

Percepção da motivação e satisfação no trabalho pelos trabalhadores de uma instituição psiquiátrica no Brasil.

The perception of motivation and work satisfaction by employees of a psychiatric institution in Brazil.

Cláudia Aparecida Avelar Ferreira ¹

Resumo

Introdução: um dos grandes desafios dos gestores públicos é conhecer o que motiva o trabalhador alinhado a alta *performance* e produtividade, e o que lhe proporciona satisfação no trabalho. Objetivo: conhecer como os trabalhadores da saúde mental do serviço público, percebem a importância da motivação na execução do seu trabalho e em sua satisfação no trabalho. Método: qualitativo, descritivo, um estudo de caso. Foi aplicada a técnica análise de conteúdo. Resultado: participaram 62 trabalhadores, dos quais 59(95,2%) disseram que a motivação é importante. A satisfação foi percebida por 40(64,5%) trabalhadores. Considerações finais: nos achados do estudo, os sujeitos apontaram que é possível motivar e ter satisfação no trabalho na saúde pública e mental, sugerindo aos gestores conhecer e aplicar as teorias que melhor atenda os anseios da equipe ou individual, apesar de todos os condicionantes do processo burocrático da gestão pública. Os gestores devem ampliar o olhar, favorecendo o discurso para construção de saberes para implementação de estratégias que busquem atender o trabalhador, reduzindo a rotatividade, o absenteísmo e proporcionando melhorias na qualidade da assistência à saúde.

Palavras-chave: motivação, motivação na saúde, motivação na saúde mental, satisfação no trabalho, gestão de recursos humanos.

Abstract

Introduction: one of the great challenges of public managers is to know what motivates the employee aligned to high performance and productivity, and what provides them work

¹ Bacharel em Ciências Farmacêuticas, Especialista em Assistência Farmacêutica pelo SUS - UFSC, MBA em Gestão de Organizações Hospitalares e serviços de Saúde-FGV, especialista em Saúde Pública e Administração de Serviços de Saúde-UNAERP, Mestrado em Administração-UMA, Doutoranda em Administração-FUMEC, Farmacêutica –bioquímica-UFMG., Brasil. Contato: claudiahgv@gmail.com

satisfaction. Aim: to know how the mental health workers in the public service realize the importance of motivation in implementing their work and in their job satisfaction. Method: qualitative, descriptive, a case study. The content analysis technique was applied. Result: Sixty-two (62) workers participated, of which 59 (95.2%) said that motivation is important. Satisfaction was perceived by 40 (64.5%) workers. Final considerations: in the study findings, the individuals showed that it is possible to motivate and have work satisfaction in the public and mental health, suggesting that managers know and apply the theories that best meets the aspirations of the team or individual, despite all the limitations of bureaucratic process of public management. Managers should broaden perspectives, encouraging the speech to construction of knowledge to implement strategies that seek to meet the employee, reducing turnover, absenteeism and providing improvements in the quality of health care.

Keywords: motivation, health motivation, motivation in mental health, work satisfaction, human resources management.

1.Introdução

Na gestão dos sistemas públicos de saúde compreender o que motiva o 1 que lhe proporciona satisfação no trabalho é um dos fatores que influencia na sua prática e na qualidade da prestação dos serviços (ROWE *et al*, 2005; DIELEMAN *et al*,2006).

Motivação é o desejo de agir, e a motivação para o trabalho pode ser descrita como processos psicológicos que dirigem, energizam e mantêm a ação em direção a um trabalho, tarefa, função ou projeto (GRANT; SHIN, 2013).

Para os autores Vieira *et al*. (2011) é possível motivar o funcionário público, pois à medida que o funcionário tem chances de realizar suas potencialidades satisfaz suas necessidades de autodesenvolvimento.

Segundo Rodrigues *et al*. (2014), a motivação para o trabalho de funcionários do setor público pode ser influenciada direta e significativamente pelo valor da missão da instituição, pela instrumentalidade relacionada às recompensas e pela autoeficácia no alcance das metas.

Os dois tipos principais de teorias de motivação de trabalho referem-se às teorias de processo endógeno (teoria da expectativa e equidade) e de causas exógenas (definição de metas e projeto de trabalho). A teoria da autodeterminação como uma perspectiva híbrida dá ênfase equivalente de processos endógenos e causas exógenas (GRANT; SHIN,2013).

Para os gestores, uma das tarefas mais desafiadoras é motivar sua equipe de forma eficaz e com sucesso aumentando a produtividade. Mas, para isso é indispensável conhecer as necessidades e quais os fatores que motivam as pessoas compreendendo o comportamento humano e o comportamento no trabalho dessas pessoas (KUMAR,2012).

Os trabalhadores da saúde sofrem influência dos aspectos motivacionais diante dos indicadores de violência psicológica e saúde física, afora restrições de materiais e recursos humanos nos serviços, os quais necessitam ser delineados por afetar as avaliações de enfrentamento em relação a sua vida e saúde (KOGIEN e CEDARO,2014).

Diante do exposto, conhecer a percepção dos trabalhadores de saúde mental, do serviço público, sobre a importância da motivação na execução do seu trabalho e sua satisfação com seu trabalho foi o objetivo este estudo.

2 Referencial teórico

A fundamentação teórica é apresentada a seguir. Começa-se com uma breve explanação sobre a motivação, motivação na saúde, satisfação no trabalho e a seguir são apresentados os critérios metodológicos, os resultados e discussão e as considerações finais.

2.1 Motivação

Segundo Vallerand e Ratell (2002) e Grant e Shin (2013), a motivação é um construto multidimensional, por isso, um só conceito não é suficiente para explicar o comportamento do indivíduo devido às influências psicológicas, sociais e situacionais.

Existem diversas teorias que conceituam a motivação. Essas teorias são classificadas como teorias clássicas e contemporâneas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011, p.197) ou de conteúdo e processos (PÉREZ-RAMOS, 1990). As teorias clássicas são: Teoria da hierarquia de necessidades, Teoria X e Y, Teoria dos 2 fatores e Teoria de necessidades de McClelland. As teorias contemporâneas são: Teoria ERC de Alderfer, Teoria de Vroom, os determinantes ambientais de Atkinson, Teoria da equidade de Adams, a motivação segundo Levering, a profecia autorealizadora de Livingston e a Teoria da autodeterminação.

Enfatizaremos sete perspectivas teóricas sobre a temática, sendo as teorias clássicas ou de conteúdo e algumas de processo ou contemporâneas.

A Teoria da hierarquia de necessidades de Abraham Maslow em 1943, um dos autores mais citados e criticados pelos pesquisadores do comportamento organizacional, fundamentou sua tendência em compreender o homem inserido na sociedade e não apenas no ambiente laboral. Nessa Teoria, o desafio dos gestores é compreender e entender as diversidades pessoais dos trabalhadores em relação aos seus anseios, o papel do trabalho e da organização para eles, propiciando canalizar esses anseios em prol da organização (SAMPAIO, 2009).

A teoria X e Y foram preconizadas por Douglas McGregor em 1960. A Teoria X, ainda encontrada em alguns tipos de organização nos dias de hoje, tem sua fundamentação na premissa de que as pessoas não gostam de trabalhar, devem ser coagidas, controladas, dirigidas e ameaçadas com algum tipo de punição. A maioria das pessoas prefere não ter responsabilidade, tem ambição e segurança (BOBIC; DAVIS, 2003).

Na teoria Y as pessoas têm necessidades psicológicas de trabalhar, são criativas, procuram ter responsabilidade e aspiram à realização profissional. Essa teoria foi um avanço em relação à teoria X, porém nem todas as pessoas são criativas e, comumente, apresentam personalidades diferentes. Sendo assim, há aqueles que apresentam bons resultados na teoria X e não na Y (BOBIC; DAVIS, 2003).

A Teoria dos dois fatores de Herzberg (2003) analisa a motivação segundo a satisfação do indivíduo no trabalho. Ele contradiz a Teoria de Maslow fundamentando que o ambiente externo e o trabalho do indivíduo interferem na motivação e influenciam o desempenho e não apenas o atendimento às necessidades fisiológicas. Os fatores *motivacionais* (intrínsecos) são os que efetivamente motivam quando estão presentes, pois geram satisfação, mas se não estiverem presentes não haverá grande insatisfação (o trabalho, em si, gera realização, reconhecimento, progresso, responsabilidade). Os fatores *higiênicos* (extrínsecos) estão vinculados ao conteúdo do cargo, à natureza da tarefa e aos deveres relacionados com o cargo em si (condições de trabalho, administração da empresa, salário, relação com o supervisor, benefícios e incentivos sociais).

Herzberg (2003) foi muito criticado, porém sua teoria é muito difundida devido à praticidade e simplicidade de compreensão e propõe sugestões práticas para melhorar os níveis de satisfação e desempenho (PÉREZ-RAMOS, 1990). As críticas referem-se ao método limitado, por ele ser questionável e ter aplicado uma medida geral de satisfação (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011, p.201).

A Teoria de McClelland baseia-se nas necessidades de poder (desejo de ser prestigiado, de dominar e controlar os demais), afiliação (relacionamento social, valoriza aprovação por parte dos demais) e realização (esforço para atingir elevado nível de desempenho, responsabilidade). Portanto, essa teoria arrola a identificação, categorização e inter-relação das necessidades do homem como fatores motivacionais (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Já a Teoria da expectativa (VROOM, 1964), baseia-se no fato de que a motivação (esforço) é uma função de três crenças: expectativa (esforço conduzirá ao desempenho), instrumentalidade (desempenho levará a resultados) e valência (esses resultados são importantes ou valiosos) portanto, se trata de um processo que governa a escolha de comportamentos voluntários, alternativos e conscientes. As três crenças agem interativamente. Têm o foco em identificar as forças psicológicas principais que guiam as decisões sobre o esforço e entendem suas consequências, ao invés de especificar suas causas e flutuações.

A teoria da equidade de Adams (1963, 1965) direciona a motivação para um contexto social. O fundamento dessa teoria baseia-se na perspectiva de que os funcionários são motivados quando seus investimentos (por exemplo, esforço, conhecimento, habilidade, lealdade) são correspondidos por resultados (salários, bônus, benefícios, reconhecimento), que criam um sentido de equidade ou justiça, e quando não ocorrem podem levar à desmotivação e ao baixo desempenho (GRANT; SHIN, 2013).

Na teoria da autodeterminação fundamenta-se na motivação intrínseca — um desejo de agir com base no interesse e apreciação do próprio trabalho. É útil na resolução de controvérsias sobre as condições sob as quais recompensas e incentivos têm efeitos positivos contra negativos. De acordo com a teoria da autodeterminação, funcionários têm três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento (DECI; RYAN, 2000; RYAN; DECI, 2000; NTOUMANIS *et al.*, 2009).

2.2 Motivação na saúde

A motivação é um dos fatores que influencia a prática dos profissionais de saúde e a qualidade na prestação dos serviços (ROWE *et al.* 2005, DIELENAM; HARNMEIJER, 2006). Chalkley *et al.*(2010) identificaram em pesquisa com dentistas do serviço público no Reino Unido que, motivação intrínseca, normas profissionais, e preferências individuais são importantes moderadores de incentivos financeiros. Portanto, a motivação deve ser uma preocupação na agenda motivacional do gerente (KONTODIMOPOULOS *et al.* 2009, LAMBROU *et al.* 2010, SONGSTAD *et al.*, 2012).

É necessário identificar se a pessoa é motivada por autodeterminação ou não, se esta é baixa ou elevada para prevenir as variações na qualidade e produtividade no cuidado durante os períodos mais críticos. Os gestores devem saber lidar com a dimensão psicológica utilizando o reconhecimento pelos sentimentos dos trabalhadores, oferecer *feedback*, dar orientação e não hostilidade e julgamento (NTOUMANIS *et al.*, 2009).

A motivação intrínseca segundo Bowditch e Buono (2006) é aquela que o indivíduo tem vontade de desenvolver uma ação por si só e extrínseca como aquela que o indivíduo deseja desenvolver a ação por causa de estímulos externos, como receber recompensas ou evitar punições. Na maioria dos casos, a motivação decorre de uma necessidade que deve ser cumprida, e esta, por sua vez leva a um comportamento específico (KONTODIMOPOULOS *et al.*, 2009; LAMBROU *et al.*, 2010).

Este é um alerta para as instituições de saúde que pressionam os trabalhadores a atingirem alta *performance* sem que necessariamente recebam apoio organizacional e infraestrutura necessários para realizar o trabalho (JASKIEWICZ; TULENKO,2012).

Percepção da motivação e satisfação no trabalho pelos trabalhadores de uma instituição psiquiátrica no Brasil.

Nos quadros 1 e 2 estão descritos os principais fatores motivadores e desmotivadores para os trabalhadores de saúde no serviço público e privado. Portanto, para os gestores motivar sua equipe de forma eficaz e com sucesso aumentando a produtividade é um desafio.

Quadro 1- Fatores motivacionais na saúde pública e privada.

Fatores motivacionais	Público	Privado	Referências
1.Reconhecimento profissional	X	X	Mathauer e Imhoff 2006,Melara <i>et al.</i> 2006, Unterweger <i>et al.</i> 2007, Willis-Shattuck <i>et al.</i> 2008, Peters <i>et al.</i> 2010,Prestes <i>et al.</i> 2010, Goodwin <i>et al.</i> 2010, Chimwaza <i>et al.</i> 2014.
2.Conquistas e realizações	X	X	Melara <i>et al.</i> 2006, Kontodimpoulos <i>et al.</i> 2009, Lambrou <i>et al.</i> 2010.
3.Oportunidades de desenvolvimento	X	X	Melara <i>et al.</i> 2006, Willis-Shattuck <i>et al.</i> 2008, Goodwin <i>et al.</i> 2010, Peters <i>et al.</i> 2010, Chimwaza <i>et al.</i> 2014.
4. Desafios	X	X	Melara <i>et al.</i> 2006,Goodwin <i>et al.</i> 2010.
5. Ambiente de trabalho	X	X	Unterweger <i>et al.</i> 2007, Willis-Shattuck <i>et al.</i> 2008,Peters <i>et al.</i> 2010, Chimwaza <i>et al.</i> 2014.
6. Remuneração	X	X	Willis-Shattuck <i>et al.</i> 2008, Kontodimpoulos <i>et al.</i> 2009, Lambrou <i>et al.</i> 2010, Chimwaza <i>et al.</i> 2014.
7.Colegas de trabalho	X		Lambrou <i>et al.</i> 2010.
8.Atributos do trabalho	X		Lambrou <i>et al.</i> 2010, Chimwaza <i>et al.</i> 2014.
9. Estabilidade financeira	X		Cavalcanti <i>et al.</i> 2010.
10. Afinidade com o trabalho em saúde pública	X		Cavalcanti <i>et al.</i> 2010.
11.Promoção na carreira	X		Ndiaye <i>et al.</i> 2007.
12. Envolvimento no processo de planejamento	X		Ndiaye <i>et al.</i> 2007.
13.Condições de trabalho adequadas	X		Ndiaye <i>et al.</i> 2007.
14.Equilíbrio trabalho-vida		X	Goodwin <i>et al.</i> 2010.

Fonte: Elaboração por Ferreira e Theotônio(2013).

Quadro 2-Fatores que desmotivam na saúde pública e privada.

Fatores desmotivadores	Público	Privado	Referências
1. Infraestrutura inadequada	X	X	Mathauer e Imhoff ,2006,Melara <i>et al.</i> 2006,Unterweger <i>et al.</i> 2007,Ebuehi e Campbell, 2011,Jaskiewicz e Tulenko 2012,Chimwaza <i>et al.</i> 2014.
2. Inadequada aplicação de ferramentas de gestão de recursos humanos	X		Franco <i>et al.</i> 2004, Mathauer e Imhoff 2006,Chimwaza <i>et al.</i> 2014.
3.Relacionamento interpessoal	X		Melara <i>et al.</i> 2006.

Percepção da motivação e satisfação no trabalho pelos trabalhadores de uma instituição psiquiátrica no Brasil.

4. Falta de oportunidade de desenvolvimento	X		Melara <i>et al.</i> 2006, Chimwaza <i>et al.</i> 2014.
5. Benefícios sociais	X		Melara <i>et al.</i> 2006.
6. Políticas da empresa	X		Melara <i>et al.</i> 2006, Chimwaza <i>et al.</i> 2014.
7. Condições físicas e ambientais de trabalho	X		Melara <i>et al.</i> 2006, Chimwaza <i>et al.</i> 2014.
8. Remuneração	X		Melara <i>et al.</i> 2006, Chimwaza <i>et al.</i> 2014.
9. Tipo de supervisão	X		Melara <i>et al.</i> 2006.

Fonte: Elaboração por Ferreira e Theotônio (2013).

Em relação aos fatores motivacionais, identificou-se que, para os profissionais de saúde pública e privada os principais fatores são: “reconhecimento profissional”, “conquistas/realizações”, “oportunidade de desenvolvimento”, “desafios”, “ambiente de trabalho” e “remuneração”. Para os profissionais de saúde privada também foi apontado como fator motivacional o “equilíbrio trabalho-vida”, que provavelmente também deve ser relevante para os profissionais de saúde pública.

Para os profissionais de saúde pública também foram apontados como fatores motivacionais “colegas de trabalho”, “atributos do trabalho”, “estabilidade financeira”, “afinidade com o trabalho em saúde pública”, “promoção na carreira”, “envolvimento no processo de planejamento” e “condições de trabalho adequadas”. Apesar de estes fatores terem sido apontados pela literatura somente para os profissionais de saúde pública possivelmente estes fatores também influenciam os profissionais de saúde privada.

2.3 Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é um dos maiores desafios que os gestores encontram no seu contexto de atuação, devido à subjetividade do construto que depende da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou da realização de seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar. Enfatiza-se que há dicotomia entre valores e necessidades, sendo que necessidades referem-se à sobrevivência e ao bem-estar do indivíduo e essas são inatas e comuns a todos; já os valores diferem de pessoa para pessoa, pois estão em consonância com o que o indivíduo deseja ou percebe como favorável (LOCKE, 1969).

Segundo Locke (1969), o trabalho é a resultante da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou a realização de seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar. Portanto, a satisfação no trabalho é um estado emocional, cuja emoção procede da avaliação dos valores do indivíduo e possui dois fenômenos: o de alegria (satisfação) e o de sofrimento, desprazer (insatisfação).

A teoria de Herzberg (1971), conceitua a satisfação e insatisfação relacionadas a fatores determinantes do trabalho como o ambiente, sistemas de recompensas e chefia.

Para Harris (1989), a satisfação é influenciada pela competência em enfrentar as adversidades no trabalho, podendo o processo de satisfação ser dinâmico ou não, e abrange contextos variados, características da personalidade, condições de trabalho, expectativas, motivações e necessidades.

A satisfação no trabalho tem relação positiva com a flexibilidade do tempo de trabalho e equilíbrio-trabalho e vida, porém não com a alternância no horário de trabalho o que acarreta horas trabalhadas além da carga diária refletindo de forma negativa na satisfação (EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS, 2007).

Os autores incluem Rose (2001), os quais compreendem a satisfação no trabalho tendo uma concepção bidimensional: intrínseca e extrínseca. A dimensão intrínseca, qualitativa e simbólica, origina das características individuais da pessoa como iniciativa, relacionamento com os superiores, ou o trabalho que executa. A extrínseca depende da situação do ambiente como salários, promoção ou de segurança do trabalho que são as recompensas materiais ou financeiras e outras vantagens satisfação(ROSE,2001). A associação dessas dimensões é uma proposta para a satisfação global (DECI; RYAN,2000).

3. Metodologia

O estudo foi qualitativo, descritivo e um estudo de caso. As variáveis sociodemográficas foram: gênero, idade e escolaridade. A unidade de análise: os hospitais públicos HG e HI. Os sujeitos da pesquisa: os trabalhadores dos hospitais em estudo. Critérios de inclusão: ser trabalhador do quadro funcional dos hospitais em estudo, seja contratado ou efetivo; ter acima de 18 anos; não estar de férias ou licença médica no período da coleta de dados e que aceite participar da pesquisa de forma voluntária.

Pressuposto: todos os trabalhadores da saúde mental reconhecem a importância da motivação na execução do seu trabalho e estão satisfeitos com seu trabalho.

A técnica de coleta de dados: convidados todos os trabalhadores dos hospitais do estudo, para participar após a assinatura e /ou ciência do Termo de Consentimento Livre Esclarecido. A divulgação foi feita pela *intranet* da fundação e do HG, Jornal da fundação, redes sociais como o *Facebook* e *email* para os diversos serviços conforme organograma da instituição HG e HI. Aprovação do Comitê de Ética do Centro Universitário UNA e Fundação (Parecer nº 139/2013).

As 2 questões abertas foram disponibilizadas no *google drive* no período de 18/10/13 a 8/11/2013 juntamente com questões sobre qualidade de vida no trabalho. Neste artigo trata-se de um corte transversal para a temática apresentada: A motivação é importante para a execução do seu trabalho? Você está satisfeito com seu trabalho?

Foi aplicada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2009). A unidade de análise foi às palavras, categorizadas conforme a repetição pelos diversos atores sociais de maior frequência. Os sujeitos foram identificados como TSM (trabalhador da saúde mental) seguido do número em ordem crescente. Categorias: motivação, desempenho, reconhecimento, crescimento profissional, salário, satisfação, insatisfação, trabalho. As respostas do *google drive* em planilhas foram importadas para o Word e posteriormente tabuladas utilizando o *software Atlas TI* para quantificação das palavras.

4. Resultados e Discussão

O HG tem 128 leitos, com a missão é atender a clientela acima de 18 anos de idade, portadora de transtorno mental em situação de crise, através de um trabalho de equipes multidisciplinares e dispositivos terapêuticos diversos.

O HI tem 108 leitos, com a missão de prestar assistência psiquiátrica hospitalar aos usuários do Sistema Único de Saúde no Estado de Minas Gerais, desenvolver atividades de ensino e pesquisa na área da saúde mental no nível de graduação, especialização e pós-graduação e promover inclusão social em psiquiatria. Ambos funcionam 24 /dia em Belo Horizonte, Minas Gerais.

Os indicadores operacionais referentes ao período de janeiro a outubro de 2013 extraídos do *Business Object* (MINAS GERAIS, 2013), em outubro de 2013 que caracterizam os hospitais são: número total de internações no HI (1249) vs. no HG (1592); número de alta hospitalar no HI (1240) vs. HG (1573); tempo médio de permanência em dias foi de HI (24,42) e HG (22,93); a taxa de ocupação hospitalar nos três trimestres foi no HI de 92,11%, e no HG (91,89%) e a taxa de mortalidade foi de 0%.

Participaram 62 trabalhadores sendo 82% (51) sexo feminino e 18% (11) masculino. Segundo Echer, há predomínio do sexo feminino na saúde visto que a área de enfermagem congrega grande número de mulheres (2011).

A faixa etária variou de 18 a 25 anos em 5% (n=3), 26 a 35 anos em 21% (n=13), 36 a 45 anos em 27% (n=17), 46 a 60 anos em 45% (n=28) e maior que 60 anos 2% (n=1). O tempo médio de serviço foi de 9,4 anos (DP=10,3), máximo 31 anos e mínimo de 1 ano. No estudo na Albânia, com trabalhadores da saúde mental observou que a maior concentração dos trabalhadores também está na faixa 41- 50 anos (XHAKOLLARI, 2013).

A escolaridade dos trabalhadores variou de superior (43), técnico (9) e ensino médio (10). Verificou-se que há um predomínio dos trabalhadores com curso superior. Muitos trabalhadores estão no cargo de nível médio, porém já tem curso superior com especialização *Latu e Stricto Sensu* (2 com mestrado). A educação tem associação positiva para capacidade de trabalho e Qualidade de vida (SORIC *et al.*, 2013).

Em relação à percepção da motivação ser importante para execução do seu trabalho: 59 trabalhadores disseram que sim (95,2%), 1 depende (1,6%), 1 (1,6%) mencionou que a motivação é secundária e 1 (1,6%) que ela não é importante.

Dos 62 trabalhadores foram totalizadas 673 palavras. A unidade de análise foi às palavras categorizadas em: salário, condições de trabalho, motivação, reconhecimento, ambiente de trabalho, desempenho, satisfação. Os fatores motivadores identificados pelos trabalhadores e o *feedback* estão descritos no quadro 3. A ausência desses fatores impacta na motivação e no desempenho dos trabalhadores.

Quadro 3 – Fatores motivadores identificados pelos trabalhadores e o *feedback*.

Fatores motivadores	Resultado da motivação
1.Incentivos(capacitação e qualificação)	1.Satisfação no trabalho
2.Ambiente de trabalho	2.Crescimento no trabalho
3.Salário	3.Alta <i>performance</i>
4.Condições de trabalho	4. Qualidade no trabalho
5.Reconhecimento pelo trabalho	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Alguns depoimentos dos sujeitos deixam isso mais claro:

“Sim, é o principal pré-requisito (TSM,15).”

“Sem dúvida, a motivação é importante (TSM,49).”

“Sim. Todo trabalho deve ser realizado com motivação, caso contrário não ocorrerá desenvolvimento no setor (TSM,32).”

“Minha motivação são os pacientes e a melhora do quadro, quando percebemos o quão importante o papel da terapia ocupacional no ambiente hospitalar (TSM,35).”

“A motivação é fundamental! Acho que é o motor pra se fazer bem feito, pra estar sempre aprendendo e querendo melhorar. Quem não tem, vive arrastando, reclamando e puxando os colegas pra baixo (TSM,36)”.

“Sim e considero o acesso a informações, cursos, debates muito importante para se manter motivado já que não existe muita possibilidade de crescimento profissional dentro da instituição. A formação profissional acaba sendo uma motivação(TSM,47)”.

“Muito importante, pois com a presença dela nosso trabalho é desenvolvido com mais empenho (TSM,55)”.

“Acredito que a motivação é secundária ao ambiente favorável. Em um ambiente desfavorável não há dinheiro que possa motivar ninguém por muito tempo sem que tal sujeito não adoença (TSM,58)”.

“Muito Importante!! Sem motivação não há indivíduo que agente uma rotina longa de trabalho, com qualidade precária e quantidade grande(TSM,62)”.

“Com certeza, motivação é tudo, não só motivação salarial, que é muito importante, mas incentivo interpessoal, reconhecimento por aquilo que se faz (TSM,11)”.

Os médicos expõem que a motivação é importante, sem detalhes, demonstra que eles percebem a motivação como intrínseca, sem necessidade de nenhum estímulo em conformidade com a Teoria da Autodeterminação no quesito competência (DECI; RYAN, 2000).

Para os profissionais da saúde exceto médicos e enfermagem é feita uma correlação de motivação com fatores inerentes ao trabalho como a melhora dos pacientes e a importância da profissão no engajamento hospitalar. Refere-se ainda, a fatores extrínsecos como curso, debates, informações, pois somente salário em um ambiente desfavorável não leva a motivação no trabalho. Relaciona-se motivação com desempenho, produtividade e qualidade.

A percepção dos sujeitos no que se refere à associação da motivação à capacitação e à qualificação nos achados do estudo, realizado por Silva e Meneses (2012), em uma Autarquia com 213 servidores, evidenciou nenhuma relação entre motivação e necessidades de treinamento, entretanto a literatura ressalta uma relação direta entre essas variáveis.

O que justifica a percepção desses profissionais é a Teoria da autodeterminação no quesito autonomia e competência, pois a ação é internamente guiada. Os profissionais necessitam de capacitação e um espaço para argumentação para um ambiente humanizado e as práticas devem evoluir para melhor utilização e aproveitamento do conhecimento e das habilidades desses profissionais (DECI; RYAN, 2000).

A fala dos técnicos apresenta consenso com os analistas de gestão quando se refere que salário não é importante, mas um fator que favorece a motivação. Enfatiza-se a importância dada por estes trabalhadores como o reconhecimento profissional, oportunidades de crescimento, colegas de trabalho corroborando com os autores Melara *et al.* (2006); Lambrou *et al.* (2010); Songstad *et al.* (2012) e Chimwaza *et al.* (2014), dentre outros (Quadro 1).

Esses profissionais também apresentam uma fala em comum com os analistas de gestão e os técnicos quando associa motivação com produtividade, qualidade do serviço e que salário não é o mais importante, pois do contrário os trabalhadores e profissionais da saúde pública estariam frequentemente desmotivados. Os profissionais de enfermagem foram além citando a questão da desmotivação. Ainda mantêm a motivação intrínseca da Teoria da Autodeterminação (DECI; RYAN, 2000; RYAN; DECI, 2000; MELARA *et al.*, 2006; CHIMWAZA *et al.*, 2014, dentre outros, conforme quadro 2).

Entretanto, motivar os profissionais de saúde é um fator determinante para melhoria dos serviços em qualidade e produtividade, necessitando conhecer e avaliar o contexto, pois os fatores financeiros poucos foram citados, e sim investir no reconhecimento profissional através de elogios (pessoal, por escrito, eletrônico ou em público), agradecimento, apoio, envolvimento do gestor com trabalhador, já que o serviço público não oferece de forma equânime e integral as oportunidades desejadas pelos seus trabalhadores.

Pelos achados no estudo infere-se que a motivação perpassa as teorias: Teoria das necessidades de hierarquia de Maslow, Teoria de McClelland, Teoria dos dois fatores de Herzberg, Teoria das expectativas de Vroom, Teoria da equidade de Adams e Teoria da autodeterminação de Deci e Ryan e Ryan e Deci (VROOM, 1964; PÉREZ-RAMOS, 1990; DECI; RYAN, 2000; RYAN e DECI, 2000; HERZBERG, 2003; SAMPAIO, 2009; GRANT; SHIN, 2013).

No questionamento sobre satisfação no seu trabalho, a análise qualitativa das respostas sobre a satisfação dos trabalhadores pelo seu trabalho contou com 62 respondentes, sendo obtidas 616 palavras. As unidades de análises foram às palavras mais frequentes, com o número da frequência entre 30 a 40 repetições: Trabalho (39), insatisfação (36). Satisfação (32), possibilidades (36), dificuldades (34). A satisfação é manifestada por 40 trabalhadores (64,5%), 15 insatisfeitos (24,2%), e 7 mencionaram satisfação às vezes e parcialmente (11,3%).

A seguir alguns depoimentos evidenciam essas questões:

“Do ponto de vista de convívio e rotina, sim; mas do ponto de vista de salário, não (TSM,21)”.

“Eu gosto muito do trabalho que realizo, principalmente de estar em contato com os pacientes e ver o reconhecimento dos mesmos (TSM,31).”

“A baixa remuneração e plano de carreira praticamente ausente, na minha opinião, é um critério que me faz sempre pensar em procurar outros caminhos. Em sair desta instituição. Se não fosse por isso, certamente eu permaneceria lá por muitos e muitos anos. Gosto muito do que eu faço e de trabalhar lá e sempre acho que dá pra fazer melhor e mais (TSM,32)”.

Foram apontadas dificuldades e possibilidades para melhorar a satisfação e os motivos da satisfação e insatisfação. As dificuldades foram: sobrecarga de trabalho por falta de funcionários para cobrir férias e faltas, recursos escassos e deficientes, estrutura física deficiente, conflitos e queixas de relacionamento. As possibilidades para obtenção de satisfação no trabalho citadas foram: investimento no setor, flexibilização da rotina, redução da carga horária, intervenção de profissional especializado para trabalhar nos conflitos e melhoria nos relacionamentos.

A satisfação é percebida pelos trabalhadores por: gostar do que faz, aprendizagem diária, reconhecimento, contato com os pacientes, trabalho como decorrência da escolha pessoal, trabalho e tarefas desempenhadas e a insatisfação por: baixa remuneração, lacuna no plano de carreira (falta ou crescimento), saída da instituição, autonomia do profissional não valorizada pela chefia, carga horária pesada, excesso de atividades, trabalho depende de vários atores e circunstâncias levando a impedimentos, falta de segurança e políticas públicas focalizando o desinteresse do Estado pelos trabalhadores da saúde.

Depoimentos:

“Não, a cada dia percebe-se um desinteresse maior do Estado no reconhecimento dos funcionários na área de saúde. Além da falta de segurança e políticas públicas (TSM,53)”.

“Não, gosto do que faço, mas tem muitos entraves e carga horária estafante (TSM,44)”.

“Sim, porém sobrecarregado no meu setor, pela falta de servidores suficientes para executar as tarefas e socorrer eventuais urgência, como faltas e férias de colegas (TSM,5)”.

A satisfação no trabalho citadas pelos trabalhadores teve uma concepção bidimensional: intrínseca e extrínseca(ROSE,2001).

Portanto, ao analisar as percepções dos trabalhadores da saúde local sobre a satisfação no trabalho, estas apresentam-se de forma clara e concomitante com a realidade do país em que o setor de saúde necessita de estratégias de investimento a nível estrutural, de recursos físicos, materiais e tecnológicos, humanos, econômicos(CAMPOS,2008).

Na atenção terciária, com hospitais sem médicos, sem equipamentos, sem materiais, sem medicamentos, um contingente de trabalhadores em greve em busca de direitos e condições dignas de trabalho incluindo segurança e salário, bem como uma jornada de trabalho de 30 horas, pois o desgaste destes trabalhadores não é somente físico, mas, principalmente, emocional. A satisfação no trabalho está atrelada entre outras nuances como a qualidade de vida no trabalho (ROYUELA *et al.*, 2007).

Portanto, a percepção da satisfação no seu trabalho pelos trabalhadores sugere-se um diagnóstico situacional promissor para o serviço público, que busca excelência na gestão carecendo apenas em ampliar o olhar percebendo os fatores de insatisfação e reduzir as dificuldades relacionadas por estes trabalhadores.

4.Considerações finais

A maioria dos trabalhadores estão satisfeitos e reconhecem a importância da motivação na execução do trabalho. Isto ocorre devido à diminuta separação entre a satisfação no trabalho e a qualidade de vida no trabalho, os quais ambos envolvem os domínios psicossociais e físicos.

Nos achados do estudo, os sujeitos apontaram que é possível motivar e ter satisfação no trabalho na saúde pública e mental, sugerindo aos gestores conhecer e aplicar as teorias que melhor atendam os anseios da equipe ou individual, apesar de todos os condicionantes do processo burocrático da gestão pública.

A motivação é um tema em constante discussão e os trabalhadores da saúde mental tem o conhecimento necessário, a ponto de associar a motivação e o resultado que gera como satisfação no trabalho, alta *performance*, crescimento profissional e qualidade do serviço

prestado. A motivação foi percebida apesar de vários entraves no serviço público. Isto ocorre devido à motivação ser intrínseca, predominando a Teoria autodeterminação. Muitos trabalhadores responderam sim, sem explicar a sua importância.

A satisfação no trabalho foi percebida pela maioria dos trabalhadores sendo a base fundamental para a inserção do trabalhador e seu comprometimento afetivo. É um construto focalizado pelos principais autores para a conceituação da qualidade de vida no trabalho (XHAKOLLARI, 2013).

Os gestores públicos devem buscar investigar o que leva ou não a satisfação dos trabalhadores no sistema público e implementar estratégias para reduzir à insatisfação, visando resgatar estes trabalhadores, antes que saiam da instituição através de melhores condições de trabalho, redução da carga horária, autonomia, reconhecimento da chefia e segurança dentre outras(quadro 3).

Os achados sobre a importância da motivação e satisfação corroboram com diversos autores de diferentes países e níveis de atenção da saúde conforme quadro 1 e 2, comprovando que é necessário o gestor ou supervisor imediato identificar as demandas de seus subordinados e estimular a motivação intrínseca, ou incitá-la por meio dos estímulos da motivação extrínseca como exemplo a remuneração variável, para alta *performance* e prazer.

Por se tratar de um estudo de caso, que tem a limitação de pouca probabilidade de generalização, os achados correspondem os sujeitos do estudo, mas poderá ser um alerta para os sistemas de saúde pública e privada do Brasil e de outros países.

Apresenta viés de seleção por não ser uma amostra aleatória e os voluntários podem ser diferentes dos demais em relação à percepção da motivação na execução do seu trabalho. Além do fato, do trabalhador está de licença durante a coleta de dados e este ter outra percepção.

Os gestores públicos devem investir nos trabalhadores da saúde mental e demais seguimento da saúde, buscando criar um ambiente mais humanizado e interativo evitando assim, a rotatividade dos trabalhadores e o absenteísmo, muito comum na área da saúde, e buscar também o comprometimento afetivo.

Contribuições dos autores

Autor 1- concepção, delineamento, análise e interpretação dos resultados.

Autor 2- concepção, delineamento, análise e aprovação final.

Autor 3-análise e revisão crítica.

Autor 4 –análise e revisão crítica.

Agradecimentos

Agradeço aos funcionários do HG e HI, pela ajuda e força, principalmente os da farmácia. A Fundação pelo campo de pesquisa.

Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009. 118p.

BOBIC, M. P.; DAVIS, W. E. A kind word for theory X: or why so many newfangled management techniques quickly fail. **Journal of Public Administration Research and theory**, v.13, n.3, p.230-264, 2003.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

CAMPOS, C. E. A. SUS – 20 anos. **Revista Brasileira de Medicina e Família e Comunidade**, Rio de Janeiro, v.4, n.14, jul./set. 2008.

CAVALCANTI, Y. W.; PADILHA, W. W. N.; PAULINO, M. R.; MOREIRA, M. S. C. Motivações, práticas e percepções de cirurgiões-dentistas sobre o trabalho na Atenção Básica de João Pessoa - PB. **Revista da Faculdade de Odontologia**, Passo Fundo, v. 15, n. 3, p. 228-232, 2010.

CHALKLEY, M., TILLEY, C., YOUNG, L., BONETTI, D., CLARKSON, J. Incentives for dentists in public service: evidence from a natural experiment. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.20, p.207-223, 2010.

CHIMWAZA, M., CHIPETA E, NGWIRA A, KAMWENDO F, TAULO F, BRADLEY S, McAULIFFE E. What make staff consider leaving the health service in Malawi? **Human Resources for Health**, v.12, n.1, p.12-17, 2014.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. **Psychological Inquiry**, Mahwah, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000.

DIELEMAN, M.; HARNMEIJER, J. W. **Improving health worker performance: in search of promising practices**. World Health Organization, Geneva, 2006. 77 p. Disponível em: http://www.who.int/hrh/resources/improving_hw_performance.pdf. Acesso em: 06 mai. 2012.

EBUEHI, O. M.; CAMPBELL, P. C. Attraction and retention of qualified health workers to rural areas in Nigeria: a case study of four LGAs in Ogun State, Nigeria. **Rural and Remote Health Journal**, v. 11, n.1, p. 01-11, 2011.

ECHER, I. C.; CORREA, A. P. A; LUCENA, A. F; FERREIRA, S. A. L; KNORST, M. M. Prevalência do Tabagismo em Funcionários de um hospital universitário. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v 34, n. 4, p.257-62, 2011.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS, 2007. **Measuring Job Satisfaction in Surveys-comparative analytical report**. Dublin, 2007.

FERREIRA, C. A. A.; THEOTONIO, K. S. **Diretrizes de como recompensar os profissionais da saúde com remuneração variável**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

FRANCO, L. M.; BENNETT, S.; KANFER, R.; STUBBLEBINE, P. Determinants and consequences of health worker motivation in hospitals in Jordan and Georgia. **Social Science & Medicine**, v.58, n.2, p.343-355, 2004.

GOODWIN, S. D.; KANE-GILL, S. L.; HG, T. M. H.; MELROY, J. T.; HESS, M. M.; TALLIAN, K.; TRUJILLO, T. C.; VERMEULEN, L. C. Rewards and advancements for clinical pharmacists. **Pharmacotherapy**, Oxford, v. 30, n. 1, p. 114-114, 2010.

GRANT, A. M.; SHIN, J. Work motivation: Directing, energizing, and maintaining effort (and research). Forthcoming in R. M. Ryan (Ed.), **Oxford Handbook of Motivation**. Oxford University Press, 2013.

HARRIS, R. B. **Reviewing nursing stress according to a proposed coping-adaption framework**. *Advances in Nursing Science*. v. 11, n. 2, p.12-28, 1989.

HERZBERG, F. **Work and the nature of man**. 4. ed. Cleveland: World Publishing, 1971.

HERZBERG, F. One more time: How to Motivate Employees? (Classic). **Harvard Business Review**, v.81, n.1, p.87-96, 2003.

JASKIEWICZ, W.; TULENKO, K. Increasing community health worker productivity and effectiveness: a review of the influence of the work environment. **Human Resources for Health**, London, v. 10, n. 1, p. 38-46, 2012.

KOGIEN, M.; CEDARO, J. J. Public emergency department: the psychosocial impact on the physical domain of quality of life of nursing professional. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v.22, n.1, Ribeirão Preto, Jan/Fev, 2014, p.51-8.

KONTODIMOPOULOS, N.; PALEOLOGOU, V.; NIAKAS, D. Identifying important motivational factors for professionals in Greek hospitals. **BMC Health Services Research**, London, v. 9, p. 164-174, 2009.

KUMAR, S. S. Motivation as a strategy to enhance organizational productivity. **Advances in Management**, v.5, n.7, p.24-27, 2012.

LAMBROU, P.; KONTODIMOPOULOS, N.; NIAKAS, D. Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. **Human Resources for Health**, London, v. 8, n. 26, p. 26-34, 2010.

LOCKE, E. A. What is job satisfaction? **Organizational Behaviour Human Performance**. v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.

MATHAUER, I., IMHOFF, I. Health worker motivation in Africa: the role of nonfinancial incentives and human resource management tools. **Human Resource Health**, v.4, n.24, p.1-17, 2006.

MELARA, S. V. G.; BECCARIA, L. M.; CARTA, A.; CONTRIN, L. M. Motivação da equipe de enfermagem em uma Unidade de Terapia Intensiva. **Arquivos de Ciências da Saúde**, São José do Rio Preto, v. 13, n. 3, p. 61-70, 2006.

MINAS GERAIS. **Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (FHEMIG)**. Relatórios Busines Object (BO). Disponível em: http://intranet.fhemig.mg.gov.br/be/relatorio_executivo/arquivos/BEM_DEZEMBRO_2013_31012014.pdf . Acesso 30/01/2014.

NDIAYE, P.; SEYE, A. C.; DIEDHIOU, A.; DEME, B. S. D.; TAL-DIA, A. Perception de la motivation chez les médecins Du secteur public de La région de Dakar (Sénégal). **Cahiers Santé**, v. 17, n.4, p. 223-228, 2007.

NTOUMANIS, N.; EDMUNDS, J.; DUDA, J. L. Understanding the coping process from a self-determination theory perspective. **British Journal of Health Psychology**, Oxford, v. 14, n. 2, p. 249-260, 2009.

NUNES, T.D.M.R., MELLEIRO, M.M., KUROGANT, P. Satisfação e insatisfação no trabalho na percepção de enfermeiros de um hospital universitário. **Revista Electronica Enfermagem**, v.12, n.2, p.252-257, 2010.

PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.1, n.2, p.127-140, 1990.

PETERS, D. H.; CHAKRABORTY, S.; MAHAPATRA, P.; STEINHARDT, L. Job satisfaction and motivation of health workers in public and private sectors: cross-sectional analysis from two Indian states. **Human Resources for Health**, London, v. 10, p. 27-37, 2010.

PRESTES, F. C.; BECK, C. L. C.; SILVA, R. M.; TAVARES, J. P.; CAMPONOGARA, S.; BURG, G. Prazer-sofrimento dos trabalhadores de enfermagem de um serviço de hemodiálise. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 31, n. 4, p. 738-745, 2010.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Conceitos básicos de motivação. *In*: ROBBINS, S.P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**.14 ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2011, cap.7.

RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, M. T.; GONÇALVES FILHO, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, v.48, n.1, p.253-273, jan/fev, 2014.

ROSE, M. Disparate measures in the workplace. Quantifying overall job satisfaction, Paper presented at the 2001. **British Household Panel Survey Research Conference**, Colchester. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.199.6685&rep=rep1&type=pdf> >. Acesso em: 15 agosto 2013.

ROWE, A. K.; SAVIGNY, D.; LANATA, C. F.; VICTORA, C. G. How can we achieve and maintain high-quality performance of health workers in low-resource settings? **Lancet**, Philadelphia, v. 366, n. 9490, p. 1026-35, 2005.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. The darker and brighter sides of human existence: basic psychological needs as a unifying concept. **Psychological Inquiry**, Mahwah, v. 11, n. 4, p. 319-338, 2000.

ROYUELA, V.; LÓPEZ-TAMAYO, J.; SURIÑACH, J. The institucional vs. The academia definition of the quality of work life: what is the focus of European Comission? **Journal Social Indicators Research**, 2007.

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

SILVA, G. G.; MENESES, P. P. M. Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ed.71 n.1, p.27-62, jan/abril, 2012.

SONGSTAD, N. G.; LINDKVIST, I.; MOLAND, K. M.; CHIMHUTU, V.; BLYSTAD, A. Assessing performance enhancing tools: experiences with the open performance review and appraisal system (OPRAS) and expectations towards payment for performance (P4P) in the public health sector in Tanzania. **Globalization and Health**, London, v. 8, n. 01, p. 33-45, 2012.

SORIC, M.; GOLUBIC, R; MILOSEVIC, M.; JURAS, K.; MUSTAJBEGOVIC, J. Shift work, quality of life and work ability among Croation hospital nurses. **Collegium Antropologium**. v.37, n.2, p.379-84, jun 2013.

UNTERWEGER, M.; IMHOF, S.; MOHR, H.; RÖMPLER, M.; KUBIK-HUCH, R.A. Which factors influence job satisfaction and motivation in an institute of radiology? **Praxis**, v. 96, p. 1299-1306, 2007.

VALLERAND, R. J; RATELL, C. F. **Motivação intrínseca e extrínseca: uma hierarquia do modelo**. In. DECI, E. L.; RYAN, M. Handbook of Self – Determination Research. The University of Rochester Press: Rochester, 2002.p.37-63.

VIEIRA, C. B.; BOAS, A. A.V.; ANDRADE, R. O. B.; OLIVEIRA, E. R. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v.4, n.1, p.1-18, 2011.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: Wiley, 1964. 331p.

WILLIS-SHATTUCK, M.; BIDWELL, P.; THOMAS, S.; WYNESS, L.; BLAAUW, D.; DITLOPO, P. Motivation and retention of health workers in developing countries: a systematic review. **BMC Health Services Research**, v.8, p.247-254, 2008.

XHAKOLLARI, L. Quality of work life of mental health professional in Albania. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v.4, n. 1, Jan 2013, p.529-534.