profissionais de Enfermagem em um Hospital de Ensino**. 2012. Dissertação (Mestrado em Atenção à Saúde) - Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba – MG, 2012. Disponível em:< [http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFTM\\_30899710d47b0b91d1e0ca334efecc4a](http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFTM_30899710d47b0b91d1e0ca334efecc4a) >. Acesso em: 15 de dezembro de 2017.

ELIAS, Marisa Aparecida; NAVARRO, Vera Lúcia. A relação entre o trabalho, a saúde e as condições de vida: negatividade e positividade no trabalho dos profissionais de enfermagem

de um hospital escolar. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, São Paulo, v. 14. n. 5, pp. 517-525, jul./agosto 2006.

FERREIRA, Dayana Kelly Soares; MEDEIROS, Soraia Maria de; CARVALHO, Inaiane Marlis de. Sofrimento psíquico no trabalhador de enfermagem: uma revisão interativa. **Revista Online de Pesquisa**, Rio de Janeiro, v.9, n. 1, pp. 253–258, jan./mar. 2017.

GIACOMELLI, Willian; BORGES, Gustavo da Rosa; SANTOS, Elaine Garcia. Determinantes da Desmotivação no Trabalho: Uma investigação teórica e empírica. **Revista de Administração de Roraima**, Boa Vista - RR, v. 6 n. 1, p.4-17, jan./ jun. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, Solange Cervinho Bicalho. Abenteísmo: doença entre funcionários de um hospital universitário. 2001. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) - Escola de Enfermagem, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001. Disponível em: <<http://www.enf.ufmg.br/pos/defesas/84M.PDF>> Acesso em: 04 jan. 2017. GUNTHER, Hartmut. Pesquisa Qualitativa versus Pesquisa Quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, vol. 22, n. 2, pp. 201-210, mai./jun. 2006.

JÚNIOR, Gilbert A. Churchill; BROWN, Tom J.; SUTER, Tracy A. **Pesquisa Básica de Marketing**. 7 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

LIMA JÚNIOR, José Humberto Viana; ÉSTHER, Ângelo Brigato. Transições, Prazer e Dor no Trabalho de Enfermagem. **Momento do Professor: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 41, n. 3, pp. 20-30, jul./set. 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINEZ, Maria Carmem; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, Universidade de São Paulo, v. 6, pp. 59-78, 2003.

MARTINS, Marlúcia dos Santos Viana et al. A importância da motivação e sua influência no ambiente de trabalho. **Revista eletrônica de educação da faculdade Araguaia**, n.8 pp. 230 - 243, 2016. Disponível em: <[http://www.fara.edu.br/sipe/index.php/renefara/article/view/488/pdf\\_45](http://www.fara.edu.br/sipe/index.php/renefara/article/view/488/pdf_45)> Acesso em: 10 de dezembro de 2016.

MARTINS, Júlia Trevisan; ROBAZZI, Maria Lúcia do Carmo Cruz. O trabalho do enfermeiro em unidade de tratamento intensiva: sentimento e sofrimento. **Momento do Professor: Revista Latino Americana de Enfermagem**, São Paulo, v. 17, nº 1, pp. 1-8, jan./fev. 2009.

MATOS, Eliane; PIRES, Denise. Teorias Administrativas e Organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis - SC, vol. 15, n. 3, pp. 508 – 514, jul./set. 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINELLA, Katherine Maria; BORGES, Maria de Lourdes; KARAWEJCZYK, Tamara Cecília. Gênero na Geração Y: Características das Mulheres no Ambiente de Trabalho. **DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 2, n.1, mar./2013.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. **Teoria Geral da Administração**. 3ª ed. São Paulo: Thompson Learning, 2002, pp. 1-12.

MOTTA, Sandra Aparecida Tassi de. **Identificação do Perfil Motivacional dos Empregados da Embrapa Gado de Leite**. 2011. MBA em Gestão de Pessoas, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011.

OLIVEIRA, VIRGÍLIO CÉZAR DA SILVA E. **Metodologia científica em administração: guia da disciplina**. Juiz de Fora: mimeo, 2014.

PAIVA, Sônia Maria Alves et al. Teorias Administrativas na Saúde. **Revista de Enfermagem**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, pp. 311 – 316, abr./jun. 2010.

PEREIRA, Marta Cristiane Alves; FÁVERO, Neide. A motivação no trabalho da equipe de enfermagem. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto - SP, v. 9, n. 4, pp. 7-12, julho de 2001.

PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. Escala de valores relativos ao trabalho: EVT. **Psicologia: teoria e pesquisa**. Brasília, v. 19, n. 2, pp. 145 – 152, maio/agosto 2003.

RAMOS, Guerreiro. **Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2009.

RIBEIRO, Danielle C. Mendonça; KUROBA, Daniele Santos. Fatores que levam os profissionais de enfermagem ao absenteísmo no Brasil. **Caderno Saúde e Desenvolvimento**, Curitiba - PR v. 9, n. 5, pp. 21 – 44, jul./dez. 2016.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8ª Edição, São Paulo: Pearson, 2009.

ROSA, Cristiane; CARLOTTO, Mary Sandra. Síndrome de Burnout e satisfação no trabalho em profissionais de uma instituição hospitalar. **Revista da SBPH**, Belo Horizonte – MG, v. 8, n. 2, pp. 1- 15, 2005.

SANTOS, Joares Maia dos; OLIVEIRA, Elias Barbosa de; MOREIRA, Almir da Costa. Estresse fator de risco para a saúde do enfermeiro em Centro de terapia Intensiva. **Revista de Enfermagem**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, pp. 580 – 585, 2006.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias et al. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 344.

SILVA, Margareth Ribeiro Machado Santos e; MENDONÇA, Helenides; ZANINI, Daniela Sacramento. Diferenças de gêneros e valores relativos ao trabalho. **Paidéia, Ribeirão Preto – SP**, v. 20, n. 45, pp. 39 – 45, jan./abr. 2010.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba - PR, v. 7, n. 4, pp. 33-54, out./dez..2003.

PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. Valores do Trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias, et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 12ª Edição. São Paulo: Atlas, 2012.

**ANEXOS****ANEXO A****Questionário sobre o perfil do empregado*****PERFIL***

Para responder ao questionário você deverá marcar um “x” no quadrante em que se encontra.

**Sexo**

- |                          |           |
|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | Feminino  |
| <input type="checkbox"/> | Masculino |

**Faixa Etária**

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Mais 20 até 30 anos      |
| <input type="checkbox"/> | Mais de 30 e até 40 anos |
| <input type="checkbox"/> | Mais de 40 e até 50 anos |
| <input type="checkbox"/> | Mais de 50 anos          |

**Tempo de Trabalho na Empresa**

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Até 5 anos               |
| <input type="checkbox"/> | Mais de 5 e até 10 anos  |
| <input type="checkbox"/> | Mais de 10 e até 15 anos |
| <input type="checkbox"/> | Mais de 15 anos          |

**Escolaridade**

- |                          |                |
|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | Técnico        |
| <input type="checkbox"/> | Superior       |
| <input type="checkbox"/> | Especialização |
| <input type="checkbox"/> | Mestrado       |
| <input type="checkbox"/> | Doutorado      |



## ANEXO B

### Questionário sobre a Escala dos Valores Relativos ao Trabalho

#### Questionário EVT

Para responder ao questionário você deve perguntar a si próprio: **“Quais são os motivos que me levam a trabalhar?”**, mesmo que, atualmente, você não esteja satisfeito com o trabalho. Esses motivos constituem os valores do trabalho.

A seguir, há uma lista de valores do trabalho. Avalie quão importante cada valor é para você como um princípio orientador em sua vida no trabalho. Marque o número, à direita de cada valor, que melhor indique a sua opinião. Use a escala de avaliação abaixo.

Quanto maior o número (1, 2, 3, 4, 5), mais importante é o valor como princípio orientador em sua vida no trabalho. Tente diferenciar, tanto quanto possível, os valores entre si, usando para isso todos os números. Não deixe itens sem resposta.

**Como princípio orientador em minha vida no trabalho, este motivo é:**

1 Nada importante	2 Pouco importante	3 Importante	4 Muito importante	5 Extremamente importante
-------------------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	---------------------------------

**É importante para mim:**

1	Estabilidade financeira	1	2	3	4	5
2	Ser independente financeiramente	1	2	3	4	5
3	Combate injustiças sociais	1	2	3	4	5
4	Realização profissional	1	2	3	4	5
5	Realizar um trabalho significativo para mim	1	2	3	4	5
6	Competitividade	1	2	3	4	5
7	Trabalho intelectualmente estimulante	1	2	3	4	5
8	Autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho	1	2	3	4	5
9	Poder me sustentar	1	2	3	4	5
10	Ter prazer no que faço	1	2	3	4	5
11	Conhecer pessoas	1	2	3	4	5
12	Satisfação pessoal	1	2	3	4	5
13	Trabalho interessante	1	2	3	4	5
14	Crescimento intelectual	1	2	3	4	5
15	Seguir a profissão da família	1	2	3	4	5

**Como princípio orientador em minha vida no trabalho, este motivo é:**

1 Nada importante	2 Pouco importante	3 Importante	4 Muito importante	5 Extremamente importante
-------------------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	---------------------------------

**É importante para mim:**

16	Gostar do que faço	1	2	3	4	5
17	Status no trabalho	1	2	3	4	5
18	Ganhar dinheiro	1	2	3	4	5
19	Ser útil para a sociedade	1	2	3	4	5
20	Auxiliar os colegas de trabalho	1	2	3	4	5
21	Preservar minha saúde	1	2	3	4	5
22	Ter prestígio	1	2	3	4	5
23	Bom relacionamento com colegas de trabalho	1	2	3	4	5
24	Identificar-me com o trabalho	1	2	3	4	5
25	Supervisionar outras pessoas	1	2	3	4	5
26	Amizade com colegas de trabalho	1	2	3	4	5
27	Competir com colegas para alcançar as minhas metas profissionais	1	2	3	4	5
28	Ter compromisso social	1	2	3	4	5
29	Colaborar para o desenvolvimento da sociedade	1	2	3	4	5
30	Realização pessoal	1	2	3	4	5
31	Ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho	1	2	3	4	5
32	Mudar o mundo	1	2	3	4	5
33	Ter fama	1	2	3	4	5
34	Ter notoriedade	1	2	3	4	5
35	Estabilidade no trabalho	1	2	3	4	5
36	Ajudar os outros	1	2	3	4	5
37	Suprir necessidades materiais	1	2	3	4	5
38	Enfrentar desafios	1	2	3	4	5
39	Ser feliz com o trabalho que realizo	1	2	3	4	5
40	Trabalho variado	1	2	3	4	5
41	Aprimorar conhecimentos da minha profissão	1	2	3	4	5
42	Obter posição de destaque	1	2	3	4	5
43	Ter melhores condições de vida	1	2	3	4	5
44	Trabalho que requer originalidade e criatividade	1	2	3	4	5
45	Colaborar com os colegas para alcançar as metas de trabalho do grupo	1	2	3	4	5

**ANEXO C**  
**LEI Nº 7.498, DE 25 DE JUNHO DE 1986**

Dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem, e dá outras providências.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA** Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

Art. 1º É livre o exercício da enfermagem em todo o território nacional, observadas as disposições desta lei.

Art. 2º A enfermagem e suas atividades auxiliares somente podem ser exercidas por pessoas legalmente habilitadas e inscritas no Conselho Regional de Enfermagem com jurisdição na área onde ocorre o exercício.

Parágrafo único. A enfermagem é exercida privativamente pelo Enfermeiro, pelo Técnico de Enfermagem, pelo Auxiliar de Enfermagem e pela Parteira, respeitados os respectivos graus de habilitação.

Art. 3º O planejamento e a programação das instituições e serviços de saúde incluem planejamento e programação de enfermagem.

Art. 4º A programação de enfermagem inclui a prescrição da assistência de enfermagem.

Art. 5º (VETADO).

§ 1º (VETADO).

§ 2º (VETADO).

Art. 6º São enfermeiros:

I - o titular do diploma de Enfermeiro conferido por instituição de ensino, nos termos da lei;

II - o titular do diploma ou certificado de Obstetriz ou de Enfermeira Obstétrica, conferido nos termos da lei;

III - o titular do diploma ou certificado de Enfermeira e a titular do diploma ou certificado de Enfermeira Obstétrica ou de Obstetriz, ou equivalente, conferido por escola estrangeira segundo as leis do país, registrado em virtude de acordo de intercâmbio cultural ou revalidado no Brasil como diploma de Enfermeiro, de Enfermeira Obstétrica ou de Obstetriz;

IV - aqueles que, não abrangidos pelos incisos anteriores, obtiverem título de Enfermeiro conforme o disposto na alínea *d* do art. 3º do Decreto nº 50.387, de 28 de março de 1961.

Art. 7º São Técnicos de Enfermagem:

I - o titular do diploma ou do certificado de Técnico de Enfermagem, expedido de acordo com a legislação e registrado pelo órgão competente;

II - o titular do diploma ou do certificado legalmente conferido por escola ou curso estrangeiro, registrado em virtude de acordo de intercâmbio cultural ou revalidado no Brasil como diploma de Técnico de Enfermagem.

Art. 8º São Auxiliares de Enfermagem:

I - o titular de certificado de Auxiliar de Enfermagem conferido por instituição de ensino, nos termos da lei e registrado no órgão competente;

II - o titular de diploma a que se refere a Lei nº 2.822, de 14 de junho de 1956;

III - o titular do diploma ou certificado a que se refere o inciso III do art. 2º da Lei nº 2.604, de 17 de setembro de 1955, expedido até a publicação da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961;

IV - o titular de certificado de Enfermeiro Prático ou Prático de Enfermagem, expedido até 1964 pelo Serviço Nacional de Fiscalização da Medicina e Farmácia, do Ministério da

Saúde, ou por órgão congênere da Secretaria de Saúde nas Unidades da Federação, nos termos do Decreto-lei nº 23.774, de 22 de janeiro de 1934, do Decreto-lei nº 8.778, de 22 de janeiro de 1946, e da Lei nº 3.640, de 10 de outubro de 1959;

V - o pessoal enquadrado como Auxiliar de Enfermagem, nos termos do Decreto-lei nº 299, de 28 de fevereiro de 1967;

VI - o titular do diploma ou certificado conferido por escola ou curso estrangeiro, segundo as leis do país, registrado em virtude de acordo de intercâmbio cultural ou revalidado no Brasil como certificado de Auxiliar de Enfermagem.

Art. 9º São Parteras:

I - a titular do certificado previsto no art. 1º do Decreto-lei nº 8.778, de 22 de janeiro de 1946, observado o disposto na Lei nº 3.640, de 10 de outubro de 1959;

II - a titular do diploma ou certificado de Parreira, ou equivalente, conferido por escola ou curso estrangeiro, segundo as leis do país, registrado em virtude de intercâmbio cultural ou revalidado no Brasil, até 2 (dois) anos após a publicação desta lei, como certificado de Parreira.

Art. 10. (VETADO).

Art. 11. O Enfermeiro exerce todas as atividades de enfermagem, cabendo-lhe:

I - privativamente:

a) direção do órgão de enfermagem integrante da estrutura básica da instituição de saúde, pública e privada, e chefia de serviço e de unidade de enfermagem;

b) organização e direção dos serviços de enfermagem e de suas atividades técnicas e auxiliares nas empresas prestadoras desses serviços;

c) planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços da assistência de enfermagem;

d) (VETADO);

e) (VETADO);

f) (VETADO);

g) (VETADO);

h) consultoria, auditoria e emissão de parecer sobre matéria de enfermagem;

i) consulta de enfermagem;

j) prescrição da assistência de enfermagem;

l) cuidados diretos de enfermagem a pacientes graves com risco de vida;

m) cuidados de enfermagem de maior complexidade técnica e que exijam conhecimentos de base científica e capacidade de tomar decisões imediatas;

II - como integrante da equipe de saúde:

a) participação no planejamento, execução e avaliação da programação de saúde;

b) participação na elaboração, execução e avaliação dos planos assistenciais de saúde;

c) prescrição de medicamentos estabelecidos em programas de saúde pública e em rotina aprovada pela instituição de saúde;

d) participação em projetos de construção ou reforma de unidades de internação;

e) prevenção e controle sistemático da infecção hospitalar e de doenças transmissíveis em geral;

f) prevenção e controle sistemático de danos que possam ser causados à clientela durante a assistência de enfermagem;

g) assistência de enfermagem à gestante, parturiente e puérpera;

h) acompanhamento da evolução e do trabalho de parto;

i) execução do parto sem distocia;

j) educação visando à melhoria de saúde da população.

Parágrafo único. As profissionais referidas no inciso II do art. 6º desta lei incumbe, ainda:

- a) assistência à parturiente e ao parto normal;
- b) identificação das distocias obstétricas e tomada de providências até a chegada do médico;
- c) realização de episiotomia e episiorrafia e aplicação de anestesia local, quando necessária.

Art. 12. O Técnico de Enfermagem exerce atividade de nível médio, envolvendo orientação e acompanhamento do trabalho de enfermagem em grau auxiliar, e participação no planejamento da assistência de enfermagem, cabendo-lhe especialmente:

- a) participar da programação da assistência de enfermagem;
- b) executar ações assistenciais de enfermagem, exceto as privativas do Enfermeiro, observado o disposto no parágrafo único do art. 11 desta lei;
- c) participar da orientação e supervisão do trabalho de enfermagem em grau auxiliar;
- d) participar da equipe de saúde.

Art. 13. O Auxiliar de Enfermagem exerce atividades de nível médio, de natureza repetitiva, envolvendo serviços auxiliares de enfermagem sob supervisão, bem como a participação em nível de execução simples, em processos de tratamento, cabendo-lhe especialmente:

- a) observar, reconhecer e descrever sinais e sintomas;
- b) executar ações de tratamento simples;
- c) prestar cuidados de higiene e conforto ao paciente;
- d) participar da equipe de saúde.

Art. 14. (VETADO).

Art. 15. As atividades referidas nos arts. 12 e 13 desta lei, quando exercidas em instituições de saúde, públicas e privadas, e em programas de saúde, somente podem ser desempenhadas sob orientação e supervisão de Enfermeiro.

Art. 16. (VETADO).

Art. 17. (VETADO).

Art. 18. (VETADO).

Parágrafo único. (VETADO).

Art. 19. (VETADO).

Art. 20. Os órgãos de pessoal da administração pública direta e indireta, federal, estadual, municipal, do Distrito Federal e dos Territórios observarão, no provimento de cargos e funções e na contratação de pessoal de enfermagem, de todos os graus, os preceitos desta lei.

Parágrafo único. Os órgãos a que se refere este artigo promoverão as medidas necessárias à harmonização das situações já existentes com as disposições desta lei, respeitados os direitos adquiridos quanto a vencimentos e salários.

Art. 21. (VETADO).

Art. 22. (VETADO).

Art. 23. O pessoal que se encontra executando tarefas de enfermagem, em virtude de carência de recursos humanos de nível médio nessa área, sem possuir formação específica regulada em lei, será autorizado, pelo Conselho Federal de Enfermagem, a exercer atividades elementares de enfermagem, observado o disposto no art. 15 desta lei.

~~Parágrafo único. A autorização referida neste artigo, que obedecerá aos critérios baixados pelo Conselho Federal de Enfermagem, somente poderá ser concedida durante o prazo de 10 (dez) anos, a contar da promulgação desta lei.~~

Parágrafo único. É assegurado aos atendentes de enfermagem, admitidos antes da vigência desta lei, o exercício das atividades elementares da enfermagem, observado o disposto em seu artigo 15. (Redação dada pela Lei nº 8.967, de 1986)

Art. 24. (VETADO).

Parágrafo único. (VETADO).

Art. 25. O Poder Executivo regulamentará esta lei no prazo de 120 (cento e vinte) dias a contar da data de sua publicação.

Art. 26. Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 27. Revogam-se (VETADO) as demais disposições em contrário.

Brasília, 25 de junho de 1986; 165º da Independência e 98º da República.

**JOSÉ SARNEY**

*Almir Pazzianotto Pinto*