

Motivação e desmotivação: fatores que influenciam na atividade laboral da enfermagem

Motivation and demotivation: factors that influence the nursing work activity

Renata Silva Santos¹
Vivian Aline Preto²

RESUMO

Este trabalho tem como objeto de estudo a identificação dos fatores que influenciam na motivação e desmotivação de auxiliares, técnicos e enfermeiros de um hospital particular. Esse assunto tem sido colocado em pauta para discussão nas principais organizações que se preocupam com a satisfação do seu colaborador. Diante disso, o presente trabalho buscou entender o que realmente motiva o colaborador e, para isso, o método utilizado na pesquisa foi baseado em dados quantitativos e análise qualitativa, que teve como instrumento um questionário estruturado sobre o clima organizacional. Os resultados obtidos possibilitaram a identificação de fatores importantes para a psicologia organizacional. Nesse trabalho, notou-se que, para que seja possível atingir um nível satisfatório de motivação, as relações interpessoais devem ser fortalecidas.

Palavras – chave: Clima Organizacional; Cultura Organizacional; Desmotivação; Motivação.

ABSTRACT

This study aims to identify the factors that influence the motivation and demotivation of assistants, technicians, and nurses of a private hospital. This issue has been put on the agenda for discussion in the main organizations that are concerned about employee satisfaction. Therefore, the present study sought to understand what really motivates the collaborator, and for this the method used in the research was based on quantitative data and qualitative analysis and the research instrument was based on a structured questionnaire of an organizational climate survey. The results obtained enabled the identification of important factors for organizational psychology. In this work, it was noted that in order to achieve a satisfactory level of motivation, interpersonal relationships must be strengthened.

Keywords: Demotivation; Motivation Organizational Climate; Organizational Culture.

Introdução

Nos dias atuais, vêm sendo difundidos diversos trabalhos que discutem a influência da motivação no trabalho. A motivação é definida como uma força propulsora, estando ligada ao melhor desempenho do colaborador diante de suas

¹ Acadêmica do 10º termo de Psicologia no Centro Universitário Católico Salesiano Auxillium – Unisalesiano Campus Araçatuba.e-mail: renata.rosaria@hotmail.com

² Enfermeira, Mestre e Doutora na Escola de Enfermagem da USP Ribeirão Preto; Docente do Centro Universitário Católico Salesiano Auxillium – Unisalesiano Campus Araçatuba.

atribuições, produzindo de maneira mais eficaz, visando suas necessidades pessoais ao realizar os objetivos da organização (ANDRADE *et al.* 2014; DA SILVA e ESTENDER, 2015; e BORGES, DOS SANTOS e BRITO, 2017).

A palavra motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. As necessidades, que são os motivos pelos quais cada um se põe em movimento em busca de certos fins, não podem ser observadas de maneira direta, só se consegue inferir que elas existem a partir da observação de comportamentos mais evidentes. A motivação pode influenciar as pessoas (BERGAMINI, 2008).

Entende-se que a administração do clima organizacional é uma estratégia que deve ser observada por todos os membros da organização. Desse modo o clima representa o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa (CHIAVENATO, 2005).

Dejours, Abdouchele e Jayet (2007), advertem que se um ambiente de trabalho permite a diminuição psíquica, ele é equilibrante, por outro lado se ele se opõe a essa diminuição, ele é fatigante. Paralelamente a isso, se o clima organizacional não possibilita parceria e solidariedade a energia psíquica se acumula, tornando-se fonte de tensão e desprazer.

Nas organizações, por consequência, a disposição em melhorar o nível motivacional dos funcionários passa pela identificação dos fatores de motivação pessoal, de uma equipe, de um grupo e do time organizacional como um todo, não sendo possível querer satisfazer motivacionalmente um aspecto tão grande de pessoas diferentes com as mesmas razões e estímulos (BERNARDES, BARCELLOS e CAMARGO, 2010).

Diante do exposto, observa-se um grande interesse na literatura nacional e internacional em estudos que investigam a motivação dos colaboradores. A equipe de enfermagem é convocada para lidar com várias situações às quais não está preparada emocionalmente. Sendo assim, por ser um ambiente que afeta psicologicamente a equipe, gera a insatisfação na execução do trabalho, afetando diretamente a qualidade de vida desses colaboradores e por não possuírem motivação, clamam por melhores condições para satisfazer seus anseios (BORGES, DOS SANTOS e BRITO, 2017).

Para Silveira, Stipp e De Mattos (2014), toda instituição de saúde deve se preocupar em buscar satisfazer seus clientes, como também, seus colaboradores, dando ênfase à equipe de enfermagem, cujas atribuições necessitam de respaldo ergonômico, possibilitando a segurança no trabalho.

Diante do apresentado, nota-se que são necessários mais estudos que investiguem e analisem as motivações e desmotivações na equipe de enfermagem, por meio de pesquisas de clima organizacional, com foco em resultados que visem a auxiliar a identificação dos principais fatores que estão contribuindo com a desmotivação ou reforçando os procedimentos que lhes causem a satisfação interna.

Objetivo

Identificar os principais fatores relacionados à motivação e à desmotivação que influenciam na atividade laboral da equipe de enfermagem (auxiliares técnicos e enfermeiros).

Materiais e Métodos

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de campo de caráter quantitativo e análise qualitativa, a amostra apresenta característica da população a ser estudada. A análise dessas informações possibilitou a obtenção dos resultados de motivação e desmotivação a partir da percepção dos colaboradores da área da enfermagem.

A coleta de dados da pesquisa de clima foi realizada em um hospital particular da região da alta noroeste. O público-alvo desta pesquisa foram os colaboradores que, de forma anônima, responderam uma pesquisa de clima no ano de 2019. Participaram da pesquisa 497 colaboradores.

O formulário de aplicação da pesquisa continha 56 questões e 1 campo livre para comentários e sugestões. Um link da pesquisa foi disponibilizado em cada computador que receberam senhas aleatórias para liberação de acesso ao questionário; para setores onde não haviam computadores, foi disponibilizado um terminal logo na entrada de colaboradores para que estes pudessem participar da pesquisa.

O instrumento da pesquisa caracterizou-se como um questionário estruturado dividido em 11 grupos de variáveis, mais um campo de comentários.

No tratamento dos dados obtidos, foram realizadas análises estatísticas por meio do software Excel (2010), que permitiu agrupar os dados em tabelas e gráficos para melhor interpretação e análise dos dados.

Resultados e Discussão

Os gráficos e tabelas a seguir apresentam os resultados derivados do perfil da amostra populacional.

Tabela 1 – Distribuição em relação ao sexo. Unidade hospitalar da região noroeste do estado de São Paulo. Brasil. 2019.

Respostas por sexo	Nº
Masculino	43 (22,39%)
Feminino	158(78,61%)

Diante dos dados analisados, observa-se que o padrão já existente há muitas décadas – de que a mão de obra da área da saúde é estruturada majoritariamente pelo sexo feminino, deve-se às questões socioculturais. Os dados apresentados no gráfico confirmam essa assertiva. A equipe da assistência é predominantemente feminina, ou seja, 78,61% são mulheres, no entanto, conseguiu-se observar a presença crescente da mão de obra masculina, com 22,39%.

Considera-se, dentro da psicologia organizacional, que esse estigma de divisão de trabalho feminino e masculino está ligada à cultura e à tradição, e cabe à área (que área?) ser o agente influenciador neste processo de mudança, por meio da promoção de ações com foco na diversidade dos colaboradores.

Com relação à faixa etária da amostra, observa-se que 2% correspondem à faixa etária até 20 anos de idade, 30% correspondem à faixa etária de 21 a 30 anos; 42% dos respondentes têm idade entre 31 a 40 anos; 20% representam a faixa etária de 41 a 50 anos e, por fim, 12% pertencem à faixa etária de 51 anos ou mais.

Acredita-se que relacionando o tema aos aspectos psicossociais do trabalho, os recursos oferecidos pelo hospital devem contribuir para a promoção do bem-estar e qualidade de vida dos colaboradores. Esses recursos elevam o estado

afetivomotivacional dos colaboradores e propõem resultados organizacionais positivos, bem como promovem a retenção dos colaboradores.

Tabela 2 – Distribuição em relação ao tempo de trabalho. Unidade hospitalar da região noroeste do estado de São Paulo. Brasil. 2019.

Respostas por Tempo de Trabalho	N%
6 meses a 1 ano	16 (9%)
1 a 2 anos	16 (9%)
2 a 4 anos	47 (25%)
5 ou mais	106 (57%)

Com relação ao tempo de serviço prestado no hospital, predomina entre os respondentes os colaboradores com 5 anos ou mais, representando 58% da amostra. Os colaboradores que tem entre 2 a 4 anos correspondem a 25%; os com 1 a 2 anos de trabalho apresentam um índice de 9%; e por fim, os com 6 meses a 1 ano, representam 8%.

Melo; Barbosa; Souza (2011) relatam que o tempo de serviço pode evidenciar a satisfação no trabalho e isso pode ser tanto estimulante, quanto inibidor.

O tempo de serviço dos colaboradores deste hospital pode evidenciar a satisfação no trabalho e o bem-estar psicológico, com conseqüente reflexo na qualidade do serviço prestado ao paciente e no clima organizacional, o que é um dos fatores fundamentais para que a saúde emocional dos colaboradores seja preservada.

Tabela 3 – Distribuição em relação ao tempo de trabalho. Unidade hospitalar da região noroeste do estado de São Paulo. Brasil. 2019.

Quanto à marca da empresa	Totalmente satisfeito N(%)	Satisfeito N(%)	Parcialmente satisfeito N(%)	Pouco satisfeito N(%)	Insatisfeito N(%)
1. Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar	76 (37,81%)	96 (47,76%)	19 (9,45%)	6 (2,99%)	4 (1,99%)
2. Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa	97 (48,26%)	83 (41,29%)	14 (6,97%)	3 (1,49%)	4 (1,99%)
3. O Hospital entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade	66 (32,84%)	82 (40,80%)	38 (18,91%)	11 (5,4%)	4 (1,99%)

Grande parte dos respondentes (que equivalem a 85%) estão satisfeitos com a imagem da marca do hospital e o recomendaria para parentes e amigos. Na mesma dimensão, 89% possuem orgulho em dizer que pertence a empresa. Quanto à

qualidade na entrega aos clientes, 73% disseram satisfeitos com o que o hospital entrega.

Segundo Cangussu (2015), o *endomarketing* surge com a necessidade de atrair seus clientes internos, gerando resultados positivos para as organizações e atrair clientes externos. Cangussu (2015), enfatiza que funcionários satisfeitos e comprometidos com a empresa, transmitem isso para o público externo, vendendo assim uma boa imagem da empresa; já um funcionário insatisfeito com as condições de trabalho, irá fazer uma propaganda negativa da empresa.

Acredita-se que as perguntas elaboradas refletem questões de pertencimento e motivação. Se um colaborador estimula pessoas fora da empresa, dizendo que são orgulhosas e que recomendam seus serviços de saúde, esse movimento motiva o outro a fazer parte daquele grupo ou utilizar seus serviços, evidenciando assim a marca da empresa. Esse sentimento de pertencimento faz com que os colaboradores se sintam integrados à identidade organizacional e aos seus objetivos estratégicos.

Tabela 4 – Distribuição em relação à sustentabilidade e diversidade. Unidade hospitalar da região noroeste do estado de São Paulo. Brasil. 2019.

Quanto à gestão da sustentabilidade e diversidade	Totalmente satisfeito N(%)	Satisfeito N(%)	Parcialmente satisfeito N(%)	Pouco satisfeito N(%)	Insatisfeito N(%)
1. Esta empresa contribui para melhoria da comunidade e do meio ambiente	94 (46,53%)	90 (44,55%)	12 (5,94%)	4 (1,98%)	2(1%)
2. As pessoas de qualquer idade, raça, cor e orientação sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito nesta empresa.	102 (50,75%)	82 (40,80%)	8 (3,98%)	7 (3,48%)	2(1%)
3. Considero que o hospital atende de forma equilibrada às necessidades dos funcionários, fornecedores e donos da empresa.	56 (27,86%)	87 (43,28%)	45 (22,39%)	8 (3,98%)	5 (2,49%)

Analisando a percepção dos colaboradores, observa-se que a sustentabilidade e a diversidade na área organizacional fazem surgir uma nova maneira de olhar as questões sociais e ambientais. Conforme os dados obtidos na amostra, 91% dos colaboradores se dizem satisfeitos com o que a empresa contribui através de melhorias para a comunidade e ao meio ambiente. Com relação ao

tratamento dado ao público de qualquer idade, raça, cor e orientação sexual, 91% se diz satisfeita com o tratamento ofertado, sendo assim, as mais variadas características coexistem no mesmo ambiente, contribuindo para uma gestão sustentável, desenvolvendo flexibilidade organizacional, bem como atraindo e retendo melhores talentos para o hospital.

De acordo com Barbieri *et al.* (2010, p. 150), considera-se uma organização sustentável aquela que, “simultaneamente procura ser eficiente em termos econômicos, respeita a capacidade de suporte do meio ambiente e é instrumento de justiça social, promovendo a inclusão social, a proteção às minorias e grupos vulneráveis, o equilíbrio entre os gêneros.

Tabela 5 – Distribuição em relação à comunicação interna. Unidade hospitalar da região noroeste do estado de São Paulo. Brasil.2019.

Quanto à gestão da comunicação interna	Totalmente satisfeito N(%)	Satisfeito N(%)	Parcialmente satisfeito N(%)	Pouco satisfeito N(%)	Insatisfeito N(%)
1. Conheço os objetivos que o hospital tem traçado.	59 (29,50%)	111 (55,50%)	20 (10%)	7 (3,50%)	3 (1,50%)
2. Você consegue enxergar a ligação do seu trabalho com os objetivos da empresa.	77 (38,50%)	98 (49%)	17 (8,50%)	5 (2,50%)	3 (1,50%)
3. Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho.	70 (34,65%)	92 (45,54%)	31 (15,35%)	7 (3,47%)	2 (1%)
4. As informações sobre o hospital são transmitidas aos funcionários com clareza, rapidez e agilidade.	52 (25,74%)	92 (45,54%)	46 (22,77%)	8 (3,96%)	4 (1,98%)
5. O que o hospital divulga nos canais de comunicação é de fato o que vivemos no dia a dia de trabalho.	57 (28,71%)	90 (44,50%)	39 (19,31%)	10 (4,95%)	5 (2,48%)

Nota-se que a satisfação dos colaboradores com relação aos objetivos da empresa está em 85%. Desse mesmo montante, 87% afirmam que recebem todas as informações que precisam para realizar bem o seu trabalho. Portanto, percebe-se um alinhamento entre os objetivos estratégicos do hospital e as atividades laborais desses colaboradores. Dessa forma, a comunicação tem a função de mantê-los informados sobre as metas e aos objetivos da empresa, impactando positivamente a qualidade da assistência de enfermagem.

Com relação à transmissão das informações aos colaboradores, 71% estão satisfeitos com a clareza, a rapidez e a agilidade como as informações são repassadas e 73% estão satisfeitos com a veracidade dessas informações.

Dessa forma, a comunicação facilita a motivação por esclarecer aos colaboradores o que por eles deve ser feito, qual a qualidade esperada do seu desempenho e o que ele deve fazer para melhorar (ROBBINS, 2005).

De acordo com a psicologia comportamental, a gestão da comunicação interna está ligada ao conjunto de interações e processos de troca de informação, como também é responsável por fazer com que as informações circulem na empresa de forma vertical, ou seja, da diretoria para os níveis operacionais da assistência, e, na horizontal, entre os colaboradores de mesmo nível, como troca de informações.

Tabela 6 – Distribuição em relação aos processos e organização. Unidade hospitalar da região noroeste do estado de São Paulo. Brasil.2019.

Quanto à gestão de processos e organização	Totalmente satisfeito N(%)	Satisfeito N(%)	Parcialmente satisfeito N(%)	Pouco satisfeito N(%)	Insatisfeito N(%)
1. Tenho todo equipamento e material necessários para realizar bem o meu trabalho	125 (61,88%)	62 (30,69%)	11 (5,45%)	1 (0,5%)	3 (1,49%)
2. Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho do hospital são organizados e eficientes.	73 (36,32%)	90 (44,78%)	29 (14,43%)	4 (2%)	5 (2,49%)
3. As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são confortáveis e limpos	103 (50,99%)	77 (38,12%)	14 (6,93%)	4 (2%)	4 (2%)
4. O atual ambiente de trabalho te permite ter a concentração necessária para executar suas tarefas?	78 (38,61%)	85 (42,08%)	25 (12,38%)	10 (4,95%)	4 (2%)

Quanto aos processos e a organização da empresa, 92% dos colaboradores estão satisfeitos com os equipamentos e materiais que recebem para realizar seus trabalhos, enquanto 81% dizem que os processos e procedimentos são organizados.

Para Silva (2015) a organização “é o processo de designação de tarefas, de agrupamento de tarefas em departamentos e de alocação de recursos para os departamentos”.

Nesse sentido, 80% dos colaboradores estão de acordo com o ambiente de trabalho com relação à concentração para executar suas atividades; 7% estão pouco satisfeitos ou insatisfeitos com o ambiente, enquanto 12,38% disseram estar parcialmente satisfeitos.

Diante disso, há de se ressaltar que a promoção de boas condições de trabalho é imprescindível para garantir e suprir as necessidades básicas dos

colaboradores. Como afirmam Pinheiro de Aquino apud Luz (2007), zelar pelas boas condições de trabalho tem por objetivo manter os colaboradores motivados e produtivos, estimulando-os para contribuírem no alcance dos objetivos organizacionais.

Tabela 7 – Distribuição em relação ao perfil da liderança. Unidade hospitalar da região noroeste do estado de São Paulo. Brasil.2019.

Quanto à gestão do perfil da liderança	Totalmente satisfeito N(%)	Satisfeito N(%)	Parcialmente satisfeito N(%)	Pouco satisfeito N(%)	Insatisfeito N(%)
1. Meu supervisor conhece profundamente sua área de atuação	102 (50,50%)	72 (35,64%)	186 (8,91%)	7 (3,47%)	3 (1,49%)
2. Sou sempre bem atendido quando peço orientações ao meu supervisor	95 (47,50%)	78 (39%)	15 (7,50%)	10 (5%)	2 (1%)
3. As solicitações e orientações de minha supervisão facilitam a realização do meu trabalho	89 (44,06%)	78 (38,61%)	23 (11,39%)	9 (4,46%)	3(1,49%)
4. Tenho confiança naquilo que meu supervisor diz	96 (47,52%)	79 (39,11%)	15 (7,43%)	6 (2,97%)	6 (2,97%)
5. Os supervisores sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa	86 (42,57%)	85 (42,08%)	21 (10,40%)	6 (2,97%)	4 (1,98%)
6. As avaliações de desempenho recebidas do meu supervisor contribuem para o meu desenvolvimento	95 (47,26%)	74 (36,82%)	22 (10,95%)	6 (2,97%)	4 (1,99%)
7. Meu supervisor ouve e respeita a opinião da sua equipe	81 (40,50%)	70 (35%)	32 (16%)	10 (5%)	7 (3,50%)
8. Meu supervisor é coerente, age de acordo com o que diz.	86 (42,79%)	72 (35,82%)	26 (12,94%)	10 (4,98%)	7 (3,48%)
9. Sempre que preciso, posso contar com meu supervisor para assuntos pessoais.	93 (46,73%)	62 (31,16%)	31 (15,58%)	6 (3,02%)	7 (3,53%)

Com relação ao perfil da liderança, 86% dizem ter confiança naquilo que seu supervisor diz; 7% manifestaram parcial concordância, enquanto 6% não sentem nenhuma confiança. Portanto, ressalta-se que o perfil da liderança exercida produz impacto nos liderados, afetando o comportamento e, conseqüentemente, a motivação para executar seu trabalho.

Analisando outra variante, 75% dizem que seu supervisor ouve e respeita a opinião da equipe; 16% concordam parcialmente e 8% dizem-se insatisfeitos.

Conforme Sousa; Garcia (2011), a liderança é uma peça importante no emaranhado organizacional e, por meio dela, é possível desenvolver ações em prol do desenvolvimento profissional e organizacional. As ferramentas de gestão,

quando bem executadas, ajudam os colaboradores a se desenvolverem como líderes (SILVA;EVANGELISTA;BERNARDO,2015).

Tabela 8 – Distribuição em relação à gestão de saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho. Unidade hospitalar da região noroeste do estado de São Paulo. Brasil.2019.

Quanto à gestão de saúde, segurança e QVT (Qualidade de Vida no Trabalho)	Totalmente satisfeito N(%)	Satisfeito N(%)	Parcialmente satisfeito N(%)	Pouco satisfeito N(%)	Insatisfeito N(%)
1. Esta empresa oferece boas condições de saúde e segurança para se trabalhar	100 (49,50%)	85 (42,08%)	9 (4,46%)	4 (1,98%)	4 (1,98%)
2. Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa	119 (59,20%)	72 (35,82%)	4 (1,99%)	2 (1%)	4 (1,99%)
3. Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é equilibrado entre as necessidades da empresa e as minhas necessidades	88 (43,78%)	81 (40,30%)	23 (11,44%)	6 (2,99%)	3 (1,49%)
4. Considero que trabalhar o hospital vem tornando a minha vida melhor	81 (40,10%)	89 (44,06%)	24 (11,88%)	5 (2,48%)	3 (1,49%)
5. Trabalhar no hospital dá estabilidade e tranquilidade para mim e para minha família	73 (36,14%)	79 (39,11%)	30 (14,85%)	8 (3,96%)	12 (5,94%)
6. O volume de trabalho permite que eu termine minhas tarefas no horário normal	52 (22,50%)	76 (37,62%)	49 (24,26%)	18 (8,91%)	7 (3,47%)
7. O hospital oferece suporte se eu me sentir injustiçado no trabalho	45 (22,50%)	93 (46,50%)	36 (18%)	11 (5,50%)	15 (7,50%)
8. Qual o seu grau de satisfação com os programas de qualidade de vida (segurança e saúde, medicina ocupacional e programas oferecidos pelo NAS).	58 (28,71%)	105 (51,98%)	24 (11,88%)	8 (3,96%)	7 (3,47%)
9. As informações que recebo sobre segurança, ergonomia e saúde ocupacional, são suficientes para realizar seu trabalho com segurança?	69 (34,16%)	104 (51,49%)	13 (6,44%)	11 (5,45%)	5 (2,48%)
10. Você considera seu local de trabalho seguro e confortável para realização de suas atividades?	80 (39,80%)	94 (46,77%)	14 (6,97%)	7 (3,48%)	6 (2,99%)
11. Quando necessário recorrer ao SESMT, suas solicitações são atendidas com agilidade e assertividade?	71 (35,50%)	88 (44%)	28 (14%)	4 (2%)	9 (4,50%)

Com relação à qualidade de vida no trabalho, é possível identificar a satisfação dos colaboradores no tocante às condições de saúde, à segurança no trabalho/emocional e à estrutura física. Nesse contexto, 91% consideram satisfatórias as condições de saúde e segurança que a empresa oferece.

Segundo Chiavenato (2014), pesquisas apontam que a ausência de motivação, falta de atenção, baixa produtividade e alta rotatividade dentro de uma

empresa estão relacionadas com a falta de qualidade de vida no trabalho, refletindo, assim, um clima organizacional inadequado.

Nesse sentido, acredita-se que dentro da assistência de enfermagem, quando a empresa não oferece suporte para manter a qualidade de vida de seus colaboradores, o resultado mais provável é a desmotivação. Desse modo, as atividades de promoção à saúde, à prevenção e à reabilitação são pilares centrais da atuação do psicólogo organizacional, ou seja, ele integra a investigação e as práticas focadas nos riscos psicossociais que estão cada vez mais presentes no ambiente hospitalar.

Tabela 9 – Distribuição em relação à gestão da participação e autonomia. Unidade hospitalar da região noroeste do estado de São Paulo. Brasil. 2019.

Quanto à gestão da participação e autonomia	Totalmente satisfeito N(%)	Satisfeito N(%)	Parcialmente satisfeito N(%)	Pouco satisfeito N(%)	Insatisfeito N(%)
1. Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho	62 (30,69%)	104 (51,49%)	23 (11,39%)	6 (2,97%)	7 (3,47%)
2. Sinto que faço a diferença nesta empresa	58 (28,71%)	91 (45,05%)	30 (14,85%)	15 (7,43%)	8 (3,96%)
3. O hospital coloca em prática as sugestões de seus funcionários, sempre que possível.	48 (23,76%)	93 (46,04%)	40 (19,80%)	13 (6,44%)	8 (3,96%)

Os dados mostram que 69% dos respondentes estão satisfeitos em relação ao atendimento de suas sugestões, e ao serem questionados se estes possuem o sentimento de que fazem a diferença no hospital, 73% dizem-se satisfeitos. 15% mostraram-se parcialmente satisfeitos e 11% não sentem que fazem diferença na empresa. Por fim, nota-se também que a maioria se sente estimulada a contribuir com melhorias em seu trabalho (82% da amostra).

Em relação à autonomia, segundo Davis e Newstrom (2011), está se torna necessária para criar um senso de responsabilidade no trabalhador e, inclusive, foi mencionada como um possível passo adicional na escala das necessidades de Maslow, já que vem se mostrando ser importante para tantas pessoas.

Acredita-se que os dados observados estão relacionados ao fato de que a autonomia, dentro das equipes de assistência à enfermagem, norteia as relações dos profissionais da saúde para com seus os pacientes. Portanto, ter autonomia no

ambiente hospitalar contribui para uma relação harmoniosa e promove interação no sentir, pensar e agir.

Tabela 10 – Distribuição em relação à gestão de carreira. Unidade hospitalar da região noroeste do estado de São Paulo. Brasil. 2019.

Quanto à gestão de carreira	Totalmente satisfeito N(%)	Satisfeito N(%)	Parcialmente satisfeito N(%)	Pouco satisfeito N(%)	Insatisfeito N(%)
1. Meus colegas e eu somos informados sobre as vagas abertas para recrutamento interno	63 (31,34%)	90 (44,78%)	29 (14,43%)	8 (3,98%)	11 (5,47%)
2. Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente na Unimed	66 (32,67%)	80 (39,60%)	38 (18,81%)	8 (3,98%)	10 (4,95%)
3. Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer	62 (30,69%)	68 (33,66%)	44 (21,78%)	15 (7,43%)	13 (6,44%)
4. O hospital utiliza critérios justos para promoção e carreira	57 (28,36%)	73 (36,32%)	48 (23,88%)	9 (4,48%)	14 (6,97%)

De acordo com a tabela, 76,12% da amostra consideram-se informados sobre as vagas em aberto nos processos seletivos internos, enquanto 14,43% estão parcialmente satisfeitos e 9,45% dizem-se insatisfeitos. Nesse sentido, é necessário averiguar quais são os canais de comunicação utilizados pelo hospital nas divulgações de processos seletivos internos, com o objetivo de verificar se há alguma eventual falha de comunicação.

Com relação ao conhecimento do conteúdo necessário para o desenvolvimento profissional no hospital, 72,27% consideram que sabem o que devem fazer, enquanto 18,81% da amostra concordam parcialmente e 8,93% dizem não saber o que fazer. Quando o colaborador assistencial não tem perspectiva de crescimento ele, conseqüentemente, não busca seu autodesenvolvimento. Quando não há um plano de carreira, este, com o passar do tempo, tende a se desmotivar e, gradativamente, vai abaixando a qualidade da assistência prestada.

Traçar metas, criar, planejar, pensar e repensar para criar um plano de carreira de forma que lhe proporcione uma boa ascensão profissional. Nessa fase de elaboração, o profissional deve tentar enxergar longe, mantendo um objetivo preestabelecido, pois assim fica mais difícil desanimar diante dos obstáculos (CORRAL, 2010).

Quanto aos critérios utilizados pelo hospital em caso de promoções e carreira, 64,68% acreditam que estes são justos; 23,88% julgam os critérios parcialmente justos e 11,45% não acham que os critérios utilizados são justos.

Um dos significados mais difundidos e aceitos na literatura sobre o tema carreira é aquele em que ela é vista como um caminho, uma trilha que o indivíduo deve seguir, a partir de suas escolhas e para o alcance de seus objetivos. Carreira se refere às mudanças ocupacionais, ou seja, é um caminho a ser percorrido e que está relacionado às atividades trabalhistas (DUTRA, 2017).

Tabela 11 – Distribuição em relação à gestão das relações interpessoais. Unidade hospitalar da região noroeste do estado de São Paulo. Brasil.2019.

Quanto à gestão das relações interpessoais	Totalmente satisfeito N(%)	Satisfeito N(%)	Parcialmente satisfeito N(%)	Pouco satisfeito N(%)	Insatisfeito N(%)
1. Nesta empresa, sou bem atendido quando preciso de outra área	49 (24,26%)	108 (53,47%)	22 (10,89%)	15 (7,43%)	8 (3,96%)
2. Na minha equipe, as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras	47 (23,50%)	81 (40,50%)	43 (21,50%)	17 (8,50%)	12 (6%)
3. Na minha equipe, a gente pode confiar nos colegas de trabalho	40 (19,80%)	68 (33,66%)	59 (29,21%)	16 (7,92%)	19 (9,41%)
4. Seus colegas de trabalho inspiram você a realizar um trabalho melhor?	49 (24,26%)	83 (41,09%)	40 (19,80%)	20 (9,90%)	9 (4,95%)

No que diz respeito à percepção dos colaboradores com relação ao relacionamento interpessoal, 78% da amostra dizem que é bem atendido quando necessita de outras áreas do hospital, enquanto 11% estão parcialmente satisfeitos com o atendimento e 11% estão insatisfeitos com o atendimento.

De acordo com Kohn (2014),

O relacionamento interpessoal é uma competência que está muito ligada à motivação e a competência do colaborador, e sendo assim, se torna algo necessário às empresas para um bom ambiente de trabalho. A empresa consegue entender como que seu colaborador está se sentindo em relação às situações cotidianas, como que anda sua motivação, pois devemos nos lembrar de que nem todas as pessoas conseguem desempenhar suas funções da mesma maneira que outra pessoa. (2014, p.9).

Uma questão que chamou atenção nesta dimensão é com relação à confiança entre os colegas de trabalho 53% estão satisfeitos, 29% parcialmente satisfeitos e 17% não confiam em seus colegas de trabalho.

O relacionamento interpessoal é uma variável do sistema de administração participativa, que representa o comportamento humano que gera o trabalho em equipe, confiança e participação das pessoas. As pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos. (CHIAVENATO, 2010, p.115).

Diante dos resultados da amostra, acredita-se que a falta de confiança no colega de trabalho pode acarretar danos graves à qualidade da assistência, relacionando o resultado à psicologia organizacional. Assim, é necessário melhorar a comunicação dessa equipe, promovendo a aproximação, bem como incentivar os líderes das unidades assistenciais a compreender o que é relacionamento interpessoal e trabalhar com esses grupos a comunicação, a cooperação e a autoestima.

Considerações finais

Conseguir gerenciar a satisfação e a motivação dos colaboradores é uma tarefa muito difícil para as organizações e, em se tratando de ambiente hospitalar, os cuidados devem ser ainda maiores. A partir do desenvolvimento do presente estudo foi possível identificar e analisar os principais fatores que influenciam na motivação e desmotivação dos colaboradores da equipe de enfermagem de um hospital particular.

Os dados mensurados diagnosticaram o fato de que os colaboradores se sentem motivados durante suas atividades laborais na assistência de enfermagem, porém, em algumas perguntas das dimensões “Conhecimento e Educação Corporativa”, “Relações Interpessoais” e “Gestão Reconhecimento e Recompensa” foi possível perceber a insatisfação da equipe. Sugere-se, então, maior atenção quanto aos resultados obtidos nessas dimensões.

Quanto aos resultados positivos atingidos na pesquisa de clima, é de grande valia considerar sempre a realidade em que cada colaborador está inserido, bem como o ambiente e os recursos que lhe são disponibilizados. Suas relações interpessoais no ambiente de trabalho devem ser construídas com estima, autoconfiança e sociabilidade, pois essas relações de trabalho, quando bem fortalecidas no colaborador, acabam por desarmar os ciclos de desmotivação.

Referências Bibliográficas

ANDRADE, F M *et al.* A influência da motivação da equipe de enfermagem nos processos assistências e gerenciais. Disponível em:http://www.fepeg2014.unimontes.br/sites/default/files/resumos/arquivo_pdf_anais/motivacao.pdf. Acesso em: 24 de fev. 2019.

BARBIERE, J C *et al.* Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. ERAREvista de Administração Empresas. São Paulo. v. 50 , n. 2, p. 146-154, abr./jun. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/yfSJ69NTb8jcHSYr3R9bztJ/abstract/?lang=pt> Acesso em: 4 out.2021.

BERGAMINI, C W. **Motivação nas Organizações**. Atlas. São Paulo. 2008.

BERNARDES, J G; BARCELLOS, P F P; CAMARGO, M E. Motivação do trabalhador: Estudo de caso em um Hospital Filantrópico. VII SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2010. Disponível em:https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/237_0%20que%20motiva%20os%20trabalhadores%20SEGET.pdf. Acesso em: 26 de fev. 2019.

BORGES, A S; DOS SANTOS, D O; BRITO, L. Qualidade de vida no trabalho (QVT) dos profissionais de enfermagem. Disponível em:< http://unidesc.edu.br/nip/wp-content/uploads/2017/05/Adriana-dos-Santos-Borges_Daiany-Oliveira-dos-Santos_ENFERMAGEM.pdf>. Acesso em: 24 de fev. 2019.

BOHLANDER, G (cols.). **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. ELSEVIER, Rio de Janeiro, 7ª reimpressão, 2005

CHIAVENATO, I. **Iniciação à Teoria das Organizações**. São Paulo: Manole,2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.11.ed.São Paulo: Manole, 2014.

CANGUSSU, C. H. *et al.* ENDOMARKETING: **Utilização como ferramenta de crescimento organizacional**. Rev. Conexão Eletrônica – Três Lagoas, MS – Volume 12 – Número 1 – Ano 2015.

CORRAL, J A. **Como conquistar o seu emprego**. São Paulo: Universo dos Livros, 2010

COSTA, R. *et al.* O legado de Florence Nightingale: uma viagem no tempo. Texto contexto - enferm.,v. 18, n. 4, p. 661-669, 2009. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/tce/a/ntxb8WhXpNLpn4DC9ZQv8Pd/?la> >. Acesso em: 4 out. 2021.

COELHO, E. D. A. C. **Gênero, saúde e enfermagem**. Rev. Bras. Enferm, v. 58, n. 3, p. 345-8, 2005. Disponibilidade em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v58n3/a18v58n3.pdf>. Acesso em: 4 out. 2021.

DA SILVA, R A ; ESTENDER, A C. A Influência da motivação no local de trabalho. **Revista de Administração do Unisal**, [S.I.], v. 5, n. 8, nov. 2015. Disponível em: <<http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/406>>. Acesso em: 24 fev. 2019.

DAVIS, K; NEWSTROM, J W. **Comportamento humano no trabalho** – Uma abordagem organizacional – Volume 2. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho, contribuições da escola Dejouriana a análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. Atlas. São Paulo. 2007.

DUTRA, J.S. **Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades**. 2. ed. Atlas, 2017.

GUANAES-LORENZI, C. A construção do cuidado no diálogo entre usuários e profissionais de saúde. *Saúde & Transformação Social*, v. 4, n. 3, p. 43-51, 2013. <<http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/saudeettransformacao/article/view/2287>>. Acesso em: 10 set. 2021.

KOHN, V. V. **A Empresa e o Relacionamento Interpessoal**. In: RACI, Getúlio Vargas, v.8, n.17, Jan./jun. 2014. ISSN 1809-6212

MELO, M. B. de.; BARBOSA, M. A.; SOUZA, P. R. de. Satisfação no trabalho da equipe de enfermagem: revisão integrativa. *Rev. Latino- Am. Enfermagem*. v. 19, ed. 04, p. 1-9, jul.-ago. 2011. Disponível em: < <https://temasemsaude.com/wp-content/uploads/2016/08/16228.pdf>> . Acesso em: 10 set. 2021.

RAMOS, M A; GONÇALVES, T C C. Interesses estratégicos da responsabilidade socioambiental empresarial em uma montadora automobilística: a dinâmica entre a prática da responsabilidade socioambiental e os negócios da organização. VIII Congresso nacional de Excelência em Gestão, 8 e 9 jun. 2012. Disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg8/anais/t12_0501_2206.pdf. Acesso em: 15 abr. 2014.

SILVA, P. E.; EVANGELISTA, M. A. V.; BERNARDO, M. B. S. R. Clima Organizacional em meios de hospedagem: estudo de caso. *Estudos, Goiânia*, v. 42, n. 1, p.103-123, 2015

SILVEIRA, C D; STIPP, MA C; DE MATTOS, V Z. Fatores intervenientes na satisfação para trabalhar na enfermagem de um hospital no Rio de Janeiro. *Revista Eletrônica de Enfermagem*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 100-8, 31 mar. 2014. Disponível em: <https://www.fen.ufg.br/revista/v16/n1/pdf/v16n1a12.pdf>. Acesso em: 24 de fev. 2019.

SOUSA, J. S.; GARCIA, F. C. **Clima Organizacional**: um estudo de caso em uma rede de farmácias no interior de Minas Gerais. *Gestão e Regionalidade*. v. 27, n. 79, p.22-31, 2011.