



**ESTADO DE SANTA CATARINA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE  
CENTRO DESENVOLVIMENTO RECURSOS HUMANOS EM SAÚDE  
GERÊNCIA DE ESPECIALIZAÇÃO E PROJETOS ESPECIAIS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO HOSPITALAR**

***IDENTIFICAÇÃO DOS ASPECTOS  
MOTIVACIONAIS PARA APLICABILIDADE NO  
SERVIÇO DE ENFERMAGEM DO CEPON***

**KARIN KASSULKE FEUERSCHUETTE**

**Especializanda**

**PROFº. ALCIDES MILTON DA SILVA**

**Coordenador**

**PROFº. OCTACILIO SCHÜLER SOBRINHO**

**Orientador**

**FLORIANÓPOLIS**

**1998**

**ESTADO DE SANTA CATARINA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE  
CENTRO DESENVOLVIMENTO RECURSOS HUMANOS EM SAÚDE  
GERÊNCIA DE ESPECIALIZAÇÃO E PROJETOS ESPECIAIS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO HOSPITALAR**

**KARIN KASSULKE FEUERSCHUETTE**

***IDENTIFICAÇÃO DOS ASPECTOS  
MOTIVACIONAIS PARA APLICABILIDADE NO  
SERVIÇO DE ENFERMAGEM DO CEPON***

**Parecer:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
**PROF. ALCIDES MILTON DA SILVA  
CAETANO**

**MEMBRO**

**COORDENADOR**

\_\_\_\_\_  
**PROF. OCTACILIO SCHÜLER SOBRINHO**

**ORIENTADOR**

\_\_\_\_\_  
**PROF. JOÃO CARLOS**

**FLORIANÓPOLIS**

**1998**

A maior revolução de nossos tempos é a descoberta de que ao mudar as atitudes internas de suas mentes, os seres humanos podem mudar os aspectos externos de suas vidas.

**William James**

## **DEDICATÓRIA**

*Á Deus, por permitir que eu viva e cresça como pessoa.*

*Á minha filha, Bárbara, por dar sentido a minha vida, por estar sempre perto, pelo amor, e por superar minhas ausências.*

*Á minha mãe, Marta, pelo carinho, apoio e por tantas horas de sua vida dedicadas a minha filha e a mim.*

*Á amiga, Luciana, pelo carinho, por incentivar, acreditar e ajudar no desenvolvimento deste trabalho.*

*Á Ana Maria por ser uma amiga muito especial.*

## **AGRADECIMENTO**

Às Enfermeiras e amigas Aldanéia, Maristela e Angélica pelo incentivo, apoio e companheirismo.

Ao Moacir, por estar sempre presente com sua amizade.

Aos colegas do Curso de Gestão Hospitalar pelos bons momentos que passamos juntos e que foram inesquecíveis.

Aos funcionários e pacientes do CEPON, sem a inspiração de vocês, não poderia realizar este trabalho.

Ao orientador Prof. Octacílio Schüler Sobrinho por participar da construção desta monografia.

À direção do CEPON pelo incentivo e flexibilidade na jornada de trabalho.

Muito obrigada...

# SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO -----	08
ABSTRAT-----	09
BASE MONOGRÁFICA-----	10
INTRODUÇÃO -----	12
1 ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA-----	14
1.1 ORIGENS DO ESTUDO SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA-----	14
1.1.1 Aspectos filosóficos -----	14
1.1.2 Teoria comportamental -----	15
1.1.3 Teoria cognitiva -----	17
1.1.4 Teoria do instinto -----	18
1.1.5 Teoria do impulso-----	19
1.2 PRINCIPAIS ESTUDOS DE MOTIVAÇÃO HUMANA PARA O TRABALHO -----	21
1.2.1 Teoria da motivação humana de Maslow -----	21
1.2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg -----	27
1.2.3 Teoria X e Teoria Y de MGgregor -----	30
1.3 IDENTIFICANDO FATORES DESMOTIVADORES E MOTIVADORES NO TRABALHO-----	32
1.3.1 Identificando Desmotivadores-----	32
1.3.1.1 Como os desmotivadores afetam os funcionários -----	32
1.3.1.2 A necessidade de declarar guerra aos desmotivadores -----	33
1.3.1.3 Principais desmotivadores -----	33
1.3.1.4 Demonstrando o comprometimento da gerência -----	39
1.3.2 Identificando Motivadores -----	40
1.3.2.1 Principais motivadores-----	40
1.3.2.2 Desenvolvendo motivadores no contexto de trabalho-----	48
1.4 BASE TEÓRICA-----	48

2. A INSTITUIÇÃO-----	50
2.1 HISTÓRICO-----	50
2.1.1 Características institucionais-----	53
2.1.2 Organograma institucional -----	54
2.1.3 Estatísticas do CEPON-----	56
2.1.3.1 Atendimento no CEPON -----	57
2.1.3.2 Atendimento por especialidade -----	58
2.1.3.3 Programa de internação domiciliar (PID) Hospital-----	60
2.2 ATUAÇÃO DA EQUIPE DE ENFERMAGEM DO CEPON -----	61
2.3 DIFICULDADES ENCONTRADAS QUE DESMOTIVAM O PROCESSO DE TRABALHO NO CEPON---	63
2.4 MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NO CEPON - PESQUISA ORGANIZACIONAL-----	67
2.4.1 Perfil dos entrevistados -----	67
2.4.1.1 Exercício de atividade paralela-----	67
2.5 IDENTIFICANDO ASPECTOS MOTIVACIONAIS PARA UMA APLICABILIDADE NO SERVIÇO DE ENFERMAGEM DO CEPON-----	79
CONCLUSÃO-----	82
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS -----	84
ANEXOS -----	87



# APRESENTAÇÃO

Este trabalho monográfico foi desenvolvido para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão Hospitalar promovido em convênio com a Universidade Federal de Santa Catarina e Secretaria de Estado da Saúde, sendo ministrado no Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Saúde, na Gerência de Especialização de Projetos Especiais, no período de março a dezembro de 1998, cujo título é Identificação dos Aspectos Motivacionais para Aplicabilidade no Serviço de Enfermagem do CEPON.

O tema abordado é motivação na área de enfermagem onde propomo-nos a enfocar alguns aspectos teóricos sobre a motivação humana através de três tópicos: 1 - Origem do estudo sobre a motivação humana sendo comentadas as considerações filosóficas acerca da natureza humana e as principais teorias da psicologia, explorando-se as Teorias Comportamental, Cognitiva, do Instinto e do Impulso. 2- Principais estudos de motivação para o trabalho - Maslow, Herzberg e McGregor. 3- Identificação dos fatores desmotivadores e motivadores no trabalho. No desenvolvimento do trabalho apresentamos a Instituição CEPON com seu histórico, características, organograma e estatísticas, passando então a enfocar a atuação da equipe de enfermagem do CEPON e as dificuldades encontradas que desmotivam o processo de trabalho. Apresentamos ainda uma pesquisa organizacional realizada no CEPON 5- Identificação dos aspectos motivacionais para uma aplicabilidade no serviço de enfermagem.

O método utilizado para o desenvolvimento deste trabalho foi uma revisão de literatura, apresentação de pesquisa organizacional e a observação das dificuldades encontradas que desmotivam o processo de trabalho no serviço de enfermagem.

O objetivo deste trabalho é realizar uma revisão de literatura sobre a motivação humana para poder adquirir conhecimentos que possibilitem uma mudança de comportamento e aplicabilidade na prática como gestora administrativa.

# ABSTRACT

This monograph was based on my specialization course in Hospital management, promoted between Universidade Federal de Santa Catarina and Secretaria de Estado da Saúde, this course took place at Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Saúde (Development Center of Humane Resource of Health), Specialization Management of special Projects, from March to December 1998. The title of this work is Motivation Aspects, to be applied for nurses work at CEPON.

The theme is Motivation in Nurse Field. Here we discuss some theoretical aspects about Humane Motivation through three topics:

1. The origin of the study about humane motivation, its philosophic considerations about the humane nature, and the main theories of psychology, exploiting the behaviour, cognition, instinct and impulse theories.
2. Main studies of work motiation - Maslow, Herzberg and Mc Gregor.
3. Identification of motivation and no motivation factors at work. We also introduce considerations about CEPON, its history, characteristics, organogram and statistics about this institution and after we describe the work of CEPON nurses and the difficulties found in the motivation process.
4. Organization Research fulfilled at CEPON
5. Identification of motivation aspects to be applied at nurse work.

The method to develop this work was a literary revision, the presentation of organizacional research and the observation of the problems found during the motivation process in nurse work.

The aim of this work is to make a literary revision, the presentation of organizacional research and the observation of the problems found during the motivation process in nurse work.

The aim of this work is to make a literary revision about humane motivation and consequently to acquire knowledge to change behaviour and to apply at word as administration manager.

# **BASE MONOGRÁFICA**

## **A IDENTIFICAÇÃO DOS ASPECTOS MOTIVACIONAIS PARA APLICABILIDADE NO SERVIÇO DE ENFERMAGEM DO CEPON**

Procura mostrar a importância do estudo sobre a motivação humana, aproximando-o do trabalho do enfermeiro na área hospitalar, contribuindo na busca da melhor maneira de lidar com as pessoas no ambiente de trabalho.

Desenvolvido o trabalho monográfico, conclui-se que cada indivíduo possui seu potencial de ação; entretanto, as circunstâncias no ambiente organizacional é que favorecerão ou impedirão a chegada dos objetivos almejados. Por essa razão cabe ao enfermeiro, assistencial/coordenar dentro da organização hospitalar, reconhecer os fatores produtores de motivos que estão afetando a produtividade de sua equipe e capacitar-se para gerenciá-los, promovendo a interação indivíduo-organização em busca da melhor qualidade na prestação dos serviços de saúde.

# INTRODUÇÃO

Estamos vivendo a era da tecnologia de informação, de conhecimento, de telecomunicação e das mudanças comportamentais, culturais e sociais. As pessoas criam expectativas, buscam oportunidades que tornam o trabalho mais produtivo e competitivo pois todos almejam alcançar seu espaço crescendo no campo profissional.

O trabalho está ligado ao desenvolvimento das pessoas mediante a realização de atividades que exijam criatividade, iniciativa e decisão.

Os administradores e empresários, estão mudando as formas de gerenciar suas empresas, face as expectativas que o trabalhador vem apresentando. Existe hoje, um esforço em buscar respostas de como ter um bom relacionamento com os trabalhadores, com o objetivo de mantê-los em suas organizações, de melhorar a produtividade e satisfação.

Em se tratando de instituições de saúde, os hospitais, uma questão que afeta o equilíbrio interno de um sistema é o grau de motivação das pessoas que ali trabalham. Por motivação entende-se o estado em que o trabalhador se sente com disposição ou vontade para trabalhar produtivamente. Um profissional insatisfeito e desmotivado pode afetar de forma marcante o clima organizacional de um hospital, fazendo com que outros membros da equipe adotem uma postura semelhante, desempenhando suas funções de forma inadequada e pouco eficiente. Esta questão é de extrema importância para o bom andamento e desenvolvimento das atividades hospitalares, preocupando sobretudo os gestores hospitalares.

Para a equipe de enfermagem esta questão tem um impacto ainda maior, pois a tarefa básica atribuída a ela é o cuidado e assistência ao paciente. Se um profissional de enfermagem se encontra desmotivado com o seu trabalho, seu comportamento, refletirá esses sentimentos negativos e afetará a sua interação com o paciente. O enfermeiro, pela sua posição dentro da estrutura organizacional do hospital, freqüentemente em posição de chefia de coordenação torna-se um elemento chave para a organização. Um enfermeiro altamente motivado por seu trabalho influenciará de forma positiva todas as pessoas com o qual trabalha e as tarefas de um determinado setor hospitalar serão desempenhadas de forma harmoniosa e produtiva.

Tentar identificar aspectos motivacionais para aplicar no serviço de enfermagem de um hospital representa para nós um desafio, visto que além da complexidade do assunto, seu estudo na enfermagem é bastante escasso.

Bergamini<sup>1</sup> comenta a respeito da complexidade do estudo da motivação humana que: *controvertidas e polêmicas discussões se alternam com períodos de silêncio sobre o assunto, o que provavelmente sirva como indicativo, não somente de ampla abrangência do tema, como também da sutileza das inúmeras variáveis que ele comporta.*

Percebemos que a motivação se destingue como um aspecto importante na atuação do enfermeiro, e este deve se preocupar cada vez mais a fim de tornar mais efetiva sua prática profissional.

Este trabalho tem o objetivo de estudar os aspectos teóricos sobre a motivação humana e identificar os fatores motivacionais para aplicabilidade no serviço de enfermagem do CEPON, contribuindo na busca da melhor maneira de lidar com as pessoas no ambiente de trabalho.

---

<sup>1</sup> BERGAMINI, op. cit. p.11



# CAPÍTULO I

## 1. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA

### 1.1 ORIGENS DO ESTUDO SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA

#### 1.1.1 Aspectos Filosóficos

A percepção dos estudos sobre a motivação humana está ligada às concepções filosóficas a respeito da natureza humana<sup>2</sup>.

Na Grécia Antiga, o mundo era concebido através de aspectos sobrenaturais.

Nos séculos VIII-VI a.C. Surgiram as primeiras tentativas de explicar o mundo racionalmente a partir do pensamento abstrato.

Os representantes da Escola de Mileto explicavam a origem do mundo através de elementos naturais como a água, o ar, a terra e o fogo. Somente no Período Clássico (Séculos V-IV a.C.), representado pelos filósofos Sócrates, Platão e Aristóteles, é que o foco de atenção da filosofia voltou-se para o homem.

Importante característica desse período diz respeito a preocupação metódica e organizada na produção de conhecimento; assim os pensadores (...) <sup>3</sup> *estavam envolvidos na busca de formas de ação que levariam o homem a produzir conhecimento e todos propuseram métodos para isto.*

O último período da Grécia Antiga (séculos IV-II a.C.) foi marcado pela decadência político-cultural, com mudanças no enfoque de atenção do pensamento filosófico. A respeito desse período da Grécia Antiga, Franca, comenta que *as altas especulações cessam, quase repentinamente, para dominar em todas as escolas a preocupação mora*<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> REIS, op. cit. p.23 et 57

<sup>3</sup> ANDERY, op. cit. p.64.

<sup>4</sup> FRANCA, op. cit. p.67.

Assim, as escolas filosóficas desse período voltaram sua atenção da política e da cidade para o indivíduo. A libertação e a felicidade da pessoa passaram a ser percebidas como possíveis de serem obtidas de maneira individual e subjetiva, através de regras morais. Essas escolas filosóficas dedicaram-se ao estabelecimento de tais regras.

Entre as escolas filosóficas destacamos o epicurismo. Para essa doutrina filosófica (...) *o fim único da existência é o prazer, não compreendendo por isso o conceito de pecado e devassidão cristão, mas o complexo ajustamento às leis naturais. O homem deve fugir de todas as situações de dor e sofrimento (páthos) até atingir a completa imperturbabilidade pessoal (apatia) que consiste em não sofrer. Deve cultivar a amizade universal-filia e fugir das fontes de sofrimento que são a religião e a política (...)*<sup>5</sup>.

É necessário entender que os homens devem satisfazer necessidades que possam realmente ser satisfeitas e que são insuprimíveis .

Deste modo, as principais concepções filosóficas racionais relativas ao homem permearam as idéias de muitos outros pensadores nas diversas épocas, podendo citar Santo Tomas de Aquino (época medieval) e René Descartes (idade moderna).

Resumindo, a partir do momento que os antigos filósofos voltaram suas atenções para o homem, tiveram início os questionamentos a respeito da natureza desse homem e de suas ações. Estes questionamentos conservaram-se como a preocupação central, interpondo-se no desenvolvimento de várias áreas do conhecimento, como a psicologia.

A psicologia procura através do desenvolvimento de várias concepções teóricas, obter respostas satisfatórias as indagações que envolvem o comportamento humano. Entre essas concepções citaremos algumas em especial já que apresentam aspectos teóricos básicos para o estudo da motivação humana. Iremos então enfocar as Teorias Comportamentais, Cognitiva, do Instinto, e do Impulso.

### **1.1.2 Teoria comportamental**

Teoria Comportamental ou também chamada de Teoria do Condicionamento, da importância a influência do condicionante ambiental na estruturação de um determinado comportamento, justificando as ações desempenhadas pelo indivíduo, como consequência de estímulos externos.

---

<sup>5</sup> NUNES, op. cit. p. 37.



Em 1901, Pavlov elaborou o conceito de reflexo condicionado que foi o ponto de partida para os estudos da teoria do comportamento onde realizou experimentos com cães, conseguindo condicionar a salivação nesses animais, através da combinação de um estímulo chamado condicional, como o som (que não tem o poder de produzir a salivação), com um outro estímulo incondicional como o alimento (que tem o poder de produzir a salivação) até que obteve como resultado de seus experimentos a salivação do cão, apenas com o estímulo som<sup>6</sup>.

Outro nome importante a ser lembrado na Teoria Comportamental é o de Edward Lee Thorndike que estudou o condicionamento operante. Thorndike, acreditava que as conseqüências de um determinado ato - o operante -, podiam aumentar ou diminuir a probabilidade de repetição desse ato, em situação futura. Havendo conseqüências boas, provavelmente o ato se repetirá do contrário, se as conseqüências forem más, o ato tende a não se repetir. Essas idéias foram denominadas condicionamento operante<sup>7</sup>.

Nos fins da década de 20, através dos estudos feitos por Skinner, fundamentado em Thorndike, desenvolveu-se a chamada **Teoria do Reforço**.

Trabalhando com ratos e pombos, Skinner verificou que os mesmos aprendiam a obtenção do alimento ou água, através de atos não relacionados com essas necessidades, ou seja, pressionando barras.

Este experimento se baseava em manipulação de condições ambientais mediante reforçamentos. Skinner então elaborou alguns conceitos importantes, como reforço positivo, reforço negativo, punição positiva e punição negativa.

O reforço positivo diz respeito a **apresentação** de um evento seguido a uma dada resposta, que **umenta** a probabilidade de ocorrência dessa resposta em situação semelhante.

O reforço negativo **considera a remoção** de um evento, seguido a uma dada resposta, que **umenta** a probabilidade dessa resposta em situação semelhante.

A punição positiva diz respeito a **apresentação** de um evento, seguido a uma dada resposta, que **reduz** a probabilidade de ocorrência dessa resposta em situação semelhante.

A punição negativa diz respeito a remoção de um evento, seguido a uma dada resposta, que **reduz** a probabilidade de ocorrência dessa resposta em situação semelhante.

Os experimentos de Skinner foram utilizados também com o objetivo de compreender o comportamento humano.

---

<sup>6</sup> COFER – op. cit. p. 41

<sup>7</sup> DAVIDOFF , op. cit. p. 174

Dessa forma, o comportamento humano passa a ser visto como uma resposta do indivíduo a variáveis externas. Dizem Millidan Forisha apud Bergamini que: *a orientação comportamentalista passa a considerar o homem um organismo passivo, governado por estímulos fornecidos pelo ambiente externo. O homem pode ser manipulado, isto é, seu comportamento pode ser controlado através de adequado controle de estímulos ambientais*<sup>8</sup>.

### 1.1.3 Teoria Cognitiva

Alguns psicólogos tiveram interesse, no início dos anos 60 na compreensão de como se davam as operações mentais, como o pensamento e a percepção.

A psicologia cognitiva, compreendida como área de pesquisa específica, caracterizava-se como (...) *estudo da extração, estocagem, processamento, recuperação e utilização de informações. Cobre os processos ditos de conhecimento, ou seja, aqueles que respondem pelo conhecimento. Inclui, portanto, tópicos como os da percepção, memória, linguagem, pensamentos, etc (...)*<sup>9</sup>

O psicólogo Eduard C. Tolman destacou-se como representante da Teoria Cognitiva onde Puente<sup>10</sup> refere que Tolman *trabalhando com animais, tentou mostrar que estes aprendiam a identificar o local onde os alimentos eram colocados, e não se tratava (...) da formação de uma resposta motora específica que levava o alimento. Demonstrou, ainda, dentro de seu sistema de comportamento, que a aprendizagem ocorre sem a recompensa. Aparente uma vez que estas recompensas influenciavam a aprendizagem simplesmente porque há um conhecimento que se mantém latente, sem incentivos disponíveis ou razão para ação.*

A Teoria Cognitiva diz: que o homem possui plena consciência de seus objetivos, dos meios pelos quais pode atingi-los e das conseqüências, quando não atingidos seus objetivos.

Assim, o homem se utiliza de suas habilidades intelectuais para, racionalmente, traçar os caminhos que o conduz aos seus objetivos.

Comenta Murray, que *a noção de vontade do homem desempenhou um importante papel nessas teorias. Foi sustentado que a vontade era uma das 'faculdades' mentais, a par do pensamento e do sentimento. Desde que o indivíduo possa controlar a sua vontade,*

---

<sup>8</sup> BERGAMINI, op. cit. p. 43

<sup>9</sup> PENNA, op. cit. p. 15

<sup>10</sup> PUENTE, op. cit. p. 11

*é responsável pelas suas ações. O homem não anda ao sabor de forças sobre as quais não tem controle; pode modelar o mundo para satisfazer os seus desejos (...)*<sup>11</sup>

### **1.1.4 Teoria do instinto**

Somente era considerado ciência, em fins do século XIX e início do século XX, aquilo que fosse testado por experimentação controlada. Assim, a psicologia quantificava os diversos aspectos psicológicos através de várias circunstâncias, em situações laboratoriais.

Psicólogos como Murray, Cofer e Vernon, consideram que a Teoria da Evolução de Darwin, na Biologia, fundamentou o mais substancial e verdadeiro início das Teoria do Instinto, pois Darwin acreditava que algumas ações (instintos) eram herdadas através da Seleção Natural e o instinto passou a ser parte essencial no transcurso das gerações, para a adaptação e sobrevivência da espécie.

*Instinto definido por Ferreira, é o fator inato de comportamento dos animais, variável segundo a espécie e que se caracteriza, em determinadas condições por atividades elementares e automáticas (...) forças de origem biológica inerente ao homem e aos animais superiores, e que atuam, em geral, de modo inconsciente, mas com finalidade precisa, e independentemente de qualquer aprendizagem (...)*<sup>12</sup>.

Freud, estudioso da ciência da mente, no final do Século XIX, introduziu a importância do fator intrínseco à personalidade das pessoas.

Em sua Teoria Psicanalítica, Freud a respeito de instintos e emoções, trouxe uma grande contribuição ao entendimento do comportamento humano. Um dos mais importantes pressupostos da Teoria Freudiana é que (...) *todo comportamento é determinado por forças inconscientes poderosas e está, simbolicamente, relacionada com essas forças – o comportamento não ocorre por acaso ou por livre arbítrio (vontade) (...)*<sup>13</sup>.

Hall; Lindzey, analisando a Teoria Psicanalítica de Freud, enfocam o instinto como sendo (...) *uma representação psicológica inata de uma fonte somática de excitação. A representação psicológica chama-se desejo e a excitação corpórea que o causa chama-se necessidade (...)* O desejo age como uma motivação para o comportamento (...) *os instintos são considerados portanto, como os fatores propulsores da personalidade.*

---

<sup>11</sup> MURRAY, op. cit. p.14

<sup>12</sup> FERREIRA, op. cit. p. 953

<sup>13</sup> LAZARUS: MONAT, op. cit. p. 241

*Eles não só impulsionam o comportamento, como também determinam a direção que o mesmo deverá tomar. Em outras palavras, o instinto exerce controle seletivo sobre a conduta pelo aumento da sensibilidade da pessoa em relação a determinada estimulação (...)*<sup>14</sup>.

Hally; Lindzey, ainda ressaltam que Freud não nega que o organismo pode também ser ativado por estímulos externos, porém são menos importantes que os instintos inatos. Assim, uma pessoa que pode fugir a um estímulo externo, sendo impossível fazer o mesmo em relação a uma necessidade interna.

### **1.1.5 Teoria do impulso**

Woodworth, Cannon e Hull foram os principais representantes da Teoria do Impulso que destacou-se no período de 1920 à 1950. Estes estudiosos buscaram explicar os impulsos como forma de manter o estado de equilíbrio homeostático.

*Murray, comenta que o conceito mais predominante no campo atual da motivação é o impulso. Esse conceito foi apresentado em 1918 por Robert S. Woodworth para descrever a 'energia' que impele um organismo à ação, em contraste com os hábitos que orientam o comportamento numa direção ou noutra*<sup>15</sup>.

*Murray, ainda comenta que a lógica da teoria do impulso foi grandemente desenvolvida pelo conceito de homeostase, apresentado pelo fisiologista Walter B. Cannon em 1932. Segundo esse conceito, um estado de desequilíbrio instala-se no corpo sempre que as condições internas se desviam de um estado constante normal. Os impulsos psicológicos constituem um dos modos pelos quais o corpo procura recuperar o equilíbrio. Assim, quando o fornecimento nutritivo é deficiente no corpo, o impulso de fome é ativado, o alimento é procurado e consumido e, assim, o desequilíbrio fica restaurado. Portanto, a motivação passou a definir-se de acordo com os impulsos que surjam do desequilíbrio, instabilidade ou tensão homeostático*<sup>16</sup>.

Assim o termo impulso passou a representar os fenômenos da fome, sede, sexo, etc.; sendo medidos, através de choques elétricos, privação de água e descanso, mensuração de hormônios sexuais no sangue.

---

<sup>14</sup> HALL; LINDZEY op. cit. p. 24

<sup>15</sup> MURRAY, op. cit. p.18

<sup>16</sup> Ibid, p. 19

Clark L. Hull, em 1943, estudou também o impulso, no campo da aprendizagem. Comentam Birch; Veroff, que para Hull, o impulso era um determinante importante das ações, originado de desequilíbrio biológicos.

Através dessas concepções psicológicas, representadas pelas Teoria Comportamental, Teoria Cognitiva, Teoria do Instinto e Teoria do Impulso, os estudos de motivação humana se desenvolveram de maneira considerável.

Reis comenta que nesse momento, fica nítido que a compreensão da motivação humana é variável, conforme a corrente teórica que a fundamenta. As distintas visões da motivação humana, muitas vezes, acabam por se completarem, já que cada uma com sua especificidade, mostra diferentes facetas desse intrincado fenômeno. Alguns pontos merecem ser enfatizados.

Em se tratando da Teoria Comportamental, a motivação humana é entendida a partir de condicionantes externos ao indivíduo, que são capazes de colocá-lo em ação.

A idéia de que o homem conscientemente traça todas as suas ações, em função das metas a serem atingidas, mostra a motivação humana estreitamente vinculada à **vontade** do homem, concepção essa, advinda da Teoria Cognitiva.

Assim, enquanto a Teoria Comportamental prioriza os **condicionantes ambientais** na ação do indivíduo, a Teoria Cognitiva mostra uma visão que se contrapõe a essa, ou seja, o principal aspecto que conduz o homem à ação é sua **vontade consciente**.

Por outro lado, os adeptos da Teoria do Instinto compreendem a motivação humana, a partir de seus aspectos intrínsecos, inclusive inconscientes, tornando-se clara a idéia de que os comportamentos esboçados pelo indivíduo, não são apenas conseqüências de condicionantes externos como abordado pela Teoria Comportamental ou da própria vontade como abordado pela Teoria Cognitiva.

Para a Teoria do Impulso, o homem possui sempre um estado de carência e impulsionado por uma fonte interna, esboça um comportamento na busca da restauração e manutenção do equilíbrio homeostático.

Face ao exposto, a motivação humana pode ser compreendida a partir de condicionantes ambientais, vontade/consciência, instinto/inconsciência e impulso.

Para Reis, independente da variedade de enfoques que possam ser dados à motivação humana, permanece a noção de que sempre existe uma **energia** conduzindo o ser humano a alguma ação.

Bergamini comenta ainda que *o que existe de comum em todas as teorias é que em nenhuma delas o ser humano se apresenta como um ser impassível, à espera de que o mundo se modifique à sua volta. Atuando inconscientemente, ou dirigindo com consciência o curso de sua ação, ou respondendo a condicionamentos, todas as teorias admitem que o homem movimenta-se, impulsionado por forças, e passando de um estado para outro até que metas sejam atingidas. Constatar esse movimento próprio, implica em reconhecer uma fonte energética, tentando descrever seus desencadeamento dinâmico*<sup>17</sup>.

Estudos importantes a respeito da motivação humana para o trabalho foram elaborados, onde citaremos os mais importantes como os estudos de Maslow, Herzberg e MacGregor.

## **1.2 PRINCIPAIS ESTUDOS DE MOTIVAÇÃO HUMANA PARA O TRABALHO.**

Discorreremos a respeito dos principais estudos de motivação humana destacando aspectos teóricos desta temática. Serão enfocadas a teoria de Motivação Humana de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e a Teoria X e Teoria Y de McGregor.

### **1.2.1 Teoria da motivação humana de Maslow**

Abraham H. Maslow, psicólogo e consultor americano, na década de 50, considerado o primeiro dos teóricos especialistas em motivação humana, propôs uma orientação teórica que enriqueceu, trabalhos e pesquisas posteriores que tinham como foco central a detecção de objetivos motivacionais, em situação de trabalho.

Maslow, segundo Reis, fundamentado em uma experiência clínica, observava quadros patológicos empenhado em ajudar na cura de doenças psicológicas como as neuroses e os desajustamentos psicológicos. Após muitos anos de estudos, Maslow concluiu que essas doenças podiam ser consideradas como doenças de carência ou de deficiência, causadas pela privação de certas satisfações do indivíduo e que eram amenizadas ou desapareciam a medida que esses estados de deficiência fossem eliminados.

Desta forma, na tentativa do indivíduo livrar-se das situações desconfortantes, incômodas, angustiantes e indesejadas, este mobiliza um comportamento motivado, como

---

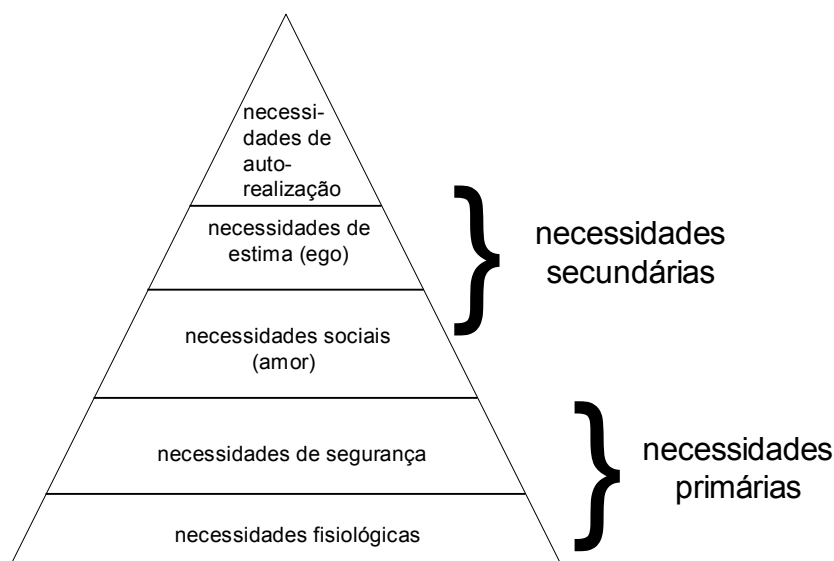
<sup>17</sup> BERGAMINI, op. cit. p. 57 et 58

estratégia de redução dessas situações desagradáveis. Para Maslow, portanto, a motivação passou a ser visualizada como ação de reduzir as necessidades, as ansiedades e as tensões.

Existem cinco necessidades humanas fundamentais, segundo Maslow: necessidades Fisiológicas, de Segurança, Sociais, de Estima e de Auto-Realização.

As necessidades humanas básicas estão organizadas numa hierarquia de prepotência relativa, ou seja, quando são satisfeitas as necessidades mais básicas do organismo, outras necessidades mais elevadas surgem, conduzindo o organismo a um determinado comportamento no intuito de satisfazê-las. Deste modo (...) *o organismo é dominado e seu comportamento organizado somente por necessidades não satisfeitas*<sup>18</sup>.

Maslow propôs um tipo de classificação ou hierarquia de importância das necessidades básicas ou desejos do indivíduo, capazes de motivar o comportamento. Esta hierarquia pode ser visualizada através de uma pirâmide, em cuja base encontram-se as necessidades primárias, e as necessidades secundárias localizam-se na metade superior desta pirâmide.



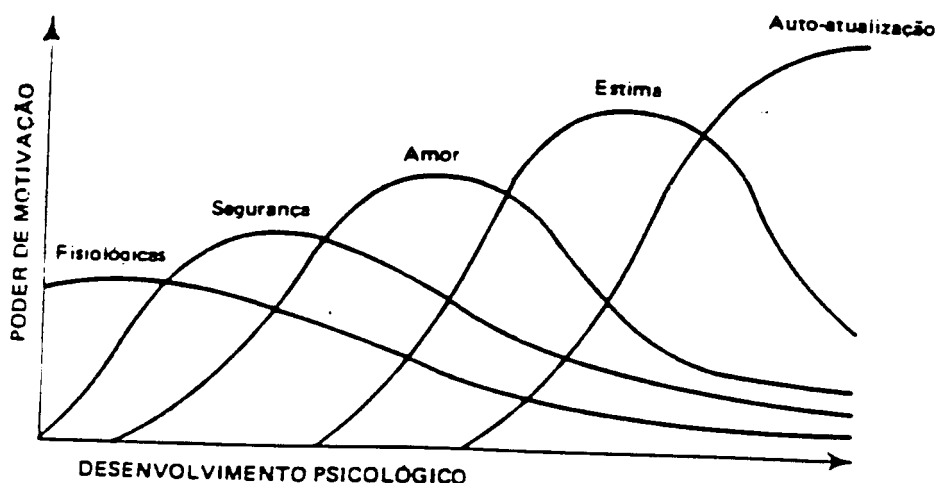
*O nível mais baixo de necessidades inclui as que são primárias ou fisiológicas. Enquanto estiverem insatisfeitas, elas monopolizam o comportamento consciente da pessoa e têm exclusividade de poder de motivação. A medida, no entanto, que vão sendo satisfeitas, vão perdendo também o seu poder de motivação. Mas aí ocorre um desenvolvimento interessante: a satisfação das necessidades primárias não produz uma saciação plena, ao contrário, é ponto de partida para a geração de nova série de*

<sup>18</sup> MASLOW, op. cit. p.38

descontentamento. As necessidades secundárias começam, agora, a adquirir o poder de motivação.

As pessoas não deixam de querer coisas; uma vez que tenha alimento, água e ar, começam a querer segurança, afeto, estima e auto-realização. Cada uma das necessidades de nível maior torna-se uma fonte ativa de motivação quando as necessidades dos níveis mais baixos da hierarquia são saciadas.<sup>19</sup>

Através do desenvolvimento psicológico e o poder de motivação, podemos observar as amplitudes das curvas da hierarquia das necessidades humanas, estabelecidas por Maslow.



**A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS**

Fonte: Adaptador de David Krech, Richard S. Crutchfield e Egerton L. Ballachey, Individual in Society, Nova York, McGraw-Hill Book Co., 1962, p.77. In: CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração, 3ª ed., São Paulo, McGraw-Hill, 1987, p.123.

Comenta Reis que, este esquema representativo (progressão) da hierarquia das necessidades humanas demonstra que, à medida que obtemos satisfação de necessidades mais elementares, partimos para a busca de satisfação de necessidades mais elevadas. Segundo Maslow, uma necessidade não precisa ser totalmente satisfeita, para que o indivíduo mobilize ações na busca da satisfação de uma próxima necessidade.

<sup>19</sup> HAMPTON, op. cit. p.40



Com referência às curvas, representadas pela hierarquia das necessidades humanas, podem subir ou descer, apresentando inversões na ordem hierárquica, ou seja, em determinadas situações uma necessidade pode ser mais premente que outras.

Essas inversões, na ordem hierárquica das necessidades humanas, estabelecidas por Maslow, podem ser determinadas por vários aspectos, como a subestimação de uma necessidade satisfeita durante muito tempo; o que é exemplificado por Maslow: (...) *um homem que tenha desistido de seu emprego para não perder o respeito por si próprio e que então passe fome durante seis meses, poderá estar disposto a voltar ao emprego mesmo que seja à custa de seu auto-respeito*<sup>20</sup>.

Ainda em relação a esses aspectos, que podem determinar inversões na ordem hierárquica das necessidades humanas, segundo Maslow, são mencionadas as características conscientes e inconscientes das necessidades humanas, bem como, a especificidade cultural do indivíduo que pode alterar seu conteúdo motivacional.

Caracterizando as necessidades hierarquizadas por Maslow, temos:

**Necessidades Fisiológicas** - para Maslow<sup>21</sup>, as necessidades fisiológicas são, dentre todas, as mais prementes, ou seja, no ser humano que carece de tudo de modo extremo, é altamente provável que a maior motivação seja a das necessidades fisiológicas. Uma pessoa que careça de alimentos, segurança, amor e estima, desejará, provavelmente, alimento acima de tudo. Se todas as necessidades não estão satisfeitas e o organismo é dominado pelas necessidades fisiológicas, quaisquer outras poderão tornar-se inexistentes ou serem colocadas em segundo plano. Podemos então caracterizar o organismo como simplesmente faminto, pois a consciência fica quase inteiramente dominada pela fome. Todas as capacidades do organismo servirão para satisfazer a fome e a organização dessas capacidades ficará determinada, quase exclusivamente, pela finalidade única de satisfação da fome. Os receptores e efetores-inteligência, memória e hábitos-podem todos, então, ser definidos simplesmente como instrumentos para satisfazer a fome. As capacidades que não servem para esse fim ficam entorpecidas ou latentes.

Maslow considera ainda que, estando satisfeitas as necessidades fisiológicas, essas deixam de ser vistas como organizadoras do comportamento do indivíduo, porém, permanecem de forma latente; podem aflorar em outras situações, quando a satisfação dessas necessidades for frustrada.

**Necessidades de Segurança** – à medida que as necessidades fisiológicas são satisfeitas, surgem as necessidades de segurança, as quais para Maslow significam, estabilidade, dependência, proteção, necessidade de ordem, limites...

---

<sup>20</sup> BALCÃO; CORDEIRO, op. cit. p.357

<sup>21</sup> MASLOW, op. cit. p.36

Maslow aborda as necessidades de segurança a partir do comportamento da criança, considerando-a menos inibida face as influências da sociedade.

O autor verificou que a criança tem preferência por um ambiente rotineiro, previsível e bem estabelecido. A esse respeito, Maslow, refere que (...) *as necessidades da criança são de um mundo organizado e estruturado, mais do que de um mundo não organizado e sem estrutura*<sup>22</sup>.

No adulto a necessidade de segurança é para Maslow, (...) *um mobilizador ativo e dominante dos recursos do organismo somente em emergências reais, por exemplo, guerra, doença, catástrofe naturais, ondas de crime, desorganização da sociedade, neuroses, injúria cerebral, quebra de autoridade, situações cronicamente ruins*<sup>23</sup>.

**Necessidades Sociais (Amor)** – razoavelmente satisfeitas, as necessidades fisiológicas e as de segurança, surgem as necessidades sociais. Mais uma vez o processo da hierarquia das necessidades fundamentais passa a se repetir e agora, a necessidade de afeto, mais elevada no momento, passa a dominar as motivações do indivíduo. A pessoa passa agora a sentir, mais intensamente do que nunca, a falta de amigos, de um namorado, de um cônjuge ou de filhos. Ela sente falta de relações de amizade, isto é, de um lugar no seu grupo, procurando atingir esse fim com maior intensidade. Seu desejo de atingir tal situação será mais forte do que qualquer coisa no mundo. Ela poderá até mesmo esquecer-se de quando tinha fome e desprezava o amor. Agora ela sentirá agudamente os golpes da solidão, do ostracismo, da rejeição, da falta de amizade, e da falta de raízes<sup>24</sup>.

**Necessidades de Estima (ego)** – relacionadas à maneira pela qual o indivíduo se vê, se avalia, com auto-confiança e auto-apreciação, com o status, com o prestígio, com a força, com a independência e consideração perante todos que o rodeiam.

Comenta HAMPTON que *estas necessidades implicam o desejo de querer ser respeitado pelos outros e por si próprio*<sup>25</sup>.

Maslow, ao comentar a respeito dessa necessidade, mostra que *a satisfação da necessidade de auto-estima leva a sentimentos de auto-confiança, valor, força, capacidade e adequação de ser útil e necessário para o mundo. Mas, sufocar essas necessidades, produz sentimentos de inferioridade, de fraqueza e de desamparo (...)*<sup>26</sup>.

**Necessidade de Auto-Realização** – o aparecimento desta necessidade depende da satisfação prévia das necessidades anteriores.

---

<sup>22</sup> Ibid, p.40

<sup>23</sup> Ibid, p.42

<sup>24</sup> Ibid, p.43

<sup>25</sup> HAMPTON, op. cit. p.46

<sup>26</sup> MASLOW, op. cit. p.45

*A necessidade de auto-realização ou de crescimento é distinta das outras, uma vez que ela não se extingue, aparentemente, pela saciação plena. Parece que ela permanece importante e insaciável. Quanto maior for a satisfação que uma pessoa experimentar, tanto maior e mais importante parecerá a necessidade<sup>27</sup>.*

As necessidades de auto-realização são aquelas que as pessoas apresentam ao realizarem seus próprios potenciais e continuamente autodesenvolver-se.

Para Maslow<sup>28</sup>, a necessidade de auto-realização, localizada no topo da pirâmide da hierarquia das necessidades humanas refere-se à tendência que o homem tem de tornar-se realizado no que ele é potencialmente. Essa tendência pode ser expressa como o desejo de a pessoa tornar-se sempre mais o que é e de vir a ser tudo o que pode ser.

É importante apresentar como síntese, os principais aspectos da Hierarquia das Necessidades de Maslow, comentados por Chiavenato<sup>29</sup>.

- 1. Somente quando um nível inferior de necessidade esta satisfeito ou adequadamente atendido é que o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento. Em outros termos, quando uma necessidade de nível mais baixo é atendido, ela deixa de ser motivadora de comportamento, dando oportunidade para que um nível mais elevado possa se desenvolver.*
- 2. Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidade. Algumas pessoas – graças às circunstâncias de vida-chegam a se preocupar fortemente com necessidades de auto-realização; outras estacionam nas necessidades de estima; outras ainda nas necessidades sociais, enquanto muitas outras ficam preocupadas, exclusivamente, com necessidades de segurança e fisiológicas, sem que consigam satisfazê-las adequadamente.*
- 3. Quando as necessidades mais baixas estão, razoavelmente, satisfeitas, as necessidades localizadas nos níveis mais elevados começam a dominar o comportamento. Contudo, quando alguma necessidade de nível mais baixo deixa de ser satisfeita, ela volta a predominar o comportamento, enquanto gerar tensão no organismo. A necessidade mais importante ou mais premente monopoliza o indivíduo e tende, automaticamente, a organizar a mobilização das diversas faculdades do organismo para atendê-la.*

---

<sup>27</sup> HAMPTON, op. cit. p.46

<sup>28</sup> MASLOW, op. cit. p.46

<sup>29</sup> CHIAVENATO, op. cit. p.125

4. *Cada pessoa possui sempre mais de uma motivação. Todos os níveis atuam conjuntamente no organismo, dominando as necessidades mais elevadas sobre as mais baixas, desde que estas estejam, suficientemente, satisfeitas ou atendidas. Toda necessidade está intimamente relacionada ao estado de satisfação e insatisfação de outras necessidades. Seu efeito sobre o organismo é sempre global e conjunto e nunca isolado.*
5. *Qualquer comportamento motivado é como um canal pelo qual muitas necessidades fundamentais podem ser expressas ou satisfeitas conjuntamente.*
6. *Qualquer frustração ou possibilidade de frustração de certas necessidades passam a ser consideradas ameaças psicológicas. Essa ameaça é que produz as reações gerais de emergência no comportamento humano.*

### **1.2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg**

Frederick Herzberg, psicólogo e consultor americano, na década de 60, realizou a chamada Teoria da Motivação Higiene ou Teoria dos Dois Fatores, para compreender o comportamento das pessoas em situação de trabalho, através de fatores relacionados à satisfação e à insatisfação.

Reis comenta que essa teoria tem influenciado consideravelmente a forma de administrar recursos humanos nas instituições, e para elaborá-la, Herzberg efetuou uma pesquisa, cuja amostra compreendeu nove indústrias de Pittsburgh, de tipos diferentes, em localizações diversas, com características sócio-econômicas distintas, assim como, diferentes níveis sócio-culturais dos entrevistados (cientistas, engenheiros, contadores, supervisores e montadores).

Os entrevistados descreviam as situações em que se sentissem extremamente bem e situações em que se sentissem extremamente mal com relação ao trabalho (atual ou em outros que já haviam trabalhado), tanto à curta quanto à longa duração. Assim, Herzberg obteve fatores como: política da companhia e da administração, realização, reconhecimento, competência dos superiores, promoção, responsabilidade, pagamento, o próprio trabalho, amizade dos superiores, relação entre pares, condições de trabalho, possibilidade de crescimento, status e segurança no serviço, dentre outros.

A partir da análise dessas respostas, Herzberg notou que não são os mesmos fatores que geram satisfação e insatisfação: assim, foram detectados dois diferentes fatores que orientavam o comportamento das pessoas:

**Fatores Higiênicos:** também chamados de fatores extrínsecos, pois esses se localizavam no ambiente de trabalho, correspondendo às condições que as pessoas estavam sujeitas a enfrentar, registrando-se entre essas: as condições físicas e ambientais, o salário e os benefícios sociais, o tipo de chefe ou supervisão que as pessoas recebiam de seus superiores, os regulamentos internos.

Comenta Chiavenato<sup>30</sup> que (...) *por causa dessa influência mais voltada para a insatisfação, Herzberg chama-os de fatores higiênicos, pois são essencialmente profiláticos e preventivos: eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação. Seu efeito é similar ao de certos remédios higiênicos: evitam a infecção ou combatem a dor de cabeça, mas não melhoram a saúde. Pelo fato de estarem mais relacionados à insatisfação, Herzberg também os chamam fatores insatisfacientes..*

Assim os fatores relacionados com a insatisfação das pessoas no trabalho, podem ser representados da seguinte forma:

Ambiente de trabalho adequado -> Evita a insatisfação no Empregado  
Ambiente de trabalho precário -> Provoca a insatisfação no empregado

**Fatores Motivacionais:** também chamados de fatores intrínsecos, eram aqueles que se encontravam no interior (consciente ou subconsciente) do indivíduo. Eram eles: reconhecimento profissional, necessidade de auto-realização, sentimento de crescimento individual e a oportunidade de exteriorizar seu próprio potencial.

*Segundo a pesquisa de Herzberg, o efeito dos fatores motivacionais sobre o comportamento das pessoas é muito mais profundo e estável. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas. Porém, quando são precários, eles evitam a satisfação. Pelo fato de estarem ligados a satisfação dos indivíduos, Herzberg chama-os também fatores satisfacientes<sup>31</sup>*

Deste modo, os fatores relacionados com a satisfação das pessoas no trabalho, podem ser expostos da seguinte forma:

---

<sup>30</sup>Ibid, p.127

<sup>31</sup> Ibid,p.127

Oportunidade para o Desenvolvimento -> Satisfação e Auto-Realização  
Precária Oportunidade para o Desenvolvimento e Auto-Realização -> Não satisfação

*Para Herzberg, os fatores que geram motivação nos indivíduos que trabalham em empresas são outros, distintos de seus fatores de higiene: pelo contrário, diz, não é a motivação criada pelo meio que o rodeia que propela o homem em direção ao trabalho; é precisamente, atingir eficientemente uma meta ou parte final de um trabalho que leva a motivação para novos desafios; os fatores do próprio trabalho que funcionam como motivadores e não as condições externas a ele. Embora ambas categorias de fatores preencham suas respectivas necessidades, apenas uma delas tem a propriedade de gerar motivação<sup>32</sup>*

O aspecto importante da satisfação e insatisfação na teoria de Herzberg é ratificado por Coradi <sup>33</sup>, quando menciona que (...) *satisfação e insatisfação não são dimensões opostas de uma só escala, mas sim dimensões de duas escalas diferentes. Assim, existiriam os fatores positivos, atuando apenas numa direção, na escala da satisfação, e os fatores negativos, atuando na outra escala, a da insatisfação. A inexistência de fatores positivos não levaria à insatisfação, assim como a inexistência de fatores negativos não geraria a satisfação. Os fatores de higiene, anteriormente caracterizados, são atuantes, principalmente na escala de insatisfação, enquanto que os fatores do próprio trabalho operam como fatores positivos, atuando na escala da satisfação. Herzberg, em *Work and Nature of Man*, dá um interessante exemplo que nos permite entender, com clareza, como satisfação e insatisfação são duas escalas distintas. Ele se pergunta por que os fatores motivadores afetam a motivação na direção positiva (isto é, da satisfação) e os fatores de higiene atuam no lado da insatisfação? Porque diz, os fatores motivadores são os que verdadeiramente nos estimulam psicologicamente, enquanto os outros são fatores ambientais. E exemplifica com o caso de uma criança que aprende a andar de bicicleta, tornando-se, assim, mais competente, melhorando sua habilidade, expandindo sua destreza; ao aprender, seus pais poderiam zelar pela sua segurança, providenciando um local de menores riscos, oferecendo-lhe incentivos e recompensas, instruindo-a como aprender. Mas a criança nunca aprenderá se não tiver a bicicleta e se ela própria não puder tentar. Os fatores de cuidado são mera higiene; sua falta poderá trazer insatisfação, mas sua presença não garante satisfação; pelo contrário, o desafio de conseguir andar de*

---

<sup>32</sup> CORADI, op. cit. p.144

<sup>33</sup> Ibid, p.145

*bicicleta traz satisfação, se atingido. O desejo de obter tal satisfação é que é instrumento de motivação positiva, fazendo-o lutar, até aprender a andar.*

### **1.2.3 Teoria X e Teoria Y de McGregor**

Douglas McGregor, na década de 60, um dos mais famosos autores *behaviocistas da administração, preocupou-se em comparar dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado um estilo baseado na teoria tradicional, excessivamente mecanicista e pragmática (a que deu nome de Teoria X) e outro um estilo baseado nas concepções modernas e respeito do comportamento humano (a que denominou Teoria Y).*<sup>34</sup>

#### **Teoria X**

McGregor<sup>35</sup>, descreveu as proposições da Teoria X:

*1 – O ser humano, de modo geral, tem uma aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível;*

*2 – Devido a essa característica humana de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais;*

*3 – O ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição, e quer garantia acima de tudo.*

A partir destas intenções, Reis diz que o estilo de administração da Teoria X caracterizou-se por ser rígido e autocrático, tendo como foco principal os objetivos da organização, em detrimento do desenvolvimento de recursos humanos.

No que se refere à motivação dos trabalhadores, a concepção de que estes eram, primariamente, motivados por incentivos econômicos, como meio de recompensa e punição, para garantir a execução da tarefa, permanecia vigente no estilo de administração da Teoria X.

#### **Teoria Y**

A Teoria Y, segundo Reis foi uma concepção moderna de administrar, voltada para suposições mais adequadas a respeito de como tratar os trabalhadores, sem perder de

---

<sup>34</sup> CHIAVENATO. op. cit, p.135

<sup>35</sup> MCGREGOR, op. cit. p.41 et 42

vista os objetivos da organização, através da compreensão mais adequada da natureza humana e da motivação do homem.

McGregor <sup>36</sup>, descreveu as pressuposições da Teoria Y:

1. *O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso;*
2. *O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se autodirigir e se autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete;*
3. *O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução;*
4. *O ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidade como a procurá-las;*
5. *A capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e de criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa;*
6. *Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano comum estão sendo parcialmente usadas.*

A Teoria Y, estilo oposto à Teoria X ressalta (...) o fato de que os limites da colaboração humana, no ambiente organizacional, não são limites da natureza humana e sim da engenhosidade da direção em descobrir como fazer atuar o potencial representado pelos seus recursos humanos.<sup>37</sup>

Evidentemente, McGregor acreditava que o problema da administração de recursos humanos estava na direção, ou seja, na maneira pela qual se obtém o compromisso do empregado junto a organização, através de controles externos supérfluos.

Através da Teoria Y de McGregor, a preocupação com a motivação intrínseca dos trabalhadores passou a ser visualizada de forma menos superficial pelos administradores.

---

<sup>36</sup> Ibid, p.53

<sup>37</sup> Ibidi, p.53



## **1.3 IDENTIFICANDO FATORES DESMOTIVADORES E MOTIVADORES NO TRABALHO**

### **1.3.1 Identificando desmotivadores**

Spitzer<sup>38</sup> em seu livro Supermotivação acredita que os gerentes normalmente confiam em recompensas para motivar os funcionários. Entretanto, a não ser que possam reduzir os desmotivadores que permeiam a maioria das organizações, essas recompensas não serão eficazes. Até pior do que isso, as recompensas oferecidas na presença de desmotivadores são freqüentemente recebidas com ceticismo e desprezo.

Os desmotivadores contribuem mais para minar a motivação no ambiente de trabalho do que qualquer outra força.

Os desmotivadores existem em todas as empresas, de uma forma ou de outra, mas não são necessariamente danos notáveis eles existem simplesmente porque permitimos que existam. A prevalência de desmotivadores no ambiente de trabalho atesta o fato de que sua eliminação não foi considerada uma grande prioridade.

#### ***1.3.1.1 Como os desmotivadores afetam os funcionários***

Não é segredo que o medo e a raiva, tanto expressos quanto reprimidos, são abundantes nas atuais organizações; e que os desmotivadores são responsáveis por grande parte desses sentimentos. Além disso, cada vez mais os funcionários manifestam suas emoções negativas sob a forma de comportamento negativo (por exemplo, criticando a gerência, poupando esforços, sabotando o trabalho dos outros e até adotando um comportamento criminoso contra a empresa). Os desmotivadores também afetam de forma negativa a saúde dos trabalhadores. Pesquisadores descobriram que 75 por cento de todas as doenças mentais são pelo menos em parte relacionadas ao trabalho.

---

<sup>38</sup> SPITZER, in passim, op. cit. p. 61 et 97.

### ***1.3.1.2 A necessidade de declarar guerra aos desmotivadores***

Não devemos subestimar o impacto negativo dos desmotivadores em uma organização. Daí a necessidade das *organizações declararem guerra aos desmotivadores*. Spitzer recomenda a todos os seus clientes que, antes de tentar qualquer programa motivacional, pelo menos comecem ‘a buscar e destruir’ os mais sérios desmotivadores.

Nenhum programa motivacional pode ser bem-sucedido se for desenvolvido com base em desmotivadores. Independentemente do poder das novas iniciativas motivacionais, os desmotivadores existentes as anularão.

### ***1.3.1.3 Principais desmotivadores***

Spitzer comenta que existem centenas de desmotivadores de diferentes tipos. Cada organização tem suas próprias formas de desmotivar os funcionários. Os desmotivadores apresentados a seguir forem identificados em levantamentos junto a centenas de organizações e entrevistas com milhares de funcionários em todo o mundo.

#### **a) Política Funcional**

Existe um lado político em quase toda organização. Embora o conhecimento político seja considerado importante por alguns, a ‘politicagem’ é vista com menosprezo pela *maioria* dos funcionários, que a consideram um jogo gerencial inútil que quase sempre os afeta negativamente. Quando não são claramente baseadas no desempenho, as decisões são em geral atribuídas à política.

#### **b) Expectativas obscuras**

Sem perceber, a gerência freqüentemente envia uma gama de mensagens complexas que confundem em lugar de orientar os funcionários. “Dê toda a atenção aos clientes!” “Reduza o tempo de contato com o cliente!” “Aumente os lucros a logo prazo!” “Reduza imediatamente os custos!”

Quando as expectativas não são claras, os funcionários se sentem ansiosos e às vezes se comportam de forma errada. Desperdiçam enormes quantidades de energia

trabalhando nas tarefas erradas, alcançando os resultados errados e tornando-se neste frustrados neste processo.

Os funcionários devem ser regularmente questionados em relação à sua compreensão das expectativas e prioridades organizacionais. A maioria dos gerentes fica realmente chocados quando descobrem o nível *mínimo* de compreensão.

#### **c) Regras desnecessárias**

Alguns parâmetros são necessários para estabelecer as ‘regras do jogo’ em qualquer organização. A maioria das regras é negativa e diz aos funcionários apenas o que *não fazer*.

Regras novas devem ser adotadas apenas se forem absolutamente necessárias. As regras devem ser revistas anualmente. As que não servirem mais a um propósito útil devem ser imediatamente eliminadas.

#### **d) Trabalho malprojetado**

As organizações podem se tornar limitadas a atividades e procedimentos que são perpetuados muito depois de se tornarem obsoletos.

Não há dúvida de que as tarefas devem ser reavaliadas regularmente em prol da eficiência e eficácia, com atenção especial à eliminação de ações desnecessárias, atrasos, inspeções, aprovações, reelaborações e condições perigosas.

#### **e) Reuniões improdutivas**

As reuniões tendem a criar expectativas negativas na maioria das pessoas. Para a maioria dos funcionários, as reuniões são uma interrupção inoportuna de seus cronogramas de trabalho.

Não há nada de errado com as reuniões em si, apenas com as reuniões desnecessárias, desorganizadas, passivas, prolongadas, políticas e improdutivas – características da maioria. Na verdade, determinou-se que as reuniões excessivas e improdutivas são mais responsáveis pelo êxodo dos talentos de uma empresa do que qualquer outra causa isolada.

A produtividade das reuniões pode ser bastante aumentada oferecendo-se treinamento aos líderes das reuniões e estabelecendo-se diretrizes para administrá-las com mais eficácia. Além disso, usar formatos de reunião que estimulem a participação de todos é positivo.

#### **f) Mudança constante**

A mudança é vital para o sucesso da organização, mas algumas organizações apenas gostam de estremecer as estruturas, mudando pelo simples desejo de mudar.

Na verdade, a mudança é altamente motivadora quando é voltada para os resultados e bem comunicada. Quando as mudanças são essenciais, a razão subjacente a elas deve ser imediata e precisamente comunicada aos funcionários. Os gerentes também devem ser encorajados a dedicar mais tempo ao planejamento de suas atividades.

#### **g) Competição interna**

A competição pode ser extremamente motivadora quando é contra concorrentes reais ou em face a seu próprio desempenho anterior. Entretanto, muitas organizações permitem, e até encorajam, a competição interna, colocando um departamento ou grupo contra o outro. Em geral, isso é feito para estimular o aumento de produtividade.

Embora a competição interna possa ter benefícios aparentes a curto prazo, a longo prazo ela mina a confiança, reduz a cooperação e gera emoções negativas. Após algum tempo, as unidades param de compartilhar informações, passando a acumular recursos, ver as tarefas como independentes, criticar e culpar o outro.

Se uma organização é por natureza competitiva, esse espírito deve ser redirecionado às oportunidades externas de competição e não direcionado internamente.

#### **h) Desonestidade**

Sempre que assume a forma de uma alegação falsa, encobrindo um erro ou deixando de revelar um fato importante, a desonestidade organizacional fere profundamente os funcionários. Entretanto, em muitas empresas, isto não é considerado uma ‘mentira. É racionalizado como ‘relações públicas’, ‘comunicação seletiva’ ou ‘distorção da verdade’. Alguns gerentes excessivamente zelosos chegam a desobedecer à lei para atingir as metas da empresa.

É motivador para os funcionários confiar em sua organização. Eles devem ter orgulho de dizer ao mundo: “Eu trabalho na empresa XYZ!”.

#### **i) Hipocrisia**

A hipocrisia é uma forma de comportamento desonesto que normalmente envolve comentários ou promessas grandiosas seguidas de atitudes contraditórias. Por exemplo, quantas vezes se ouviu: “valorizamos você” (mas não existe nenhuma demonstração tangível de valor); “Estamos cem por cento comprometidos com a qualidade”(mas é melhor fabricar o produto dentro do prazo, senão...). Muitas organizações falam uma coisa e fazem outra.

A ética é hoje um tema ‘politicamente correto’, mas também é uma fonte comum de hipocrisia. As empresas pregam aos seus funcionários comportamento ético e responsabilidade fiscal, mas se comportam de forma antiética e irresponsável.

#### **j) Sonegação de informações**

Muitas empresas ainda mantêm uma atitude altamente paternalista em relação à comunicação com os funcionários. (“Diremos a eles o que precisarem saber quando precisarem saber”). Hoje, as organizações estão dispostas a chamar os funcionários de ‘parceiros’, ‘associados’ ou ‘colaboradores’, mas poucos funcionários se sentem como verdadeiros parceiros quando a gerência não compartilha informações abrangentes sobre a empresa.

Portanto, é essencial parar de sonegar informações e revelar o máximo possível. A ‘nova geração’ de funcionários quer saber mais, muito mais, do que as gerações anteriores. Se uma empresa tem algo a esconder de seus funcionários, talvez deva refletir a respeito.

#### **k) Injustiça**

A remuneração injusta é provavelmente a reclamação número um que se ouve dos funcionários.

Outras práticas que os funcionários consideram injustas são tratamento preferencial, favores e privilégios da gerência. Poucas organizações reconhecem como a injustiça pode ser desmotivadora. Consequentemente, essas práticas persistem.

## **l) Respostas desencorajadoras**

Em um momento ou outro, todos os trabalhadores tentaram ser criativos, encontrando significativa resistência a esse esforço. Devido a essa resistência, muitas organizações são lugares extremamente desencorajadores para se trabalhar.

Essa resistência vem mais freqüentemente sob a forma de comentários desencorajadores dos supervisores, como: “Não vai funcionar”, “Nunca fizemos isso desse jeito antes.”

Muitas vezes, as idéias são simplesmente ignoradas, fazendo os funcionários se sentirem por baixo e ressentidos.

Parafraseando o escritor e crítico inglês do século XVIII, Samuel Johnson, é muito mais fácil encontrar razões para *rejeitar* uma idéia do que para abraça-la. Dizer ‘sim’ dá mais trabalho. A palavra *não* é a mais desmotivadora em qualquer língua, em especial quando não vem acompanhada de uma explicação adequada.

## **m) Críticas**

Para Sptzer as críticas são um tipo de comunicação negativa que assume várias formas, tanto verbais quanto não-verbais. As críticas públicas, são especialmente desmotivadoras.

Às vezes, as críticas se confundem com *feedback*, mas existe uma enorme diferença entre ambos. O propósito do *feedback* é melhorar o desempenho *futuro*, enquanto a crítica envolve ser ‘liquidado’ pelo que aconteceu o *passado*. Ao contrário da crença popular, a crítica *nunca* é construtiva.

As críticas são extremamente poderosas – até mais poderosas do que os elogios.

A época mais comum para as críticas é a análise anual de desempenho. Alguns chefes guardam suas críticas para descarregá-las ‘eficientemente’ de uma só vez no final do ano. Essa é uma das razões pelas quais observou-se que um funcionário precisa de em média seis meses para se recuperar de sua análise de desempenho!

A melhor forma de superar as críticas no local de trabalho é desenvolver uma cultura em que não haja críticas. Grande parte do problema da reação excessiva aos erros deve-se a medições e *feedback* ineficazes.

#### **n) Capacidade de subutilização**

O tremendo desperdício de potencial humano resultante da subutilização de capacidade pode ser reduzido de forma considerável mudando-se a abordagem comum ao planejamento de recursos humanos na qual a contratação com frequência precede a efetiva utilização. Antes de fazer a pergunta: “Como podemos contratar mais pessoas?”, os gerentes devem primeiro perguntar: “Como podemos usar melhor os funcionários que temos?”.

Em todas as organizações há muitas e grandes oportunidades de melhor utilização dos funcionários.

#### **o) Tolerância ao desempenho inferior**

Padrões inferiores, generosidade não merecida, negligência e incapacidade de demitir são práticas recebidas pelos funcionários com desprezo, e não com gratidão. Essas práticas não são um bom negócio e acabam sendo desumanas.

A maioria dos que têm um desempenho medíocre nem sempre procedeu assim. Muitos acomodaram-se ao trabalho, e esse problema nunca foi corrigido. Muitos dos chamados funcionários ‘inúteis’ podem voltar a contribuir de forma significativa. O desempenho de muitos desses funcionários pode ser revivido, identificando-se seus pontos fortes e ocultos e encorajando-os a participar mais no planejamento de seu trabalho. As organizações também devem fornecer aconselhamento e assistência aos funcionários com problemas, mas até certo ponto. Entretanto, se todos os esforços corretivos falharem e se esses funcionários continuarem a apresentar um desempenho ruim e contribuições inexpressivas, não há outra opção a não ser demiti-los *imediatamente*.

#### **p) Invisibilidade da gerência**

Comparados com gerentes de outros países, os norte-americanos são notoriamente distantes de seus funcionários. Em algumas empresas, os funcionários nem sabem os nomes dos altos executivos. Um funcionário descreveu a invisibilidade da gerência em sua organização da seguinte forma. “Toda vez que vemos as caixas de sugestões por aqui, lembramo-nos de como a gerência está fora de nosso alcance”.

As organizações que aspiram à supermotivação devem criar a grande visibilidade da gerência, comunicando aos gerentes que eles devem passar mais tempo nas áreas operacionais da empresa e menos em suas salas. Entretanto, embora a visibilidade da

gerência tenha uma imensa importância simbólica para os funcionários, percorrer a fábrica sem um objetivo não é suficiente. Os gerentes precisam dedicar tempo suficiente para conversar, fazer perguntas certas e, mais importante, *ouvir*. Percorrer a fábrica não significa apenas dizer olá uma vez a cada trimestre.

#### **q) Tédio do trabalho de má qualidade**

A maioria dos funcionários quer se sentir bem em relação à qualidade de seu trabalho.

As limitações de tempo e custo são duas das principais razões para os comprometimentos da qualidade. As organizações freqüentemente decidem que precisam sacrificar a qualidade, a fim de cumprir metas de produção de curto prazo.

Muitas organizações atribuem a má qualidade aos ‘funcionários descuidados’. Culpar é altamente desmotivador e nunca resolve os problemas subjacentes. Ao contrário, a gerência deveria perguntar: “O que há de errado com nossos sistemas que faz com os funcionários gerem um trabalho abaixo do padrão?”

#### ***1.3.1.4 Demonstrando o comprometimento da gerência***

Os desmotivadores estão tirando a vida de muitas das atuais empresas. Conseqüentemente, há um trágico desperdício de talento e energia. É ilusório esperar que os funcionários operem com altos níveis de desempenho se precisarem enfrentar de forma contínua influências desmotivadoras como as citadas anteriormente.

Empresa alguma comprometida com a qualidade e a excelência permitiria conscientemente a existência de desmotivadores. Entretanto, na maioria dos casos, os desmotivadores simplesmente se insinuam quando as organizações estão preocupadas com outras questões. É por isso que os gerentes não devem ver a existência de desmotivadores necessariamente como uma indicação de gerenciamento inadequado. Mas sua *persistência*, uma vez identificados os desmotivadores, é irracional.

Quando as organizações de fato começam a prestar atenção às questões motivacionais, a desmotivação diminui imediatamente.



Ninguém espera que os desmotivadores sejam eliminados por completo. Alguns estão excessivamente enraizados. Entretanto, comprometer-se com a sua redução fará maravilhas para o clima motivacional de qualquer empresa.

Quando a alta gerência estiver de fato determinada a derrotar a desmotivação, a organização terá dado o primeiro grande passo em direção a criação de um local de trabalho altamente motivador.

## **1.3.2 Identificando motivadores**

Os motivadores são capazes de transformar positivamente o contexto de trabalho. Motivam porque aumentam o desejo. Os motivadores fazem com que as pessoas queiram trabalhar, queiram participar, queiram aprender, queiram alcançar, queiram conquistar o reconhecimento, etc.

### **1.3.2.1 Principais motivadores**

A seguir cada motivador será analisado, seguido de um princípio básico que o resume.

#### **a) Ação**

A motivação é um estado *ativo* (e não passivo). As pessoas querem participar, e não ser apenas observadoras passivas. É por isso que a participação em esportes e jogos é tão motivadora – ela satisfaz o desejo humano de atividade em um nível que o trabalho não atinge.

Usar a ação como motivador significa garantir que os funcionários tenham um trabalho mais produtivo (mas não atarefado), que os mantenha física e mentalmente ocupados. Com alguma criatividade, outras formas ativas de trabalho podem ser facilmente encontradas, mesmo dentro das limitações existentes. Por exemplo, os funcionários podem usar o tempo de paralisação do equipamento mais ativamente e produtivamente, prevenindo problemas e interagindo com clientes e fornecedores internos.

#### **b) Diversão**

Diversão no trabalho? Sptizer refere que para muitos tradicionalistas, os dois termos podem parecer contraditórios. Diversão é algo que falta visivelmente à maioria dos locais

de trabalho. Mas a diversão energiza as pessoas. As pessoas precisam de pausas para recarregar a bateria.

Embora pouquíssimas tarefas sejam naturalmente divertidas, um contexto agradável pode ser integrado a quase qualquer tarefa. Independentemente de quão monótona ou rotineira uma tarefa possa ser, qualquer contexto de trabalho pode se tornar mais divertido, basta interpor atividades como comemorações, humor, surpresas, presentes e festas.

Por exemplo, se as coisas ficam sérias demais em uma organização, os gerentes vestem fantasias e visitam diversas áreas para injetar um pouco de humor. Uma outra empresa patrocina uma disputa da ‘piada do dia’. As organizações que patrocinam atividades descontraídas descobrem que esses eventos de baixo custo fazem uma grande diferença no moral dos funcionários. O humor e o riso por si só conseguem liberar uma energia tremendamente positiva.

O objetivo de usar a diversão como motivador *não* é entreter os funcionários, mas torná-los mais vigorosos e, conseqüentemente, mais produtivos. Essas atividades quebram a rotina, estimulam a criatividade, liberam energia e dão aos funcionários algo pelo que esperar.

### **c) Variedade**

A variedade no trabalho pode ser oferecida por meio de um número infinito de formas: reorganização do ambiente físico, mudanças temporárias nas atribuições de trabalho, rotatividade de cargos, maior contato com o cliente (em especial para funcionários que não têm esse contato regularmente), visitas a outras áreas da empresa, treinamento cruzado, ampliação/enriquecimento de funções, envolvimento em projetos de equipe e, como vimos anteriormente, atividade de diversão. A variedade pode ser aplicada a qualquer cargo ou área de trabalho. Não se defende mudanças constantes (que podem ser desmotivadoras), mas a mudança ocasional conserva os funcionários revitalizados, aprimora seus sentidos e mantém seu desempenho em níveis mais elevados.

### **d) Escolha**

Provavelmente a característica mais distintiva dos seres humanos é sua capacidade e inclinação para escolher. Essa é uma das principais razões pelas quais as atividades de lazer são tão motivadoras – elas são repletas de opções! O simples fato de ter uma opção

pode fazer um indivíduo se sentir melhor em relação à execução até mesmo de uma tarefa extremamente repetitiva.

Com muita frequência, supervisores e gerentes tratam funcionários adultos como se fossem crianças e ditam-lhes precisamente o que podem e o que não podem fazer. Como a vida fora do trabalho é cheia de opções, os funcionários repetidas vezes se perguntam por que não podem fazer mais escolhas no trabalho.

A escolha libera uma força motivacional incrível, aumentando o sentimento de autonomia, autodeterminação e controle dos funcionários sobre suas próprias vidas. As pessoas sempre tendem a dar mais atenção àquilo que escolheram do que àquilo que lhes é imposto. A alta motivação têm início quando os funcionários começam a trabalhar em atividades que consideram *realmente* importante.

### **g) Responsabilidade**

Muito gerentes tradicionais acreditam que os funcionários fogem da responsabilidade. Entretanto, o que os funcionários na realidade evitam é um maior acúmulo de trabalho disfarçado de maior responsabilidade. Se a responsabilidade for verdadeira, eles a aceitarão de bom grado.

Hoje, muitas organizações estão começando a perceber que a 'nova geração' de funcionários quer mais responsabilidade, e não menos. Os funcionários devem ter a oportunidade de experimentar a satisfação de planejar e executar uma tarefa por conta própria, do início ao fim, sem ter de pedir permissão constantemente. Quando os funcionários têm maior responsabilidade sobre o trabalho que executam, o nível de motivação é muito mais alto. Trata-se do seu *trabalho*, e não do trabalho da gerência!

### **h) Oportunidades de liderança**

Um dos maiores mitos aceitos por muitos gerentes é de que apenas um pequeno percentual da força de trabalho possui capacidade de liderança. Entretanto, a liderança não é apenas um privilégio reservado a alguns escolhidos; ela deve ser amplamente compartilhada.

A maioria dos supervisores e gerentes não valoriza a liderança e não percebe o quanto os funcionários ficam entusiasmados em desempenhar algumas vezes o papel de líder. A maioria dos funcionários não deseja ser diretor executivo ou presidente, mas gostaria de 'chefiar' alguma atividade.

As organizações estão repletas de atividades diversas à espera de um líder. Com a ênfase cada vez maior no trabalho de equipe e no envolvimento dos funcionários, deve haver oportunidades de liderança para todos. Essas oportunidades podem envolver a participação em uma equipe de melhoria, a direção de um projeto-piloto ou simplesmente a organização de um evento social.

#### **i) Interação social**

Os seres humanos prosperam no contato social e a maioria dos ambientes de trabalho está repleta de oportunidades ricas e variadas de interação social.

Interação social não significa apenas um bate-papo na sala de descanso ou perto do bebedouro. A interação social *produtiva* inclui atividades diversas como discussões em pequenos grupos, atribuições de trabalho cooperativas, aconselhamento aos colegas, compartilhamento de *habilidade*, resolução cooperativa de problemas, relacionamentos com clientes-fornecedores internos e interface com clientes externos.

#### **j) Trabalho em equipe**

A forma intensa de interação social é o trabalho em equipe. Todos os que já participaram de atividades de equipe bem gerenciadas experimentaram esse impacto motivacional poderoso. Já foi dito que “se você perguntar às pessoas quais foram suas experiências de vida mais ricas, elas lhe contarão experiências vividas como parte de uma equipe”.

A marca registrada do verdadeiro trabalho em equipe é a *sinergia*, que significa que o desempenho da equipe é mais do que a soma dos esforços individuais de cada membro. Nos esportes, equipes com jogadores pouco talentosos frequentemente derrotam equipes muito mais talentosas. Quando as equipes estão trabalhando de forma sinérgica, dois mais dois podem ser igual a sete!

#### **k) Utilizando o talento de cada um**

Um dos principais determinantes da motivação e do comprometimento de um funcionário com uma empresa é sua percepção de como está sendo utilizado. A maioria dos funcionários tem talentos que raramente são utilizados.

Os funcionários consideram extremamente motivador o fato de serem reconhecidos pelo seu excelente desempenho. Quando trabalham em uma determinada função durante muitos anos, são obrigados a se tornarem muito eficientes nessa função. As organizações deveriam usar de forma mais efetiva essas habilidades e esses conhecimentos acumulados. Afinal, pagaram caro durante anos para que os funcionários desenvolvessem essa habilidade.

#### **l) Aprendizado**

Além de querer usar suas habilidades, os funcionários têm um forte desejo de aprimorar sua competência. Todos os seres humanos nascem com curiosidade insaciável de aprender.

Pelo menos em teoria, o local de trabalho é um ótimo local de aprendizado. A maioria das organizações possui muitas oportunidades de treinamento, e há um grande número de novas habilidades a dominar e uma enorme quantidade de novos conhecimentos a adquirir. As organizações patrocinam rotineiramente programas extensivos de educação e treinamento, mas os resultados desse treinamento tendem a ser frustrantes. O aprendizado só é motivador se, como resultado, os funcionários se sentirem mais competentes – mas, lamentavelmente, isso não costuma ocorrer. Infelizmente, muitos funcionários consideram os programas de treinamento patrocinados pela empresa desinteressantes, irrelevantes e até uma ameaça à sua auto-estima.

O treinamento formal é apenas uma das muitas formas por meio das quais os funcionários podem adquirir e desenvolver habilidades. Outros métodos incluem delegação, rotatividade, ampliação e enriquecimento de cargos, participação em equipes de projeto e em resolução de problemas.

#### **m) Tolerância aos erros**

Babe Ruth foi expulso do jogo mais vezes do que qualquer outro jogador da liga profissional de beisebol na história. Albert Einstein admitiu que mais de 90 por cento de suas idéias estavam erradas. Thomas Alva Edison gabava-se de ter fracassado mais de mil vezes antes de conseguir inventar a luz elétrica. Gertrude Stein começou a escrever 20 anos antes de seu primeiro poema ser publicado. Vincent van Gogh vendeu apenas um quadro durante sua vida. Igor Stravinski foi literalmente expulso da cidade por amantes da música furiosos quando ele apresentou pela primeira vez sua mais famosa composição musical. Na verdade, a maioria dos inovadores descobriu que seus maiores sucessos normalmente sucederam fracassos.

Se as pessoas mais bem-sucedidas da história ‘fracassaram’ tantas vezes, então por que o trabalhador comum tem de se sentir tão fracassado quando comete um erro?

Se os funcionários souberem que podem cometer erros sem serem indevidamente criticados ou punidos, trabalharão com muito mais energia para alcançar o sucesso – para lutar por melhorias, estabelecer metas desafiadoras, alcançá-las e usar mais suas habilidades criativas ao longo do processo.

#### **n) Sistema de avaliação**

Muitos funcionários estremecem só de pensar em ser avaliados no trabalho. Não é a avaliação em si que os funcionários abominam, mas a forma como é feita freqüentemente.

Marcar pontos é provavelmente o aspecto isolado mais motivador de esportes e jogos e tem a mesma importância no trabalho. Sem o placar, não há como ganhar. Na verdade, as pessoas *adoram* ser avaliadas, desde que o sistema de medidas seja *justo* e *não ameaçador*.

#### **o) Metas**

Os seres humanos são voltados para metas e, conseqüentemente, as metas são motivadores muito poderosos. Elas podem criar uma grande excitação, concentrar a atenção e a energia e aumentar a persistência.

A característica comum às pessoas bem-sucedidas é que todas estabelecem metas para si mesmas. Essas pessoas extremamente automotivadas são capazes de concentrar suas energias nos resultados específicos que desejam alcançar.

Cada vez mais, as organizações estão reconhecendo a importância motivacional de metas individuais e de equipe (assim como metas organizacionais). Sabem que lutar para alcançar uma meta valorizada é uma das experiências mais energizantes na vida de uma pessoa.

#### **p) Melhoria**

Na verdade, são as *melhorias contínuas*, e não as grandes inovações, que dão às pessoas sua fonte mais duradoura de motivação. A maioria das pessoas se sente muito bem

quando consegue uma pequena vitória em algum aspecto de sua vida. E, quando experimenta a melhoria, quer mais.

Melhoria não significa um grande sucesso da noite para o dia. Envolve uma série de *pequenos* sucessos em direção a sucessos maiores. Na verdade, a melhoria gradativa é a forma mais confiável de alcançar qualquer resultado final.

#### **q) Desafio**

Após algum tempo, qualquer atividade pode se tornar monótona, a menos que seja desafiadora o suficiente. A maioria das pessoas saudáveis busca um desafio em suas vidas. As melhores experiências da vida normalmente ocorrem quando a mente ou o corpo de uma pessoa é forçada ao seu limite. Os desafios têm uma capacidade extraordinária de revelar o melhor que existe nas pessoas.

O mesmo ocorre no trabalho. Quase todo funcionário responderá vigorosamente aos desafios apropriados. Embora possam resistir inicialmente aos novos desafios, a maioria de fato prospera em situações que os força além de suas 'zonas de conforto'.

Quando o trabalho é fácil demais, os funcionários tornam-se complacentes e tendem a se acomodar aos hábitos. Entretanto, diversas vezes, quando desafiados a alcançar uma meta valorizada, funcionários antes entediados e letárgicos atingem níveis espetaculares de desempenho.

Os funcionários querem desafio, mas não querem ser punidos se não conseguirem alcançar uma meta ambiciosa. Quando não se sentem ameaçados, eles sempre preferem metas desafiadoras a metas fáceis.

#### **r) Estímulo**

Sistemas de avaliação e estímulo devem caminhar de mãos dadas. Os sistemas de avaliação determinam a posição de uma pessoa, enquanto o estímulo garante que, independentemente dessa posição, ela seja capaz de vencer.

Os bons treinadores compreendem a importância do estímulo melhor do que ninguém. Sabem que mesmo os melhores jogadores precisam de estímulo periodicamente.

O estímulo é igualmente importante no trabalho. Quando lutam para alcançar metas e melhorar seu desempenho, os funcionários querem sentir que as pessoas importantes confiam neles. Independentemente da eficiência de seus funcionários, o

estímulo de um gerente ou supervisor que deseja que eles façam um ‘gol de desempenho’ é muito útil.

### **s) Valorização**

Em uma pesquisa sobre motivação nas empresas, trabalhadores de produção e supervisores foram solicitados a classificar uma lista de motivadores numerando-os de um a dez em ordem de importância. Esses trabalhadores classificaram “a valorização de um trabalho bem feito” como motivador número um. Em contrapartida, os supervisores classificaram esse mesmo motivador em oitavo lugar! Essa diferença de percepção é uma das principais razões pelas quais a maioria dos trabalhadores se sente depreciada no trabalho. Poucos supervisores e gerentes percebem como a valorização é importante para o funcionário.

E a valorização é um dos motivadores mais poderosos, mais baratos e mais ‘portáteis’ disponíveis. Um ‘obrigado’ sincero pode ser dito em qualquer lugar e a qualquer hora, não custa absolutamente nada e pode ser mais poderoso sob o ponto de vista motivacional do que uma bonificação substancial em dinheiro.

A valorização é a remuneração psicológica que os funcionários mais desejam. William James, pai da psicologia moderna, considerou o anseio de valorização “o princípio mais profundo da natureza humana.”

As organizações altamente motivadoras consideram a importância da valorização. Fazem com que os funcionários se sintam especiais e importantes. Essas organizações certificam-se de que os funcionários de todos os níveis saibam *continuamente* o quanto são valorizados.

### **t) Importância**

Para obter real empenho de seus funcionários, a empresa deve fazer com que eles acreditem na *importância* do que estão fazendo. Atualmente, os funcionários querem mais do que o trabalho de rotina. Querem sentir que estão fazendo algo que vale a pena. Querem participar de ‘missões importantes’.

Em algumas organizações os funcionários que executam tarefas repetitivas consideram seu trabalho insignificante, enquanto outros em organizações praticamente idênticas consideram essas tarefas uma ‘missão’. As organizações precisam aprender a



explorar esse desejo profundo de importância que todos os funcionários trazem para o trabalho.

### ***1.3.2.2 Desenvolvendo motivadores no contexto de trabalho***

Os motivadores podem ser extremamente poderosos, e se pode ter certeza de que, enquanto os desejos estiverem presentes, os motivadores *sempre* funcionarão!

Embora os motivadores cumpram sua função universalmente, os indivíduos podem responder de forma diferente a determinados motivadores, dependendo da intensidade de seus desejos pessoais e de suas experiências passadas. Por exemplo, o que energiza positivamente uma pessoa pode provocar desconforto em outra. Além disso, se um motivador for utilizado com muita frequência, as pessoas podem se habituar a ele, fazendo com que perca temporariamente parte de sua força motivacional. Algumas organizações podem se fixar em um determinado motivador e usá-lo excessivamente. Um exemplo comum ocorre quando o trabalho em equipe se transforma em ‘uma equipe para *todas* as ocasiões’. É perigoso confiar excessivamente em um motivador e é também por isso que em dos princípios-chave da abordagem de supermotivação é o uso da *variedade* de motivadores.

Além disso, é necessário manter uma vigilância contínua do impacto de desmotivadores não-abordados. Os desmotivadores podem mudar radicalmente a forma como os funcionários percebem os motivadores. Muitas recompensas bem-intencionadas foram mal-interpretadas por funcionários como desonestas e ‘manipulatórias’ quando concedidas em um ambiente desmotivador.

A supermotivação, contudo, não resultará do uso ocasional e aleatório de motivadores. É necessário ‘sistematizá-los’, ou seja, *realmente incorporá-los à própria organização*.

## **1.4 BASE TEÓRICA**

1. Motivação: exposição de motivos de coisas; animação; entusiasmo.
2. Desmotivação: que não tem motivação; é infundado, imotivado.
3. Supermotivação: motivação elevada.

4. Filosofia: ciência geral dos princípios e valores gerais da existência, da conduta e do destino do homem; conjunto de idéias de uma escola ou época, sabedoria.
5. Teoria: conjunto de princípios fundamentais de uma arte ou ciência; doutrina ou sistema acerca desses princípios; hipótese
6. Ciência: conjunto de conhecimentos coordenados relativamente a determinado objeto; estudo sistematizado.
7. Psicologia: ciência que, partindo da observação dos fatos psíquicos, determina as suas causas e as suas leis.
8. Hierarquia: ordem, graduação, categoria existente numa classe social, instituição dicionais da língua portuguesa - Silveira Bueno Editora FTO S.A. - 1996. São Paulo.
9. Saúde: é uma condição de bem estar e de qualidade de vida, do ser humano, num constante processo de interação e equilíbrio consigo mesmo e com o meio.<sup>39</sup>
10. Doença: doença/câncer em oncologia não representa uma única doença, mas é um processo comum a um grupo de manifestações não saldáveis que diferem em sua etiologia, seqüência e manifestações clínicas, que alteram a vida numa proporção multidimensional, de acordo com os critérios pessoais culturais e situacionais.<sup>40</sup>
11. Equipe multidisciplinar: é o trabalho realizado por vários profissionais e disciplinas inter-relacionadas.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> ÁVILA, op. cit. p.48.

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Ibidi.

# CAPÍTULO II

## 2. A INSTITUIÇÃO

### 2.1 HISTÓRICO

O CEPON é uma Unidade da Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina, que tem como principal finalidade realizar o planejamento terapêutico dos pacientes portadores de câncer. É o Centro de Referência para Santa Catarina no tratamento ao paciente oncológico e Centro de Referência da Organização Mundial da Saúde (OMS) para a Medicina Paliativa no Brasil.

Atualmente, a Entidade atende 23.000 (vinte e três mil) pacientes por ano, sendo 92% atendidos pelo SUS.

Em 1974 o oncologista Alfredo Daura Jorge teve uma iniciativa pioneira criando um novo conceito no tratamento do câncer: a programação terapêutica ambulatorial. A unidade funcionava nas dependências físicas do Hospital Governador Celso Ramos (H.G.C.R) e, em 1980, pela necessidade de expansão, o então Serviço de Oncologia Clínica mudou-se para um local específico, junto a Maternidade Carmela Dutra, com o nome de Centro de Pesquisas Oncológicas (CEPON), onde permaneceu até setembro de 1992. Em 02 de outubro de 1992, a nova sede do CEPON foi inaugurada, tornando-se uma unidade independente, vinculada à Secretaria de Estado da Saúde.

O CEPON em 1992, através do Serviço de Cuidados Paliativos, instituiu o Programa de Internação Domiciliar, visando atender as necessidades dos pacientes com câncer avançado impossibilitados de se deslocarem até o ambulatório. Este programa possibilitou no mesmo ano, que 60% dos pacientes atendidos pelo Serviço morressem em sua própria casa, respeitando o desejo das famílias e dos pacientes, utilizando-se de medidas e técnicas de suporte para o controle de sintomas como dor, anorexia, dispréia, etc.. A abrangência do programa limita-se a Grande Florianópolis.

Por não existir um hospital especializado em oncologia no Estado, (Anexo 1A), levando em consideração que o paciente oncológico requer cuidados intensivos, e especializados, e visando dar continuidade a filosofia de atendimento do CEPON, a direção

através da Secretaria de Estado da Saúde, resgatou o Hospital de Apoio, em 13 de agosto de 1993. (Anexo 1B e C).

Em 1994 foi criada a FUNDAÇÃO DE APOIO AO HECOSC E CEPON (FAHECE), visando tornar mais ágil e descentralizar a administração da assistência. Pessoa jurídica e de direito privado, dotada de autonomia administrativa e financeira, sem fins lucrativos, a Fundação é regida por estatuto próprio, regimento interno e disposições legais.

Os objetivos da FAHECE são colaborar com o HEMOSC e com o CEPON em programas de desenvolvimento tecnológico, de ensino, pesquisa e assistência na área de Oncologia, Hematologia e Hemoterapia. A administração é feita pelos Conselhos Curador, Diretor e Fiscal.

No início de 1998, através do decreto nº 2.701, o CEPON foi designado como órgão de caráter normativo, coordenador e controlador da política, ações de prevenção, controle e tratamento das oncopatologias.

Os serviços oferecidos a população através do CEPON são: Oncologia Clínica, Oncohematologia, Oncoginecologia, Cuidador Paliativos, Psicologia, Nutrição E Dietética, Farmácia, Serviço Social, Cirurgia, Ortopedia, Fonoaudiologia, Urologia, Patologia e de Enfermagem.

O CEPON possui grupos de estudos como o núcleo integrado de cabeça e pescoço (atua como serviço), o Grupo de Tumores de Mama, o Grupo de Tumores Ginecológicos, o Núcleo de Estudos em Enfermagem Oncológica e o Grupo de Apoio as Mastectomizadas, este último criado e coordenado por duas enfermeiras. (Anexo 2)

A prática também inclui campo de estágio à Residência Médica do H.G.C.R em oncologia e Oncohematologia, a atuação em pesquisas de forma autônoma ou integrada a instituições afins do país e do exterior, atuação no que se refere a prevenção do câncer (nas escolas, comunidades e campanhas de difusão junto a população), (Anexo 3A e B) atuação em treinamento especializado e aperfeiçoamento em Enfermagem Oncológica, Cuidados Paliativos, Oncologia e Oncohematologia. A Instituição também possui Centro de Estudos, Biblioteca e Comissão de Controle de Infecção Hospitalar.

Em abril de 1996 foi implantado no CEPON o Serviço de Registro de Câncer (S.R.C) que além de representar uma fonte importante de pesquisa, tem o objetivo de nortear o Sistema de Oncologia em Santa Catarina.

Em 1995 o CEPON implantou o Programa de Qualidade Total assessorado pela Fundação Certi, que teve como objetivos facilitar a administração de forma participativa e competitiva, buscando a melhor prestação de serviço da saúde, informar corretamente as

técnicas que permitam melhorar a qualidade de seus serviços, buscando assim atender as necessidades de todos envolvidos com o processo, o usuário, o funcionário, o governo e a sociedade.

Com este programa os funcionários começaram a receber um prêmio por desempenho que é representado pela distribuição de tickets alimentação. Esta distribuição é referente a contagem de horas trabalhadas de cada funcionário e a quantificação dos indicadores de qualidade sob a coordenação da Coordenadoria da Qualidade Total.

A Gerência de Enfermagem do CEPON está subdividida em: Serviço de Enfermagem Ambulatorial, Serviço de Enfermagem Hospitalar, Serviço de Educação Continuada e Serviço de Transplante de Medula Ossea \*. (Anexo 4).

O Hospital do CEPON possui duas unidades: unidade de oncologia clínica e oncohematologia com 28 leitos e a unidade de suporte oncológico com 13 leitos.

A equipe de enfermagem esta dividida em 15 enfermeiros (1 chefe de enfermagem), 44 técnicos e 05 auxiliares de enfermagem e 04 escriturários, cumprindo carga horária equivalente a 30 horas semanais. Os enfermeiros são distribuídos nas 24 horas de atendimento diário.

### **2.1.1 Características institucionais**

#### **. Negócio: Oncologia**

#### **. Missão**

Desenvolver ações na área de prevenção, diagnóstico precoce e tratamento do câncer, conscientizando a população e os profissionais da saúde através da informação, capacitação e treinamento.

**. Visão:** ser o melhor centro oncológico do Estado de Santa Catarina e ser o centro de referência nacional em medicina paliativa.

#### **. Diretrizes:**

1. Garantir aos pacientes oncológicos um tratamento multidisciplinar, integrado a nível ambulatorial, hospitalar e domiciliar.
2. Informar e orientar sobre prevenção e diagnóstico precoce do câncer.

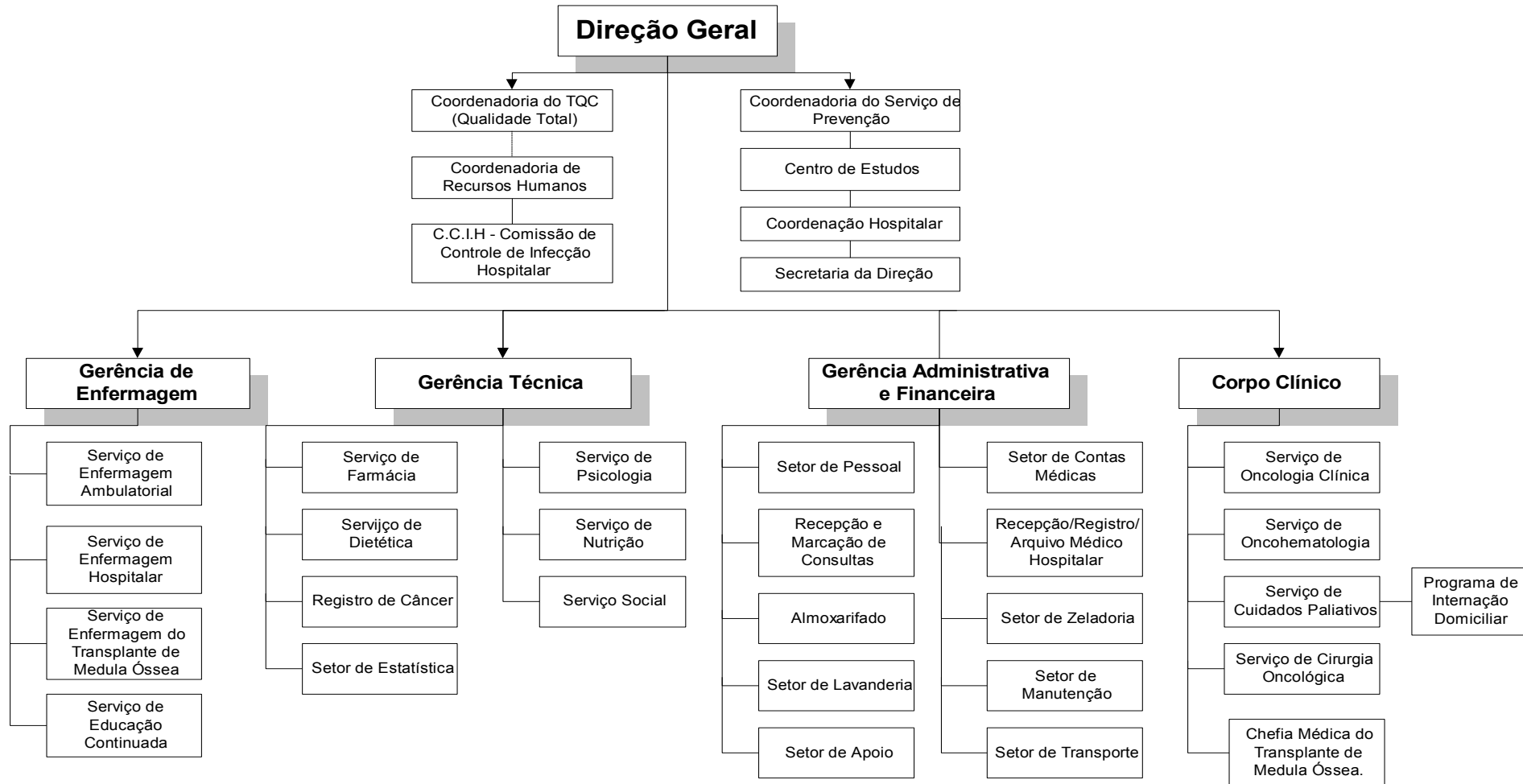
---

\* Este serviço está sendo estruturado e deverá ser inaugurado até dezembro de 1998.

3. Descentralizar as ações de combate ao câncer em cidades de referência regional no Estado.
4. Incentivar e apoiar o ensino e pesquisa na área de Oncologia de forma autônoma de integrado a instituições afins do país e do exterior.
5. Promover o treinamento e aperfeiçoamento técnico e humano na área de oncologia.
6. Desenvolver o Registro de Câncer, que sirva como base de dados epidemiológicos para futuras ações.

### **2.1.2 Organograma institucional**

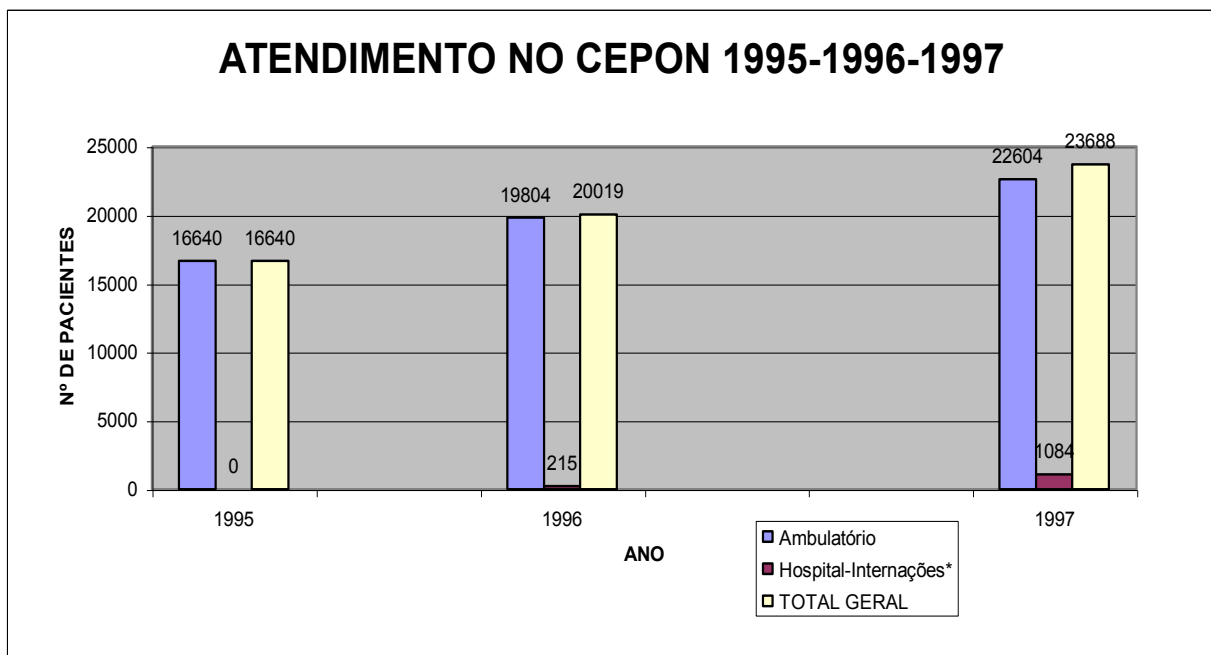
# ORGANOGRAMA DO CEPON (Ambulatório e Unidade Hospitalar)



OBS.: Organograma fato

### 2.1.3 Estatísticas do CEPON

A seguir apresentaremos os gráficos estatísticos de atendimento aos pacientes do ambulatório e hospital do CEPON nos anos de 1995, 1996 e 1997;

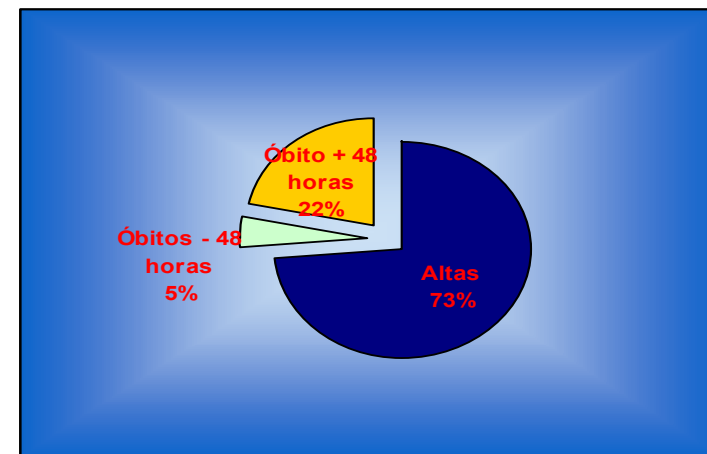


OBS.: Os dados do Hospital foram coletados a partir da data de inauguração - 11 de setembro de 1996, sendo o cálculo da média mensal referente a 4 meses, considerando os 20 dias de setembro como mês completo. E o cálculo da taxa de crescimento de 1997 em relação ao ano de 1996 foi referente a média mensal do mesmo ano.



### 2.1.3.1 Ocupação - Hospital

Saídas de pacientes	Total anual	Média mensal
Altas	733	61,1
Óbitos - 48 horas	51	4,3
Óbito + 48 horas	216	18
Total	1000	



Altas e óbitos		Total anual
Altas	Onco-hemato	486
	Suporte Onco	164
Óbitos	Onco-hemato	111
	Suporte Onco	147

Permanência - dias		Média mensal		
Altas	Onco-hemato	18	Onco-hemato	27,3
	Suporte-onco	16,6	Suporte onco	27,6
Óbitos	Onco-hemato	9,3		
	Suporte-onco	11		

Leitos	Média mensal
Desocupados	9,8
Ocupados	33,3



### 2.1.3.2 Atendimento por especialidade

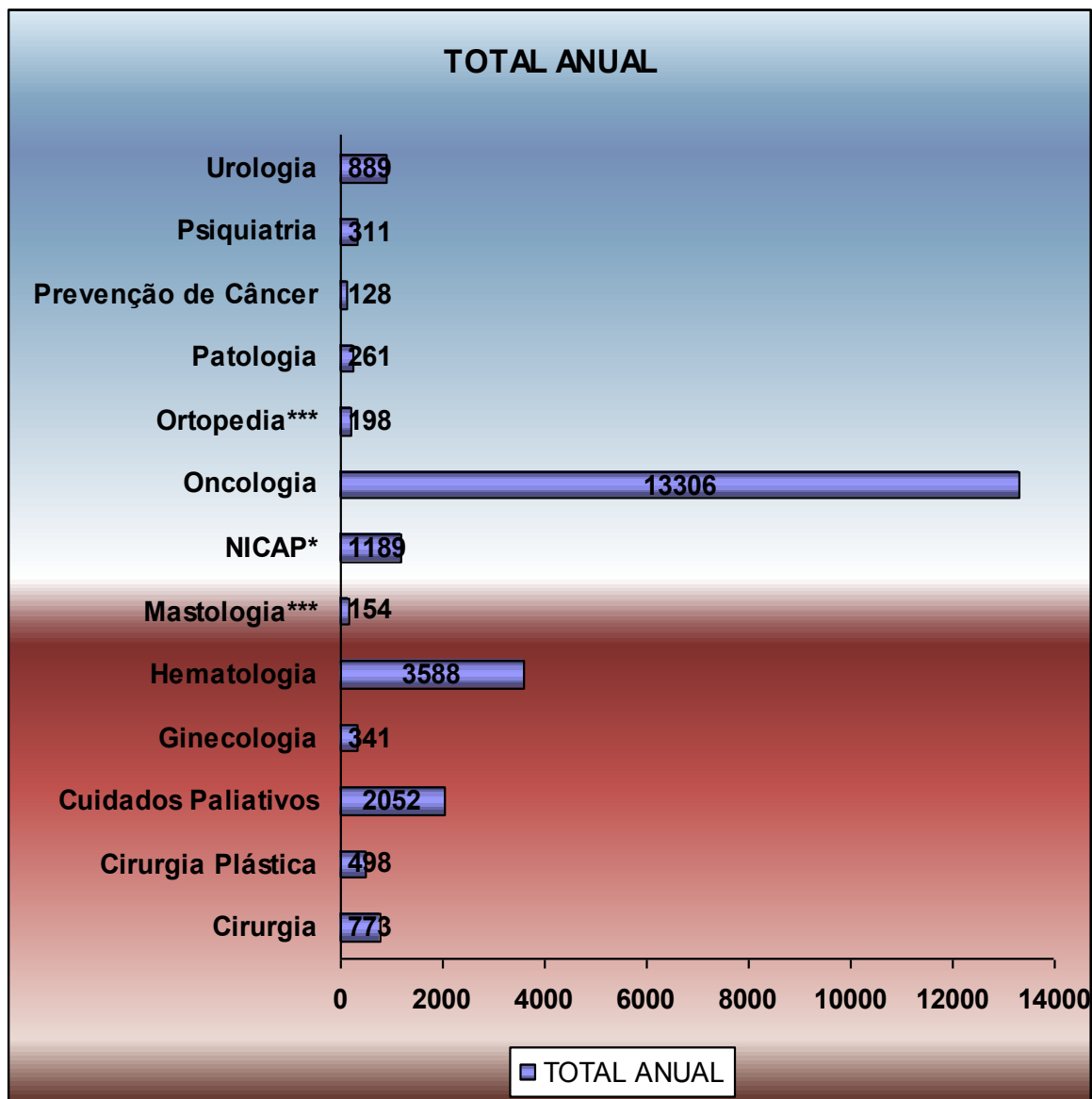
ESPECIALIDADES	Nº MÉDICOS	AMBULATÓRIO	HOSPITAL	TOTAL ANUAL	MÉDIA MENSAL
Cirurgia	1	773	X	773	64.4
Cirurgia Plástica	1	498	X	498	41.5
Cuidados Paliativos	2	1742	310	2052	171.0
Ginecologia	1	341	X	341	28.4
Hematologia	5	3564	24	3588	299.0
Mastologia***	1	154	X	154	12.8
NICAP*	2	1189	X	1189	99.1
Oncologia	10	12556	750	13306	1108.8
Ortopedia***	1	198	X	198	16.5
Patologia	1	261	X	261	21.8
Prevenção de Câncer	3	128	X	128	10.7
Psiquiatria	1	311	X	311	25.9
Urologia	1	889	X	889	74.1
Total	30	22604	1084	23688	

\*NICAP = Núcleo Integrado de Cabeça e Pescoço

\*\* Atuam também nesta especialidade uma enfermeira e uma Nutricionista

\*\*\* Estas duas especialidades deixaram de atuar em junho e julho, respectivamente, no CEPON.

Obs.: o número de médicos que atendem no CEPON corresponde a 25 médicos, sendo que 3 deles atuam em duas especialidade e 2 médicos não atendem mais no CEPON



\*NICAP = Núcleo Integrado de Cabeça e Pescoço

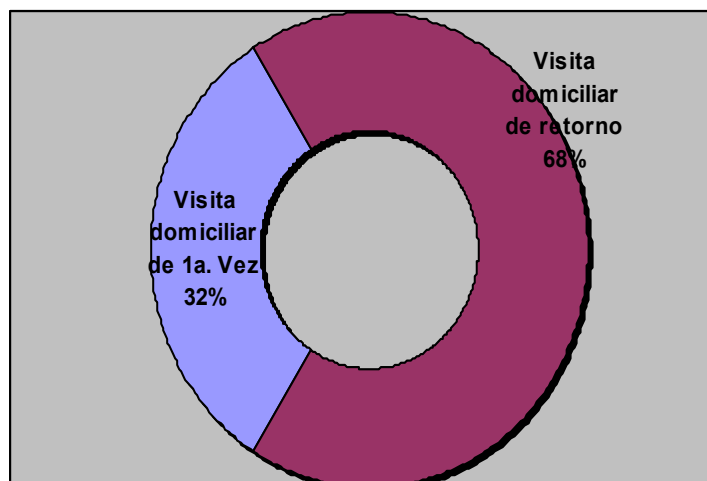
\*\* Atuam também nesta especialidade uma enfermeira e uma Nutricionista

\*\*\* Estas duas especialidades deixaram de atuar em junho e julho, respectivamente, no CEPON.

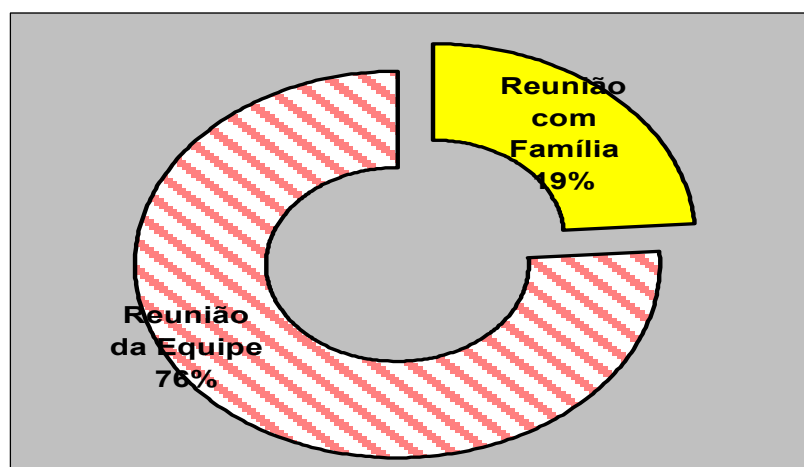
### *2.1.3.3 Programa de internação domiciliar (PID) - Hospital*

\* Serviço implementado em abril de 1997, mas contabilizado em maio do mesmo ano.

Atendimento	Total anual	Média mensal
Visita domiciliar de 1a. Vez	33	4,1
Visita domiciliar de retorno	69	8,6
Total	102	



Procedimento	Total anual	Média mensal
Reunião com Família	3	0,4
Reunião da Equipe	13	1,6
Total	16	



## 2.2 ATUAÇÃO DA EQUIPE DE ENFERMAGEM DO CEPON

Florence Nightingale definiu como objetivo da assistência de enfermagem manter a pessoa nas melhores condições possíveis, a fim de que a natureza possa atuar sobre ela. Fica desta forma delimitada a atuação de enfermagem ao cuidar, tendo-se clareza de que "existe cuidado sem cura, mas não existe cura sem cuidado".

Ser enfermeira(o) é atuar na proteção, promoção, recuperação da saúde e prevenção de doenças numa atitude de "gente que cuida de gente", como bem disse Wanda de Aguiar Horta.<sup>42</sup>

O câncer representa a Segunda causa de morte no Brasil, é na atualidade a Doença Crônica Degenerativa mais temida, mesmo sendo a única que apresenta real possibilidade de cura, principalmente se diagnosticada precocemente.

Segundo Kalakun, apud Scharstmann<sup>43</sup> a enfermagem oncológica existe a bastante tempo, no entanto, ela só se estabeleceu realmente como especialidade, a partir da fundação da Sociedade de Enfermagem Oncológica Americana, em 1975, a qual inspirou o surgimento de outras sociedades pelo mundo.

O Enfermeiro oncológico é um membro da equipe multidisciplinar que atende o paciente com neoplasia. Como membro, ele deve estar apto a atuar nas várias fases da doença: prevenção, diagnóstico, avaliação, tratamento, reabilitação e cuidados com o paciente terminal. Este profissional deve estar preparado para prestar um atendimento global ao paciente e família.

A equipe de enfermagem é exercida por diversas categorias profissionais (enfermeiro, técnico e auxiliar de enfermagem), com ações hierarquizadas por complexidade de concepção e execução, exigindo habilidades diferentes para o manejo dos diversos instrumentos e métodos.

Na unidade hospitalar do CEPON cabe a chefia de enfermagem o planejamento, a coordenação, controle e avaliação das atividades técnicas e administrativas.

A chefia de enfermagem deve empenhar-se para adequar o tipo de liderança e de sua abordagem a situação específica e às personalidades individuais dos subordinados. O sucesso da liderança, depende menos da técnica do que da criação de uma entusiástica lealdade e de uma confiança inabalável entre chefia e liderados. A incumbência da

---

<sup>42</sup> LIMA, op. cit. p. 30

<sup>43</sup> SCHARSTMANN, op. cit. p. 146

liderança confere a chefia uma grande confiança moral, uma responsabilidade por suas ações, uma vez que estas afetam a vida e a sorte de outras pessoas.

Os enfermeiros assistenciais tem como atribuição o planejamento e a tomada de decisão para o desenvolvimento das atividades de enfermagem executadas pela equipe diante das necessidades de cada indivíduos.

Os técnicos e auxiliares de enfermagem realizam as atividades pertinentes as responsabilidades de suas categorias profissionais sob a coordenação de suas categorias profissionais sob a coordenação do enfermeiro assistencial e administrativo.

As unidades do hospital do CEPON onde os funcionários atuam são:

- unidade de oncologia clínica e oncohematologia assiste aos pacientes portadores de câncer em fase de estadiamento e em tratamento oncológico;

- unidade de suporte oncológico (serviço de cuidados paliativos): consiste na atenção ativa, integral e individualizada, aos pacientes com doença fora de possibilidades terapêuticas de cura. O enfoque principal é a qualidade de vida e não a quantidade de vida; caracteriza-se por pequenas intervenções com grandes benefícios. É importante o controle da dor e outros sintomas de desconforto, bem como os aspectos psicológicos sociais e espirituais. O foco da atenção é o paciente com a família. Exige um trabalho contínuo, com ênfase na educação, requerendo abordagem em equipe multiprofissional. Muitos aspectos do cuidado paliativo são também aplicáveis antecipadamente, no decorrer da doença e juntamente com o tratamento anti-tumoral.

O Serviço de cuidados Paliativos (S.C.P), conta com o Programa de Internação Domiciliar (P.I.D) que baseia-se segundo Marcelino<sup>44</sup> na concepção da mobilização conjunta dos recursos da comunidade, dos familiares e dos profissionais de saúde, considera a possibilidade do paciente ser mantido em sua própria casa, servido por uma equipe multidisciplinar e alguns recursos hospitalares que assegurem uma vida digna, dividindo com a família os cuidados do paciente. Propõe o trabalho integrado dos segmentos do serviço com a finalidade de aumentar a conexão da família-equipe-paciente, com vistas no cuidado humanizado, personalizado.

Os pacientes do PID são atendidos por uma equipe multidisciplinar formada por médicos, enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem e assistente social.

As unidades hospitalares atendem pacientes adolescentes e adultos de ambos os sexos.

---

<sup>44</sup> MARCELINO, op. cit. p. 35

Apresentamos a seguir a filosofia do serviço de enfermagem do CEPON que de uma forma simplificada procura mostrar como é o processo do cuidar.

O serviço de enfermagem do CEPON tem como filosofia oferecer ao cliente oncológico e sua família uma assistência qualificada, humanizada, individualizada, garantindo a qualidade de vida, em nível hospitalar, ambulatorial e domiciliar, com suporte técnico e científico para o tratamento ou controle do câncer e suas manifestações, respeitando as características culturais, sociais e espirituais de cada indivíduo, através do processo interativo, além de estimular, orientar e promover o auto-cuidado.

### 2.3 DIFICULDADES QUE DESMOTIVAM O PROCESSO DE TRABALHO NO CEPON

- 1) Enfrentamento constante da dor e morte no câncer: na enfermagem o que faz o profissional sentir-se importante enquanto cuidador é a cura ou a reabilitação quase total do paciente. Soares<sup>45</sup> diz que, *a formação profissional do enfermeiro é direcionada para trabalhar com a vida. Conviver então com a morte, contraria até mesmo os princípios de vida e de esperança para a qual o enfermeiro foi treinado*<sup>46</sup>.

Prestar cuidados de enfermagem a pacientes jovens, adultos e idosos, com crescente aumento na incidência de câncer é não só uma preocupação para os profissionais de saúde bem como um fator de desmotivação na execução de seu trabalho diário.

A equipe de enfermagem do hospital do CEPON é em sua grande maioria composta por profissionais jovens, com pouca experiência no processo de morte, o que leva a um sentimento de impotência traduzido freqüentemente pelos mesmos: "sinto-me desanimada, triste, por não poder fazer nada para impedir a morte dos pacientes".

- 2) Falha no processo de comunicação: este fator desmotivador é referido por Souza<sup>47</sup> no decorrer de sua monografia realizado no hospital do CEPON com a equipe de enfermagem pelos funcionários como sendo o que mais interfere no processo de trabalho. Os funcionários referiram que a falha na comunicação leva a desarmonia a perda do objetivo do trabalho ao desânimo.

Além desta referência, identificamos este fator desmotivador nas reuniões administrativas, nas avaliações de desempenho e nas referências do dia a dia.

---

<sup>45</sup> SOARES, op. cit. p.23

<sup>46</sup> SOUZA, op. cit. p 71

<sup>47</sup> Ibid, p.71

A comunicação<sup>48</sup> é ação de utilizar os meios necessários para emitir, transmitir e receber mensagens, quer através de linguagem falada ou escrita, outros sinais, signos de símbolos. É a convivência, o tato.

- 3) Dupla ou tripla jornada de trabalho: muitos profissionais de enfermagem se vêem obrigados a assumir dupla ou mesmo tripla jornada de trabalho pela necessidade de aumentar a renda familiar.

A incapacidade dos profissionais em lidar com uma dupla jornada de trabalho principalmente por serem bastante jovens, leva a sintomas físicos e emocionais (cansaço, desânimo, irritação), e faz com que haja afastamentos do trabalho por licença médica, sobrecarregando assim os demais membros da equipe gerando conflitos internos.

Há uma insatisfação tanto na vida profissional como pessoal, por sentirem muitas vezes uma redução na quantidade e qualidade do trabalho e conseqüentemente no atendimento aos pacientes.

- 4) Baixa remuneração salarial: é comum escutarmos da equipe de enfermagem que com o aumento do salário as pessoas se motivam. Vários estudos sobre o impacto do dinheiro na produtividade e no comportamento humano têm sido feitos. Desta forma acreditamos que este, atualmente, ainda é um dos maiores enganos cometidos em relação a motivação.

Skinner<sup>49</sup>, ao abordar o controle econômico, comenta que *da mesma forma que o comportamento do indivíduos, que é positivamente reforçado pelo grupo, os 'bens' são bons no sentido de serem positivamente reforçadores. Algumas vezes, também falamos deles como riqueza. Este termo tem uma conexão etimológica semelhante com o reforço positivo, mas inclui também reforçadores condicionados generalizados, como dinheiro e crédito, que são eficientes, porque podem ser trocados por bens (...)* Em um exemplo simples do controle econômico, induz-se um indivíduo a realizar um trabalho através de reforço com dinheiro ou bens. O controlador torna o pagamento de um salário contingente à execução do trabalho. Na prática, entretanto, o processo raramente é assim tão simples. Quando damos uma propina ou pagamento pela realização de um pequeno serviço, dessa forma aumentando a probabilidade da execução de um serviço semelhante no futuro, não estamos longe do estudo de laboratório do comportamento operante. O comportamento ocorreu e foi reforçado por suas conseqüências (...) o desempenho em um dado momento é determinado, principalmente, pelas contingências de reforços que prevaleceram até aquele momento.

---

<sup>48</sup> RODRIGUES, op. cit. p. 8 et 9

<sup>49</sup> SKINNER, op. cit. p. 216 et 217



Assim a recompensa salarial mostra-se como um aspecto externo ao indivíduos, podendo condicioná-lo à execução de uma ação. *Todas as vezes que se fala em fatores exteriores ao indivíduo como fontes de motivação, o pensamento que se está seguindo é aquele dirigido pela linha comportamental. Por exemplo, muito se fala que o salário seja fator de motivação, mas dessa forma ele só pode ser entendido como fator de reforço de um comportamento anteriormente exibido pelo indivíduo. Convenientemente calculado e oportunamente oferecido ao indivíduo, ele fará com que esse indivíduo continue seguindo uma linha de comportamento que se deseja que ele tenha, isto é, o salário alicia um comportamento*<sup>50</sup>.

Desse modo, se o salário é entendido, enquanto aspecto de reforço, necessariamente ele não pode ser confundido enquanto aspecto motivacional.

Sabemos que o dinheiro representa um instrumento através do qual se pode obter as satisfações de quase todas as necessidades do indivíduo. Em um contexto de trabalho, a administração do dinheiro mostra-se muito complexa; o fator dinheiro não garante que as ações desempenhadas pelos indivíduos tenham melhor qualidade bem como "motive" o trabalhador a desempenhar com interesse e entusiasmo ações relacionado à disposição interna da pessoa e, sim aos condicionantes externos.

Nos estudos de Herzberg, o salário é visto como fator higiênico e não motivacional. A esse respeito, Hampton<sup>51</sup> comenta que *na teoria higiene/motivação, o dinheiro tende a ter tão somente o poder de suspender a insatisfação temporariamente. Se se dá um aumento de salário aos trabalhadores, eles ficarão temporariamente curados de sua insatisfação. Na hora certa, eles ficarão novamente ansiosos por um outro aumento. Então, estarão tão insatisfeitos como estavam antes. Durante esse período, porém, os aumentos não os motivaram a desempenhar melhor.*

As pessoas freqüentemente comparam aquilo que fazem no trabalho com que dele recebem, assim como, comparam os salários entre as pessoas do mesmo serviço e os salários e esforços despendidos de outros trabalhadores, em outros serviços.

*(...) uma vez que o dinheiro acompanha aumento de status, responsabilidade, sucesso, independência ou segurança, é o dinheiro o elemento medido e sobre o qual se fala (...) Em outras palavras, usamos o dinheiro como padrão mensurador de comparação.*<sup>52</sup>

Reis comenta que a comparação insumo-salário possibilita uma percepção do meio social, mas de forma complexa e individual, podendo, assim, mostrar-se

---

<sup>50</sup> BERGAMINI-1983, op. cit. p. 49

<sup>51</sup> HANDY, op. cit. p.53

<sup>52</sup> HAMPTON, op. cit. p.440

diferentemente de pessoa para pessoa, o que torna erroneamente generalizada a tentativa de relacionarmos salário e motivação.

## 2.4 MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NO CEPON - PESQUISA ORGANIZACIONAL

No período de 18 a 25 de fevereiro de 1998 foi realizado com os funcionários do CEPON, uma pesquisa de clima organizacional conduzida por uma empresa especializada em pesquisa e marketing<sup>53</sup>. Apresentamos os principais tópicos relacionados à motivação.

### 2.4.1 Perfil dos entrevistados

#### 2.4.1.1 Exercício de atividade paralela

CITAÇÕES ESTIMULADAS	NA	%
SIM	50	29
NÃO	101	60
ÀS VEZES	15	9
EM BRANCO	2	1

NA - N° Absoluto

Base: Amostra (168 entrevistados)

### Satisfação profissional

*Satisfação com o trabalho*

Índice de satisfação pessoal com a atividade

CITAÇÕES ESTIMULADAS	NA	%
SIM	112	67
NÃO	5	3
MAIS OU MENOS/MÉDIO	48	29
EM BRANCO	3	2

NA: N° Absoluto - Base: Amostra (168 entrevistados)

<sup>53</sup> MAPA - Pesquisa e Marketing Direto - mar/98

## Permanência na atividade

### *Mudança de atividade*

Os funcionários foram perguntados se intencionam sair do CEPON algum dia. Para tal questionamento observa-se 52% "não" pretendem deixar a referida instituição, enquanto que apenas 11% dos funcionários consultados responderam que "sim". Cerca de 34% admitiram esta possibilidade ao responderem "talvez".

CITAÇÕES ESTIMULADAS	NA	%
SIM	19	11
NÃO	88	52
TALVEZ	57	34
EM BRANCO	4	2

NA: N° Absoluto

Base: Amostra (168 entrevistados)

## Motivação no trabalho

### *Relação dos fatores motivadores*

#### a) Retorno do trabalho

#### *Citações Espontâneas*

Na	Categoria	Na	Comentários
4	Valorização	4	Valorização pessoal/respeito
1	Financeiro	1	Necessidades financeiras
6	Desenv. Pessoal	4	Crescimento diário/pessoal e profissional
		2	O fato de estar empregado/ter um emprego
3	Reconhecimento	3	Reconhecimento dos superiores
61	Satisfação pessoal	19	Ajudar os pacientes
		11	Gostar do que faço
		9	Gratidão dos pacientes
		9	Saber que eu estou fazendo o mais seguro para o paciente e sua família
		7	Satisfação do cliente/gratidão e carinho do paciente
		2	Saber que estou ajudando quem precisa
		2	Satisfação pessoal/profissional
		2	Sentir-se útil
		75	Total

## b) Relação de trabalho

*Citações Espontâneas*

Na	Categoria	Na	Comentários
48	Ambiente de trabalho	19	Companheirismo dos colegas de trabalho
		17	Um bom ambiente de trabalho
		1	As chefias
		1	Adoro o CEPON
		1	A lição de vida que os pacientes proporcionam
		1	Crescimento em equipe
		1	Meu setor
		1	Poder dar apoio psicológico
		1	A equipe técnica, enfermagem
		3	A equipe como um todo
		2	A união dos funcionários
9	Clima Interno	4	Boa equipe de trabalho/trabalho em equipe
		2	Ajudar os amigos de trabalho
		1	As pessoas com quem eu trabalho
		1	O bom humor dos colegas
		1	O entrosamento com a equipe médica e enfermeiros
		57	Total

## c) Estrutura

*Citações espontâneas*

Na	Categoria	Na	Comentários
1	Material médico	1	
3	Equipamentos	2	Disponibilidade de equipamentos
		1	Linhas telefônicas para agilização de exames e trabalhos
16	Recursos físicos	10	As condições de trabalho
		2	A estrutura de trabalho
		2	Condições oferecidas
		1	Materiais disponíveis
		1	Computador/computação
		20	Total

## d) Execução da tarefa

*Citações espontâneas*

Na	Categoria	Na	Comentários
1	Organização	1	Organização do trabalho
2	Participação	1	Participação em decisões administrativo-financeiras
		1	Participação terapêutica
9	Autonomia	5	Liberdade para trabalhar sozinho
		1	Oportunidade de execução da minha tarefa
		3	Autonomia em algumas decisões
1	Segurança	1	Trabalho sem riscos
1	Atendimento	1	Um bom atendimento aos pacientes
4	Comprometimento	1	Persistência da Presidente do Centro de Estudos
		3	Compromisso da instituição com um trabalho qualificado, humanizado e seguro
		18	Total

## e) Objetivos do trabalho

*Citações espontâneas*

Na	Categoria	Na	Comentários
13	Planejamento	13	Produtividade
1	Metas	1	Filosofia de vida da instituição
4	Comprometimento	1	Persistência da Presidente do Centro de Estudos
		3	Compromisso da instituição com um trabalho qualificado, humanizado e seguro
		18	Total

## f) Mudança cultural

*Citações espontâneas*

Na	Categoria	Na	Comentários
7	Aprendizado	2	Adquirir mais conhecimento
		2	Adquirir conhecimento especializado
		1	Um estímulo ao aprendizado
		1	Cursos oferecidos
		1	O conhecimento sobre patologia
		7	Total

## g) Qualidade total

*Citações espontâneas*

Na	Categoria	Na	Comentários
5	Qualidade	5	Qualidade dos serviços prestados
		5	Total

## h) Dinamismo

*Citações espontâneas*

Na	Categoria	Na	Comentários
2	Administração	2	Uma boa administração
1	Gerenciamento	1	Um bom desempenho das gerências
		3	Total

NA: N<sup>os</sup> Absolutos

Base: Amostra (168 entrevistados)

*Relação dos fatores desmotivadores*

a) Retorno do trabalho

Na	Categoria	Na	Comentários
53	Financeiro	1	Descontos no pagamento e o pagamento das horas extras
		49	Salário baixo/remuneração
		1	Impossibilidade de poder fazer horas extras no setor em que colegas estão de férias
		1	Má distribuição da hora plantão
14	Reconhecimento	12	Falta de reconhecimento pessoal
		1	Falta de reconhecimento dos funcionários que se dedicam
		1	Falta de reconhecimento
		66	Total

b) Relação de trabalho

Na	Categoria	Na	Comentários
27	Ambiente de trabalho	2	Estresse no trabalho/falta de tranquilidade
		3	Ambiente de trabalho ruim
		2	Auto índice de óbitos/quando o paciente morre
		1	Meu setor
		2	Falta de respeito dos colegas
		1	Mau humor
		2	As intrigas quando ocorrem
		1	Injustiças
		1	Clima de desconfiança existente
		1	Impunidade de alguns servidores
		3	Desarmonia da equipe
		1	Distanciamento entre funcionários e chefias
		1	Falta de coleguismo
		2	Insatisfação dos colegas
		1	Coisas desumanas
		2	Inveja
1	Falta de humanidade		
1	Falta de respeito com o paciente		
16	Clima interno	2	Clima de autoritarismo/autoritarismo de alguns
		1	Laudo psicológico
		8	Falta de companheirismo/amizade/união
		1	Autoritarismo da direção
		3	Falta de compreensão
5	Comunicação	1	Os problemas dos pacientes
		1	Falta de comunicação direta da chefia
		1	Falta de esclarecimento
		3	Falta de comunicação entre os setores
48	Total		

## c) Execução da tarefa

## Citações Expontâneo

Na	Categoria	Na	Comentários
3	Participação	2	Mais oportunidade/falta de oportunidade
		1	Não poder ajudar o necessário
2	Função	1	Não estar na função certa
		1	Funcionários desqualificados/ despreparados
1	Planejamento	1	Falta de gerenciamento
4	Atendimento	1	Má conduto médica
		1	O mal atendimento dos doentes que necessitam
		1	Mal atendimento de alguns setores
		1	Falta de espaço para atender os pacientes
		10	Total

## d) Objetivos do trabalho

## Citações Expontâneo

Na	Categoria	Na	Comentários
6	Planejamento	1	Falta de hierarquia
		1	Falta de solução para o s problemas
		2	Promessas não cumpridas
		2	Organograma atrasado/defasado
2	Autonomia	2	Falta de autonomia
6	Comprometimento	6	Desinteresse dos colegas pelo serviço
		14	Total

## e) Qualidade total

## Citações Expontâneo

Na	Categoria	Na	Comentários
1	Programa da qualidade	1	Há muita eficiência a atingir
		1	Total

## f) Função de trabalho

## Citações Expontâneo

Na	Categoria	Na	Comentários
3	Jornada de trabalho	3	O relógio ponto
		3	Total

## g) Estrutura

## Citações Expontâneo

Na	Categoria	Na	Comentários
2	Instalações	1	Área física inadequada
		1	Minha sala
1	Equipamentos	1	Falta de equipamento - computador
3	Recursos humanos	3	Falta de funcionários
		6	Total



## Cursos e treinamentos

### Participação em cursos

#### Índices de participação em Cursos Oferecidos pelo CEPON

Citações Estimuladas	Na	%
Sim	144	86
Não	23	14
Em branco	1	1

NA: números absolutos

Base: Amostra (168 entrevistados)

#### Motivos da ausência nos Cursos oferecidos

Citações Estimuladas	Na	%
Falta de comunicação/aviso	6	26
Incompatibilidade de horários	6	26
"por não Ter com quem deixar meu bebê	1	4
"vim transferida de outro órgão"	1	4
Não forma oferecidos	1	4
Em branco	8	35

NA: números absolutos

Base: Amostra (168 entrevistados - 23 respostas)

## Satisfação com os Cursos

### Satisfação pessoal com cursos oferecidos

Citações Estimuladas	Na	%
Sim	118	82
Não	5	3
Mais ou menos/médio	21	15

NA: números absolutos

Base: Amostra (168 entrevistados - 144 respostas)

## Melhorias de desempenho

Percepções de melhorias de desempenho através de cursos

Citações Estimuladas	Na	%
Sim	108	75
Não	13	9
Mais ou menos/médio	23	16

NA: números absolutos

Base: Amostra (168 entrevistados)

## Clima organizacional

### Ambiente de Trabalho

Grau de satisfação com o ambiente de trabalho do setor

Citações estimuladas	NA	%
Nota 1	1	1
Nota 2	0	-
Nota 3	0	-
Nota 4	2	1
Nota 5	5	3
Nota 6	4	2
Nota 7	12	7
Nota 8	48	29
Nota 9	38	23
Nota 10	55	33
Em branco	3	2

NA: números absolutos

Base: Amostra (168 entrevistados)

## Materiais e equipamentos

Grau de satisfação com materiais e equipamentos

Citações estimuladas	NA	%
Nota 1	0	-
Nota 2	0	-
Nota 3	1	1
Nota 4	3	2
Nota 5	8	8
Nota 6	10	6
Nota 7	12	7
Nota 8	31	20
Nota 9	46	27
Nota 10	52	31
Em branco	2	1

NA: números absolutos

Base: Amostra (168 entrevistados)

## Sistema de gerenciamento

Grau de satisfação com o novo sistema de gerenciamento

Citações estimuladas	NA	%
Nota 1	1	1
Nota 2	1	1
Nota 3	1	1
Nota 4	2	1
Nota 5	4	2
Nota 6	8	5
Nota 7	17	10
Nota 8	43	26
Nota 9	39	23
Nota 10	43	26
Em branco	9	5

NA: números absolutos

Base: Amostra (168 entrevistados)

## Programa de produtividade

Grau de satisfação com o programa de produtividade

Citações estimuladas	NA	%
Nota 1	3	2
Nota 2	2	1
Nota 3	3	2
Nota 4	2	1
Nota 5	7	4
Nota 6	9	5
Nota 7	24	14
Nota 8	39	23
Nota 9	41	24
Nota 10	34	20
Em branco	4	2

NA: números absolutos

Base: Amostra (168 entrevistados)

## Autonomia no trabalho

Chances de execução da tarefa com autonomia

Citações estimuladas	NA	%
Nota 1	1	1
Nota 2	2	1
Nota 3	3	2
Nota 4	2	1
Nota 5	7	4
Nota 6	10	6
Nota 7	20	12
Nota 8	32	19
Nota 9	41	24
Nota 10	48	24
Em branco	2	1

NA: números absolutos

Base: Amostra (168 entrevistados)

## Clima interno

Companheirismo e amizade no trabalho

Citações estimuladas	NA	%
Nota 1	1	1
Nota 2	-	-
Nota 3	-	-
Nota 4	1	1
Nota 5	9	5
Nota 6	3	2
Nota 7	6	4
Nota 8	36	21
Nota 9	44	26
Nota 10	65	39
Em branco	3	2

NA: números absolutos

Base: Amostra (168 entrevistados)

## Status da profissão

Admiração e respeito perante a comunidade

Citações estimuladas	NA	%
Nota 1	1	1
Nota 2	-	-
Nota 3	1	1
Nota 4	2	1
Nota 5	4	2
Nota 6	5	3
Nota 7	15	9
Nota 8	26	15
Nota 9	38	23
Nota 10	65	39
Em branco	11	6

NA: números absolutos

Base: Amostra (168 entrevistados)

## Satisfação com a atividade

Grau de satisfação com a função que exerce

Citações estimuladas	NA	%
Nota 1	-	-
Nota 2	-	-
Nota 3	-	-
Nota 4	-	-
Nota 5	4	1
Nota 6	1	1
Nota 7	3	2
Nota 8	18	11
Nota 9	43	26
Nota 10	98	58
Em branco	1	1

NA: números absolutos

Base: Amostra (168 entrevistados)

## Cursos e treinamentos oferecidos

Grau de satisfação com cursos e treinamentos oferecidos

<b>Citações estimuladas</b>	<b>NA</b>	<b>%</b>
Nota 1	4	2
Nota 2	2	1
Nota 3	2	1
Nota 4	4	2
Nota 5	5	3
Nota 6	6	4
Nota 7	26	16
Nota 8	39	23
Nota 9	26	15
Nota 10	49	29
Em branco	5	3

NA: números absolutos

Base: Amostra (168 entrevistados)

## **Resumo conclusivo**

Na análise da satisfação profissional percebe-se um bom índice de satisfação com o trabalho em mais da metade dos funcionários consultados. A metade do grupo demonstrou intenções de permanência no emprego. Cerca de um terço apresentou dúvidas. Entre aqueles que pensam em sair ou têm dúvidas, os principais motivos foram "falta de oportunidade" e "falta de estudo/treinamento". A expectativa de tempo necessário para mudança de emprego é de "mais de 12 anos".

Entre os fatores motivadores mencionados pelos funcionários, os mais citados foram os relacionados a satisfação pessoal com o trabalho, obtida através da ajuda aos pacientes. Também obtiveram semelhante destaque as alegações relativas ao companheirismo dos colegas como elemento motivador da relação de trabalho. Vale citar que alguns funcionários disseram sentir-se motivados pela possibilidade de autonomia e liberdade na execução de tarefas.

Entre os fatores desmotivadores apontados, os mais citados foram os relacionados a problemas remunerativos e outra concentração de citações relativas ao ambiente de trabalho.

No conjunto de percepções sobre cursos e treinamentos verificou-se um elevado índice de participação nos cursos oferecidos pela instituição, em cerca de oito em cada dez funcionários.

Os principais motivos da não participação dos cursos foram: a "falta de comunicação/aviso" e "incompatibilidade de horários". Percebe-se um índice de satisfação pessoal com os cursos oferecidos na maioria dos funcionários e melhoria no desempenho após a realização.

## **2.5 APLICAÇÃO DO ESTUDO NO SERVIÇO DE ENFERMAGEM**

Como responsável pelo serviço de enfermagem do Hospital do CEPON pretendemos com este estudo adquirir conhecimentos sobre o comportamento humano nas organizações, com o objetivo de compreender o indivíduo/funcionário em todo seu contexto bio-psico-social, proporcionando um ambiente de trabalho eficaz.

É necessário um bom planejamento para ajudar as pessoas a estarem motivados.

Todo enfermeiro quer esteja ou não numa posição administrativa deve preocupar-se com os fatores de motivação e os métodos de obter ou proporcionar satisfação no trabalho.

É comum ouvirmos que o enfermeiro é o responsável em "motivar" a equipe, "motivar" o paciente e também auto motivar-se, entretanto o que é denominado motivação, segundo Reis "representa"<sup>54</sup> na verdade, condicionamento de comportamento a partir das variáveis extrínsecas, compreendido através dos aspectos teóricos fundamentais da teoria Comportamental da Psicologia.

Reis, ainda comenta que a utilização dos aspectos teóricos da motivação humana no trabalho do enfermeiro, implica primeiramente em buscar a compreensão da motivação humana como um processo intrínseco do indivíduo, a partir da idéia de que sempre existe uma energia interna conduzindo as pessoas a alguma ação. Dessa forma as pessoas diferem em suas motivações, conforme suas necessidades internas não existindo regras padronizadas para satisfazê-los.

A compreensão dessa idéia é facilitada a partir do "ato motivacional", abordado por Bergamini<sup>55</sup> que descreve *as pessoas possuem um estado de carência interna que as fazem buscar um fator de satisfação ou objetivo motivacional. O ato motivacional ocorre quando se dá o encontro da carência interna com o seu correspondente fator de satisfação.*

O enfermeiro no desempenho de suas atividades administrativas, necessita reconhecer que cada pessoa com a qual trabalha possui carências internas distintas, portanto, o que num dado momento pode satisfazer uma pessoa, não necessariamente pode satisfazer as demais ou a mesma pessoa em outro momento.

Assim o enfermeiro poderá reconhecer necessidade e capacidades dos indivíduos, oferecendo-lhes condições, caminhos que conduzam os mesmos ao fator de satisfação, ocorrendo daí a motivação.

Diante dos quatro principais fatores que desmotivam o processo de trabalho observados na equipe de enfermagem, citados no capítulo anterior, o compromisso em lutar para reduzi-los cada vez mais e a principal meta porque esta ação fará maravilhas para o clima motivacional da instituição.

É importante ressaltar que um líder não deve apenas saber informar e sim comunicar-se, fazer-se entender, provocar reações nos ouvintes e principalmente saber ouvir. Por isso é que se requer do líder antes de qualquer outra habilidade o desempenho

---

<sup>54</sup> REIS, in passim

<sup>55</sup> BERGAMINI, op. cit. p.45



eficiente da função de comunicador. O que irá exigir o conhecimento do processo de comunicação, o reconhecimento dos fatores que a dificultam e o domínio das regras para torná-la mais eficiente entre o seu grupo de trabalho.

A discussão da questão salarial no que se refere a motivação humana na enfermagem é freqüente e se dá de forma errônea e simplificada; atribui-se ao dinheiro a boa solução para os problemas de qualidade de desempenho e entusiasmo no trabalho.

É importante lembrar que o baixo salário predispõe o profissional a atender suas necessidades fisiológicas e de segurança. Não sendo estas satisfeitas, o indivíduo, dificilmente, buscará a satisfação de outras necessidades até a auto-realização.

O chefe de enfermagem deve observar se o seu trabalho e o de sua equipe é rotineiro e para modificar esta situação deve proporcionar cada vez mais oportunidade de desenvolvimento de criatividade, consciência crítica, reconhecimento profissional e pessoal.

O enfermeiro não poderá ser um líder baseado no modelo funcional-burocrático pois desta forma serão privilegiados os comportamentos condicionados em detrimento aos comportamentos motivacionais.

Reis<sup>56</sup> diz que *dar importância a motivação humana no seu trabalho, o enfermeiro junto as pessoas de seu grupo, deve tentar compartilhar suas características pessoais e carências internas com as atividades a serem desenvolvidas. Desta forma o enfermeiro enquanto moderador no grupo, empenhar-se-á para que os potenciais de cada pessoa sejam exteriorizados em benefício do seu próprio desenvolvimento e do grupo de trabalho, proporcionando um desempenho qualificado, num clima de trabalho mais saudável.*

Considerando que na realização de suas atividades administrativas, o enfermeiro busca coordenar o grupo de trabalho, a utilização dos aspectos motivacionais de cada um, poderá facilitar o alcance da eficácia nas atividades a serem desempenhadas, ao mesmo tempo, resgata-se a valorização do trabalhador, enquanto pessoa.

---

<sup>56</sup> REIS, in passim

## CONCLUSÃO

Acreditamos que este estudo seja importante para futuros projetos onde possamos trazer contribuições à transformação da prática do enfermeiro.

A busca dos aspectos motivacionais no trabalho do enfermeiro hospitalar deve ser compreendido de forma ativa, num contexto amplo, que foi traçado ao longo da história.

Assim, acreditamos que a motivação humana muitas vezes foi mal compreendida no contexto das organizações de saúde, sendo comum a ocorrência de enganos alterando sua compreensão, como aspecto essencialmente intrínseco do indivíduo. Deste modo, a questão salarial, as condições ambientais, os reforços e as punições, representam na realidade, fatores externos aos indivíduos que os condicionam em suas ações.

Considerando que toda atividade humana traz em si aspectos motivacionais, acreditamos na possibilidade de aproximações de tais aspectos ao trabalho do enfermeiro, na tentativa de buscar caminhos que valorizem o trabalhador enquanto pessoa.

Entendemos que a utilização dos aspectos teóricos da motivação humana na prática gerencial do enfermeiro, implica primeiramente na reflexão quanto ao seu entendimento e expectativa no que diz respeito a administrar pessoas.

A utilização da motivação humana terá significado para o profissional enfermeiro quando este sentir a necessidade de mudar sua postura para uma nova prática administrativa. É necessário assim, que o enfermeiro tenha o entendimento e expectativa quanto ao gerenciamento de pessoas e o significado da motivação humana.

O enfermeiro não pode motivar as pessoas com as quais trabalha, pois são as carências internas das mesmas que as motivam em suas ações. O enfermeiro enquanto líder do grupo de trabalho, deve apenas possibilitar que as necessidades das pessoas sejam exteriorizadas, oferecer fatores de satisfação, possibilitando ou não o ato motivacional.

É sempre um desafio estar voltado para os aspectos motivacionais dos trabalhadores da área da saúde. Não existem fórmulas nem soluções e sim uma busca da melhor maneira de lidar com as pessoas.

Pensamos em dar continuidade a este trabalho realizando um projeto voltado para a motivação na área da enfermagem, no Hospital do CEPON. Esperamos que este estudo

possa alcançar outros enfermeiros, e que os mesmos repensem a prática exercida enquanto gestores de recursos humanos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA

- ALMEIDA, M. C. P.; ROCHA, J.S.Y. O saber de enfermagem e sua dimensão prática. São Paulo, Cortez, 1986.
- ANDERY, M.A. et al. Para compreender a ciência. Rio de Janeiro, Espaço e Tempo EDUC, 1988.
- BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L.L. O comportamento humano na empresa, 3ª ed. Rio de Janeiro, ed. Getúlio Vargas, 1997.
- BERGAMINI, C. W. Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro. São Paulo, 1983, Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- CHIAVENATO, I. Teoria geral da administração. 3. Ed. São Paulo, Mc Graw-Hill, 1987.
- COFER, C.N. Introdução a psicologia. 5ª ed.. Brasiliense: São Paulo 1996.
- CORADI, C. D. O comportamento humano em administração de empresas. São Paulo, Pioneira, 1985.
- DAVIDOFF, L. L. Introdução à psicologia. São Paulo, Mc Graw-Hill, 1983.
- FERREIRA, A.B.H. Novo Dicionário da Língua Portuguesa. 2ª ed. Nova Fronteira: Rio de Janeiro, 1996.
- FRANCA, L. Noções de história da filosofia. 11. ed. Rio de Janeiro, Agir, 1978.
- HALL, C. S.; LINDZEY, G. Teoria da personalidade. São Paulo, E.P.U., 1984.
- HAMPTON, D.R. Administração contemporânea. 2.ed. São Paulo, Mc Graw-Hill, 1983.
- HANDY, C.P.B. Como compreender as organizações. Rio de Janeiro. Z.A H.A.R, 1978.
- LAZARUS, R. S; MONAT, A. Personalidade. 3ª ed. Rio de Janeiro, Z.A.H.A.R, 1979.
- LIMA, M. J. O que é enfermagem. Coleção 1<sup>os</sup> passos. Ed. Brasiliense, São Paulo, 1993.
- MASLOW, A. H. Motivation and personality. 2. ed. New York, Harper & Row, 1970.

- Mc GREGOR, D. O lado humano da empresa. Trad. De Margarida Maria C. Oliva. São Paulo, Martins Fontes, 1980.
- MURRAY, E. J. Motivação e emoção. 2.ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1971.
- NUNES, C. A. Aprendendo filosofia. 2.ed. Campinas, Papirus, 1987.
- OLIVEIRA, M. I. R. Enfermagem e estrutura social. XXXI Congresso Brasileiro de Enfermagem, ANAIS, Fortaleza-Ceará, p. 9-26, 1979.
- PENNA, A. G. Introdução à psicologia cognitiva. São Paulo, E.P.U., 1984.
- PUENTE, M. de La Psicologia da motivação. São Paulo, Cortez, 1982.
- SCHURDSMANN, G. et al Oncologia clínica - Princípios e práticas. Porto Alegre, ed. Artes Médicas, 1991.
- SPITZER, Dean R. Supermotivação - Uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização. Ed. Futura: São Paulo, 1997.
- TEYLOR, F. W. Princípios da administração científica. 7.ed. São Paulo, Atlas, 1970.

## REVISTAS

- BERGAMINI, C. W. Recursos humanos: a administração do sentido, Rev. Adm., v.26, n.2, p.68-3, 1991.
- NORONHA, R. Motivação no ensino e na assistência de enfermagem. Rev. Bras. Enf., v. 37, n. 3/4, p. 274-9, 1984.
- ENGLISH, G. *Comunicação pessoal*. Management Review, junh/90.
- RODRIGUES, A. M. & FERNANDES, L. F. A importância da comunicação numa equipe multidisciplinar. Rev. Nursing, ed. Portuguesa, nº 101, 1996.
- SOARES, R. S. O papel da enfermagem no tratamento do câncer. Rev. Realidade Hospitalar. Rio de Janeiro, nº1, abril/96.

## PERIÓDICOS

ÁVILA, L.M.R. - Uma abordagem interacionista e de auto-cuidado para a sistematização da assistência de enfermagem do CEPON-. Monografia: Curso de especialização em projetos assistenciais. Florianópolis, 1997

MARCELINO, Silveira M.R. Cuidando do paciente com câncer avançado em casa. Monografia: Curso de especialização em projetos assistenciais. Florianópolis, 1997.

MAPA, Pesquisa e Marketing Direto, março/98.

REIS, Jader Naves dos. A motivação humana no trabalho administrativo do enfermeiro na realidade hospitalar. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo: Ribeirão Preto, 1993

SOUZA, Aldaneia. N. Contribuindo para aprimorar o processo de trabalho de enfermagem em um Hospital Oncológico. Monografia: Florianópolis, 1998.

## **ANEXOS**

**UNIDADE HOSPITALAR DO CEPON**

**SITUADA À RUA GENERAL BITTENCOURT, 326 - FLORIANÓPOLIS**

**ANEXO 1A**



**COMEMORAÇÃO DO NATAL NO HOSPITAL DO CEPON**

**ANEXO 1B**

# **APRESENTAÇÃO DE PEÇA TEATRAL NO HOSPITAL DO CEPON**

**ANEXO 1C**

## **GRUPO DE APOIO AS MASTECTANIZADAS**

### **ANEXO 2**

# **CAMPANHA DE PREVENÇÃO DO CÂNCER**

**ANEXO 3A**

## **CAMPANHA DE PREVENÇÃO**

**ANEXO 3B**

## **EQUIPE DE ENFERMAGEM DO CEPON**

**ANEXO 4**

**ESTADO DE SANTA CATARINA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE  
CENTRO DESENVOLVIMENTO RECURSOS HUMANOS EM SAÚDE  
GERÊNCIA DE ESPECIALIZAÇÃO E PROJETOS ESPECIAIS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO HOSPITALAR**

***IDENTIFICAÇÃO DOS ASPECTOS  
MOTIVACIONAIS PARA APLICABILIDADE NO  
SERVIÇO DE ENFERMAGEM DO CEPON***

**KARIN KASSULKE FEUERSCHUETTE**

**FLORIANÓPOLIS  
1998**