

# A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO DE PROFISSIONAIS DA SAÚDE DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19 NO BRASIL<sup>1</sup>

Erick Soria Galvarro Silva<sup>2</sup>

Alexandre Galina Bolzan<sup>3</sup>

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo verificar a motivação de profissionais da saúde durante a pandemia de covid-19, visando analisar suas características e possíveis causadores da redução de motivação no seu ambiente de trabalho. O estudo utilizou como referencial teórico a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, teoria ERC de Clayton Alderfer e teoria das necessidades de Abraham Maslow. Trata-se de uma pesquisa de cunho qualitativo, onde foi utilizada a técnica de *snowball* para a coleta em grupos de difícil acesso, onde se enquadram profissionais da saúde, como: médicos, enfermeiros, nutricionistas, odontólogos, psicólogos e demais técnicos. Os principais questionamentos que foram respondidos são para identificar quais fatores da pandemia que mais impactaram na motivação desses profissionais e analisar os resultados da pesquisa em relação ao referencial teórico. Os resultados obtidos foram que grande parte dos profissionais respondentes não consideram os fatores higiênicos da sua empresa como redutores de satisfação, e apontam estar de acordo com as questões onde é abordado sobre a sua motivação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Motivação, Pandemia, Clima Organizacional

## 1 INTRODUÇÃO

A temática de motivação é um recorrente assunto nas abordagens de gestão de pessoas e clima organizacional, onde o ambiente será parte principal de um aglomerado de condições e fatores humanos ligados ao trabalhador. Para Braghirolli et al. (1998) a motivação refere-se a sua existência com base no comportamento, podendo ser uma forte energia despendida para um objetivo ou meta.

Tratar de aspectos motivadores, significa mapear quais são os motivos que levam o indivíduo a iniciar uma carreira profissional, estudos acadêmicos e planejamento para o seu futuro. Segundo Robbins (2005) a motivação é o resultado de interações entre o indivíduo e a situação que está inserido.

<sup>1</sup> Trabalho Final de Graduação – Curso de Administração – UFN (02/2021)

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Administração - UFN

<sup>3</sup> Professor (a) Orientador

Atualmente diversas abordagens relacionadas às necessidades no ambiente de trabalho vêm sendo realizadas em estudos científicos, sendo elas, a gestão estratégica de pessoas e as condições de trabalho que as organizações oferecem ao seu quadro funcional. Quando as análises relacionam pessoas interagindo profissionalmente no interior de uma empresa, é preciso verificar as maneiras como a cultura organizacional interfere no cotidiano do quadro funcional. Segundo Chiavenato (2014) a cultura organizacional é equivalente ao modo de vida da organização, nos aspectos de ideias, crenças, costumes, regras, técnicas e ambientação.

A importância de um estudo baseado nos fatores que influenciam ou afetam a motivação de funcionários, se mostra evidente quando são analisados os motivos que induzem o indivíduo a cumprir seu expediente diário, mesmo em situações de risco ou que coloquem sua saúde em perigo. Segundo Bergamini (1990) é relevante cada indivíduo saber o sentido que o trabalho tem para eles, pois se o trabalho não satisfaz, ele também não motiva.

É importante buscar a percepção a respeito da abordagem motivacional que a pesquisa trouxe, pois possui relação com fatores de satisfação, mas enfatizando os riscos de um ambiente de trabalho exposto a algum tipo de ameaça física à saúde. Portanto foi válido utilizar da Teoria das Necessidades de Abraham Maslow para fundamentar alguns fatores relacionados a motivação no ambiente de trabalho, o psicólogo americano enfatiza que o comportamento humano é muito complexo, e a motivação será uma forte determinante (MAIA; ARAÚJO; ALLOUFA, 2012).

Segundo Robbins (2002) fazem parte da pirâmide das necessidades, as questões relacionadas com segurança física, emocional e prevenção de riscos a saúde do trabalhador. Ainda sobre a teoria de Maslow, Robbins (2002) afirma que o autor evidenciou as necessidades humanas em uma hierarquia de importância, partindo do nível mais baixo para o nível mais alto. Além disso, na medida que uma necessidade fosse satisfeita, uma próxima assumiria o lugar como dominante.

Em outro contexto, o psicólogo Frederick Herzberg utiliza da Teoria dos Dois Fatores, originada em um estudo feito com trabalhadores do setor industrial de Pittsburg, buscando descobrir causas de satisfação e insatisfação. A teoria citada serve como um modelo para o entendimento da motivação, identificando pontos críticos e elaborando estratégias de desenvolvimento para a satisfação do quadro funcional. Os fatores de risco em que o estudo tratou, poderiam estar enquadrados como causadores de uma possível redução de motivação para o funcionário. Segundo o autor Herzberg (1997) as condições higiênicas são aquelas que rodeiam o empregado, dentre elas, condições físicas do ambiente e segurança no trabalho. O

autor salienta que a falta ou más condições de fatores higiênicos, serão um redutor de satisfação para o funcionário.

Com base na temática sobre motivação no ambiente de trabalho, surgiu como um fator de influência e ameaça, a pandemia de COVID-19, existindo a possibilidade de atuar como uma possível redutora de motivação, em que os membros de uma organização estarão em exposição a riscos. A pandemia está enquadrada como um risco a saúde que coloca em dúvida o cotidiano de um indivíduo, pois ameaça sua fonte de renda, emprego, cargo e objetivos de curto e médio prazo.

Considerando o tema relacionado aos impactos da pandemia de covid-19 na motivação de profissionais da saúde, a presente pesquisa teve como problemática responder a seguinte questão: Como a pandemia de COVID-19 impactou no cotidiano de trabalho para enfermeiros, médicos, nutricionistas, odontólogos, psicólogos e técnicos?

Diante do exposto, a pesquisa objetivou identificar quais fatores da pandemia que mais impactaram na motivação dos profissionais da saúde. A pesquisa teve como elemento fundamental, os fatores que reduzem a satisfação desses profissionais, em relação ao seu cotidiano de trabalho, considerando riscos ao atender pacientes, diretrizes da unidade de atuação e decretos externos. Como objetivos específicos a pesquisa objetivou identificar o perfil dos respondentes, e verificar os fatores higiênicos e motivacionais no cotidiano de profissionais da saúde e analisar os resultados da pesquisa em relação ao referencial teórico, buscando compreender os fatores que podem alterar a motivação desses profissionais.

O presente estudo teve como justificativa o atual cenário pandêmico em que o país está situado, onde grande parte dos trabalhadores passam por dificuldades em acessar seu local de trabalho, riscos no cotidiano, ameaças de possíveis demissões e comprometimento da segurança em saúde no ambiente organizacional. Segundo as fontes do CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados) e divulgação do Ministério da Economia pela revista Exame, entre os meses de março até maio de 2020 foram realizadas 1,035 milhões de demissões no Brasil. Tal cenário é consequência de incertezas para o futuro da economia local, falta de planejamento em conter o avanço da pandemia e aguardo de soluções para combate ao vírus.

É importante estudar a respeito da motivação de trabalhadores ativos durante a pandemia, pois o atual cenário nunca foi presenciado, em sentido da grande escala que atingiu, número de infectados e potencial de causar danos econômicos e de saúde em praticamente todos os países do mundo. Em relação aos profissionais atuantes no setor da saúde, existem fatores que podem reduzir sua motivação de desempenhar suas atividades,

sendo a impossibilidade de se relacionar com membros da família para evitar contágio, trabalhar em um local que se tornou insalubre pela exposição ao coronavírus, ameaças a própria condição física e principalmente o medo de falecer por uma contaminação. Segundo Ito (2019), a insalubridade serão os agentes nocivos que podem levar o empregado a adquirir doenças profissionais, por estarem expostos em razão do seu trabalho, esses agentes são físicos, químicos e biológicos. Para o autor Fernandes (1996) é necessário conhecer as expectativas e obstáculos do funcionário dentro da empresa, assim será possível compreender os aspectos atuantes sobre sua satisfação e fatores de interferência na sua qualidade de vida no trabalho (QVT).

Segundo dados apresentados pelo observatório de informações em saúde da, Universidade Federal de Santa Maria (2021), o número de infectados ultrapassa a marca de 20 milhões no Brasil, sendo que desde o mês de julho de 2021, é observado uma redução no número de casos da Covid-19. Tal informação pode ser considerada como um termômetro para as condições de atuação de profissionais de saúde no combate do vírus e sua motivação para tal tarefa. Segundo Maslow (1962), os indivíduos possuem necessidades diferentes e variáveis conforme fatores intrínsecos ou extrínsecos, indo de acordo com condições do tipo de trabalho, momento e ambiente.

A respeito da motivação dos trabalhadores, o estudo propõe mostrar os impactos que fatores higiênicos tem sobre o comportamento humano. Herzberg (1997) afirma que a presença dos fatores higiênicos não causa satisfação, porém, sua ausência traz a insatisfação. No presente estudo os fatores higiênicos são um dos principais fatores em análise, em decorrência dos atuais acontecimentos no mercado de trabalho. Segundo Marras (2011) os exemplos de fatores higiênicos são: Políticas empresariais, ambiente de trabalho, condições físicas, supervisão, remuneração e relações interpessoais.

Portanto a verificação dos fatores motivacionais em profissionais atuantes no setor da saúde, demonstraram as maneiras como o ambiente de trabalho está interferindo positivamente ou negativamente sobre a saúde dos trabalhadores. Pois em um momento de pandemia, os indivíduos atuantes no tratamento de pacientes infectados ou não, devem estar devidamente satisfeitos com seu trabalho e com esperança de concluir seus objetivos com excelência e sem riscos para si e seus familiares.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS

A abordagem da gestão de pessoas e suas teorias vem sofrendo transformações em seus processos e mudando as referências tradicionais inseridas em empresas. Segundo Chiavenato (2014) houve uma necessidade de humanizar e democratizar a administração, se libertando dos antigos e rígidos conceitos da Teoria Clássica e se adequando aos novos padrões.

Diante das necessidades de mudanças e novos conceitos de gestão de pessoas, surgiram processos com foco na presença humana e suas ocupações no ambiente organizacional, Chiavenato (2014) resume os processos em seis fatores: Agregar; aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Resumidamente, agregar pessoas é o processo de incluir novos membros a uma organização, através de um recrutamento e seleção, em outra obra, Chiavenato (2014) ressalta que existem diversas organizações responsáveis por inserir novos profissionais no mercado de trabalho, incluindo hospitais, comércio e indústrias. Aplicar pessoas significa desenhar as atividades que serão realizadas na empresa, sendo feita de forma estratégica e por objetivo maior, inclui desenho de cargos, descrição e avaliação de desempenho. O processo de recompensar pessoas é utilizado para incentivar e satisfazer as necessidades do quadro funcional de uma empresa, incluindo a remuneração, benefícios e serviços sociais.

Em continuidade aos processos de gestão de pessoas, segundo Chiavenato (2014) desenvolver pessoas é o processo em que se capacita e incrementa o profissional de um indivíduo, envolvendo treinamento, gestão de conhecimento, gestão de competências, desenvolvimento de carreiras e comunicação. O processo de manter pessoas cria condições ambientais e psicológicas satisfatórias para que sejam exercidas as atividades humanas, englobando a cultura organizacional, clima, higiene, segurança e qualidade de vida. Por último, o processo de monitorar pessoas é utilizado para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e seus resultados. O trabalho está relativamente associado com os processos de gestão de pessoas, onde o fator motivação segundo Chiavenato (2014), terá uma função gerencial e significativamente influenciado por fatores extrínsecos ou pelo próprio trabalho em si. Os seis processos de gestão de pessoas citados, podem proporcionar um direcionamento aos fatores que trazem motivação para o indivíduo, mas não garantindo a total satisfação em relação ao trabalho, segundo Herzberg (1997), a psicologia da motivação é complexa, e tal complexidade é conferida pela subjetividade que envolve o fenômeno de motivação, pois a

conduta de cada um será determinada pela interação de fatores extrínsecos e intrínsecos conferidos ao indivíduo.

Para facilitar o entendimento a respeito de gerir pessoas, Chiavenato (2014) apresenta um quadro, com os processos citados anteriormente. Sendo composto por uma ilustração dos seis processos da gestão de pessoas. Dentre eles são identificados fatores determinantes para a motivação no trabalho, como: processo de manter, desenvolver e recompensar pessoas.

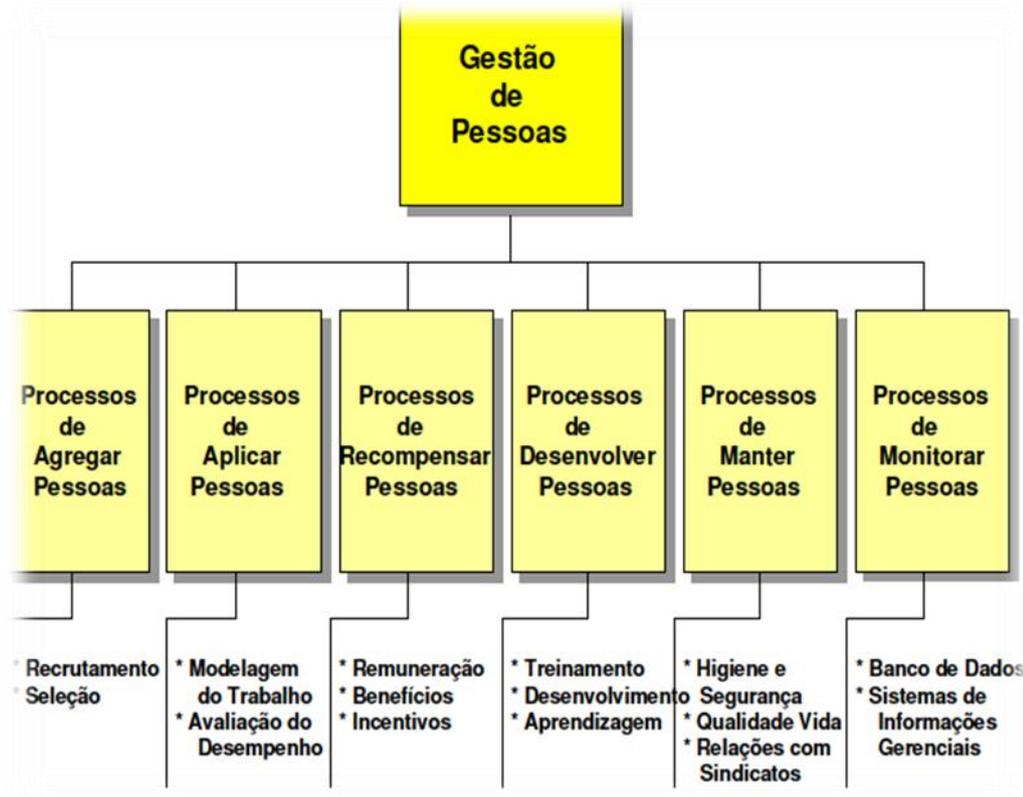


Figura 1- Seis processos da gestão de pessoas. Fonte: Chiavenato (2004).

A respeito dos processos citados anteriormente, Chiavenato (2014) propõe que só irão ocorrer se todos os colaboradores participarem, pois eles serão responsáveis pelo andamento da empresa e suas mudanças.

Complementando as teorias de Chiavenato, é possível citar Knapik (2008) onde segundo a autora as organizações são compostas por pessoas, sendo que elas possuem as mesmas ambições que as empresas, evolução e crescimento. Ainda em complemento às citações anteriores, Knapik (2008) afirma que a área de gestão de pessoas possui necessidade em conhecer a organização, ambiente de trabalho, suas crenças, seus valores, clima, missão e cultura empresarial.

Por fim, a ocorrência de uma mudança entre as empresas tradicionais e as novas organizações, resultaram em constantes inovações e transformações na área de pessoas. Segundo Machado (1994) as mudanças foram em decorrência ao desenvolvimento econômico, político, social e tecnológico, forçando uma inovação para estruturas organizacionais mais participativas, integradas, grupais, autônomas e flexíveis.

## **2.1 Aspectos sobre motivação no trabalho**

A motivação de funcionários em uma organização está entre os principais fatores que trazem bons resultados no processo de crescimento e fixação no mercado. Segundo Robbins (2002) motivação é o processo responsável pela direção, intensidade e persistência de esforços que uma pessoa possui para alcançar seus objetivos ou metas. Em outro conceito a respeito do assunto, Chiavenato (2014) aborda a motivação como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer ou alcançar algo.

Utilizar-se de antigas teorias de motivação se contrapondo com as atuais, poderá criar uma linha divisória entre os interesses do indivíduo, e as razões que o fazem presente no ambiente de trabalho. Um pensamento crítico entre o atual e o antigo, insere ideias mais realistas ao cotidiano do quadro funcional de empresas.

Atualmente, o meio organizacional vem introduzindo novas maneiras de manter seu quadro funcional em constante motivação, principalmente pelo fator de depender da mão de obra humana para alcançar resultados e metas. Porém, a oferta de benefícios nem sempre será um garantidor motivacional para o funcionário e sim um fator que o mantém em constante rendimento, sendo necessário novas maneiras de tornar um cargo atrativo ao público interno da organização, segundo Crisóstomo (2010) a motivação é uma força pela qual os profissionais desenvolvem com eficiência suas atividades, a fim de serem promovidos e valorizados.

Outros autores abordam a temática como fatores que induzem a motivação e outros que a reduzem, para Minicucci (1995) a motivação é uma força que incentiva o indivíduo na busca por seus objetivos, sendo ela positiva e que contribui para a aproximação ou negativa, que nos afasta do objetivo. É importante ressaltar que a motivação atinge o humano como fatores relevantes e outros não relevantes, podendo estar ligados a diversas situações internas ou externas, Robbins (2002) mostra que as necessidades relevantes ou de alto nível, são conhecidas como intrínsecas, e as de baixa relevância e nível são as extrínsecas. Em uma exemplificação, a busca por promoção, reconhecimento e participação, poderão ser

enquadrados como fatores intrínsecos, e os fatores higiênicos, salário, relação interna e condições de trabalho, como fatores extrínsecos.

A abordagem dos fatores motivacionais passa por modificações e adequações ao longo dos anos, ficando evidente no decorrer da evolução empresarial. Segundo Robbins (2002) as antigas teorias da motivação representam os fundamentos em que ocorreu a consolidação das teorias modernas, podendo mesmo assim ainda ser aplicadas junto com as ideias atuais sobre motivação no trabalho.

## **2.2 Teorias sobre motivação no trabalho**

Para o estudo com abordagem em motivação no ambiente de trabalho, é válido aplicar os estudos de Maslow. A fundamentação da Teoria das Necessidades de Abraham Maslow propõe que os fatores que trazem satisfação ao ser humano, dividem-se em cinco níveis de uma pirâmide, sendo eles: Necessidades fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. O autor Robbins (2002) complementa o estudo dando definições para cada nível da pirâmide, as necessidades fisiológicas são corporais, fome, sede, sexo e estado físico. Necessidades de segurança serão de proteção física e emocional. As necessidades sociais incluem afeição, aceitação, amizade e pertencimento. Necessidades de estima são fatores de realização, status e autonomia. E por fim, necessidades de autorrealização serão crescimento, autodesenvolvimento e concluir etapas.

Em relação às hierarquias de satisfação, a motivação que antes era válida como uma necessidade, pode ser preenchida e se tornar obsoleta. Segundo Silva et. Al (2006) todas as necessidades estão ligadas com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades, portanto, sem obstáculos seria possível avançar até o topo da pirâmide, mas haveria novas demandas a serem cumpridas, pois na conclusão de uma dificuldade, outra surge no seu lugar para trazer a satisfação.

É válido ressaltar que segundo Silva et. Al (2006) a organização das motivações depende de fatores individuais, do grupo em que a pessoa se integra, das situações que se vivem, das experiências anteriores. Portanto, complementa Silva et. Al (2006, p.06) “A própria ideia de hierarquia estaria em causa, porque uma necessidade não desaparece somente porque foi satisfeita. Contudo é inegável a importância da teoria de Maslow para compreender a motivação, sobretudo ao nível da organização do trabalho.”

Por fim, o autor Maslow (1962) identifica que também existe um comportamento não motivado, onde o indivíduo está relaxado e passivo aos seus objetivos. Esse indivíduo só continuará o processo de motivação se desejo e ambição forem constantes.

Outra teoria que traz embasamento para a motivação em organizações é a teoria de Alderfer, a ERC. Segundo Robbins (2005) Clayton Alderfer utilizou da teoria das necessidades de Maslow como base de estudo, objetivando alinhar a hierarquia com a pesquisa empírica.

Diferente da hierarquia feita por Maslow, a ERC apresenta uma redução em níveis de necessidades humanas, mas que apresentam maior significância. Segundo Shermerhorn, Hunt e Osborn (1999) a ERC reconhece apenas três necessidades. Existenciais, relacionado às conformidades fisiológicas e materiais básicas. De relacionamento, o desejo de ter relações interpessoais, interação com outros indivíduos e como isso lhe trará status, e por último as necessidades de crescimento, sendo o desenvolvimento e aperfeiçoamento pessoal.

A maior divergência entre a ERC e os estudo de Maslow, estão nos fatores de necessidades e como se inserem ao indivíduo, onde Maslow irá determinar que as necessidades não realizadas são predominantes na motivação, enquanto Alderfer se opõe. Segundo Silva et. Al (2006) a ERC mostra que existe um objeto de frustração/regressão, onde um indivíduo constantemente frustrado, tende a sentir necessidade de uma fonte motivacional, forçando o sujeito a reorientar esforços para cumprir necessidades de ordem inferior.

Complementando as teorias para a pesquisa, é possível utilizar outra referência, a teoria das Necessidades de MacClelland. Segundo Silva et.al (2006) cada indivíduo é influenciado por necessidades de realização, poder ou aflição, sendo que nem sempre as situações serão detectadas da mesma forma, e sim dependendo de cada contexto em relação às necessidades e cultura que o indivíduo está inserido.

Segundo Silva et. Al (2006) A necessidade de realização é o desejo que um indivíduo tem de alcançar o sucesso e superar barreiras, sendo mais importante realizar o objetivo com excelência, para sentir-se satisfeito. É importante salientar que entre a realização e a motivação, está o poder. Segundo Robbins (2002) o poder se apresenta sob uma face pessoal ou sob uma face socializada, induzindo a diferentes comportamentos. Silva et. Al (2006) complementa que a motivação para o poder, é caracterizada pelo desejo de dominar, controlar e influenciar outras pessoas.

Frederick Herzberg afirma em sua teoria, que a motivação para o trabalho é diferente da satisfação com o ambiente de trabalho. Para o autor, o trabalho em si atende a necessidades e produz satisfações distintas das que estão associadas ao ambiente ou às condições de

trabalho (VERGARA, 2000; MONTANA; CHARNOV, 2003, apud PIMENTA; GARBIN, 2013). Herzberg salienta a presença de dois fatores em sua teoria, a presença de fatores motivacionais e a ausência de fatores motivacionais, a partir desses dois fatores poderão ser explicados o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Para Herzberg (1997) é preciso separar fatores de higiene de fatores motivadores. Os fatores de higiene são aqueles que acarretam insatisfação ou não-insatisfação, entre eles: condições de trabalho, relações interpessoais, políticas internas, salário e segurança. Para compreender é preciso ressaltar que fatores higiênicos são extrínsecos às pessoas, localizando-se no ambiente de trabalho. Segundo Vergara (2000), os fatores higiênicos se presentes deixam de causar insatisfação, mas não são causadores de satisfação. Quanto aos fatores motivadores, Herzberg (1997) explica que serão responsáveis pela satisfação ou não-satisfação, englobando o reconhecimento, promoção, realização, responsabilidade e o trabalho.

Para a compreensão do pensamento de Herzberg (1968) é necessário realizar a distinção que existe entre motivação e satisfação. Motivação é uma propensão para a ação originada em uma necessidade. Satisfação é algo que sacia a necessidade.

Usando o salário como exemplo, segundo Pilatti (2012) a remuneração poderá satisfazer as necessidades do indivíduo, o que é diferente de produzir motivação. A percepção de satisfação produzida pelo aumento salarial tende passar com o tempo, pois a satisfação completa é um estágio que não pode ser alcançado por completo.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa foi realizada com a utilização do método quantitativo não probabilístico, conforme Richardson (1989) ele possui a intenção de garantir a precisão dos trabalhos realizados, conduzindo a um resultado com menores chances de distorção. O autor Richardson (1989) ainda salienta que o método quantitativo é aplicado com frequência em estudos descritivos que visam investigar as características de um fenômeno. O principal objetivo era verificar os fatores que diminuíram a motivação dos profissionais da saúde durante a pandemia de covid 19, englobando problemas relacionados a rotina, ambiente, relação interpessoal e novas regulamentações. O procedimento técnico para a avaliação dos dados foi através de um estudo de campo, envolvendo os profissionais da saúde. Segundo o autor Yin (1989), o estudo de caso é uma averiguação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto real. A pesquisa foi realizada por meio de amostra do tipo *snowball*, segundo Vinuto (2014) esse tipo de pesquisa é útil em pesquisas com grupos de

difícil acesso. Por motivos adversos como o não contato físico entre entrevistador e entrevistado, a pesquisa foi disponibilizada em redes sociais como, Facebook e Whatsapp, e grupos de profissionais. Segundo Flick (2009), na amostragem Bola de Neve o pesquisador pede aos participantes, referências de novos informantes com o perfil desejado, continuando até o momento em que seja concluído a quantidade de entrevistados. As entrevistas foram realizadas através de questionários criados com o software Google Forms®. A respeito do questionário utilizado, ele é um instrumento de coleta de dados, construído por uma série ordenada de perguntas (MARCONI; LAKATOS, 2003). Segundo Parasuraman (1991), um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do trabalho. Embora nem todos os trabalhos utilizem essa forma de instrumento de coleta de dados, o questionário é muito importante na pesquisa científica, especialmente nas ciências sociais. Já, para Vergara (2010), um questionário é caracterizado por possuir várias questões apresentadas ao respondente, podendo ser impresso ou de forma digital.

Dessa forma, a pesquisa por meio da aplicação de questionários, tem o objetivo de reunir uma grande quantidade de informações, tanto factuais quanto subjetivas, junto a um número representativo de indivíduos, aos quais se permite fazer inferências à cerca do assunto que se trata. Também é importante destacar que, a pesquisa por questionário repousa sobre o princípio da padronização. Ou seja, as respostas similares dadas por pessoas diferentes são, por ocasião da análise, consideradas equivalentes. Assim, o questionário torna-se uma ferramenta menos trabalhosa e mais eficiente na obtenção de dados.

Para a realização da coleta de dados em relação a motivação dos funcionários de um hospital em meio à pandemia de Covid-19, será utilizado o modelo proposto por Gross (2017). No modelo proposto, Gross (2017) realiza a coleta de informações por meio de um questionário composto por questões a serem enviadas para os respondentes e coletadas para obter resultados. Ainda sobre os métodos de Gross (2017), foram criados dois blocos de questionários, o primeiro inclui perguntas para identificar as informações do respondente e o segundo é composto por questões que objetivam entender em quais fatores os colaboradores estão menos satisfeitos. Para delimitar um resultado, Gross (2017) determina que a média do bloco da tabela que obter valor igual ou superior a 4,00, representa satisfação, e aquelas com valor inferior a 4,00 mostra insatisfação por parte dos colaboradores.

O autor Gross (2017), ressalta que na etapa de coleta foram aplicados 47 questionários para um total de colaboradores da empresa. Como base, foi utilizado o quadro de fatores de Herzberg e para cada fator motivacional e higiênico foram feitas 3 questões (Quadro 2).

Portanto para o fator motivacional foram aplicadas 18 questões e para o fator higiênico 24 questões, totalizando 42 questões. A respeito das questões abordadas pelo autor, foram utilizados questionários fechados onde as respostas variam de seis alternativas: Discordo totalmente (DT), discordo (D), não concordo nem discordo (N), concordo (C), concordo totalmente (CT) e sem condições de opinar (SCO). O questionário completo aplicado por Gross (2017) encontra-se no anexo A.

Fatores motivacionais	Nº	Fatores Higiênicos	Nº
1 – Realização pessoal e profissional	3	7 – Políticas organizacionais	3
2 – Reconhecimento	3	8 – Relacionamento Supervisor/Subordinado	3
3 – Responsabilidade e desenvolvimento profissional	3	9 – Condições físicas do trabalho	3
4 – Conteúdo do Cargo	3	10 – Salários e benefícios	3
5 – Autonomia	3	11 – Relacionamento com colegas	3
6 – Criatividade, inovação do trabalho e participação	3	12 – Vida pessoal	3
		13 – Comunicação	3
		14 – Segurança	3
Total	18	Total	24

Quadro 2 – Questionário com fatores motivacionais de Herzberg (1975).

Fonte: Maciel e Sá (2007, apud GROSS, 2017)

Em seu estudo, o autor Gross (2017) realiza o tratamento de dados através de teste de hipótese, sendo os dados da pesquisa digitados em planilha Excel e tabulados com o programa Sphinx, a fim de elaborar tabelas e gráficos, com média, desvio padrão, frequência absoluta e relativa.

seu método de pesquisa foi descrito no item 2.3 “O modelo de pesquisa de Gross”. Em sua pesquisa o autor utilizou 42 questionamentos a respeito de fatores motivacionais e higiênicos, onde foram afirmados como: DT – Discordo totalmente, D – Discordo, N – Não concordo nem discordo, C – Concordo, CT – Concordo totalmente, SCO – Sem condições de opinar.

O estudo teve como objetivo descrever qual foi o impacto da pandemia de COVID-19 na motivação de enfermeiros, médicos, nutricionistas, odontólogos, psicólogos e técnicos. Para o autor Gil (2008), é característica de uma pesquisa descritiva possuir como objetivo a descrição de uma população, fenômeno ou de uma experiência.

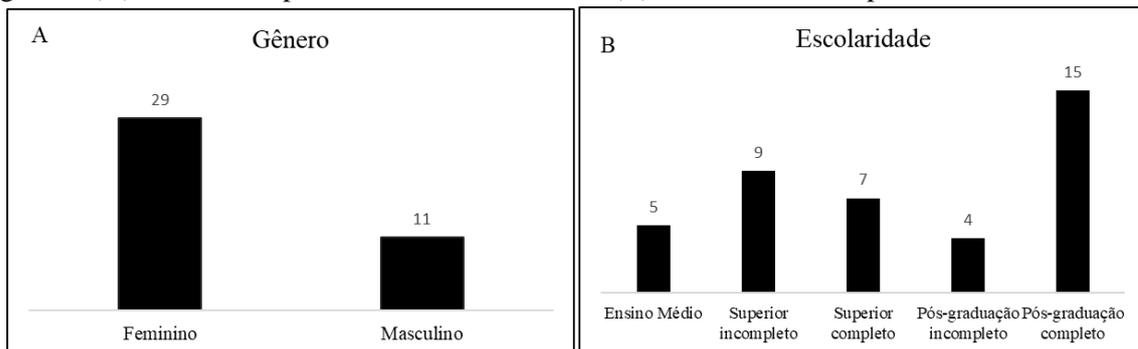
Em relação ao questionário baseado no proposto por Gross (2017), ele é composto por 42 questões que abordam os fatores motivacionais e higiênicos, como: realização pessoal, reconhecimento, responsabilidades, autonomia, políticas organizacionais, relacionamento com supervisores, relacionamento com colegas, condições físicas do ambiente, remuneração e vida pessoal.

Quanto a aplicação do questionário proposto, o período de respostas foi de 30 dias após disponibilizado na plataforma Google Forms<sup>®</sup>, o número de respostas geradas foi de 40 amostras. O instrumento que será utilizado para a apresentação dos resultados obtidos, em forma de gráficos, será o Google Forms<sup>®</sup>.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O perfil da amostra representada pelos profissionais da saúde participantes da pesquisa, apresentou a predominância do sexo feminino com 29 respostas e masculino 11 respostas (Figura 1 – Gráfico A). Em relação ao grau de escolaridade, predominou a opção que indicava pós-graduação completa com 15 respostas, seguindo de superior incompleto 9 respostas e 7 respostas superior completo (Figura 1 – Gráfico B).

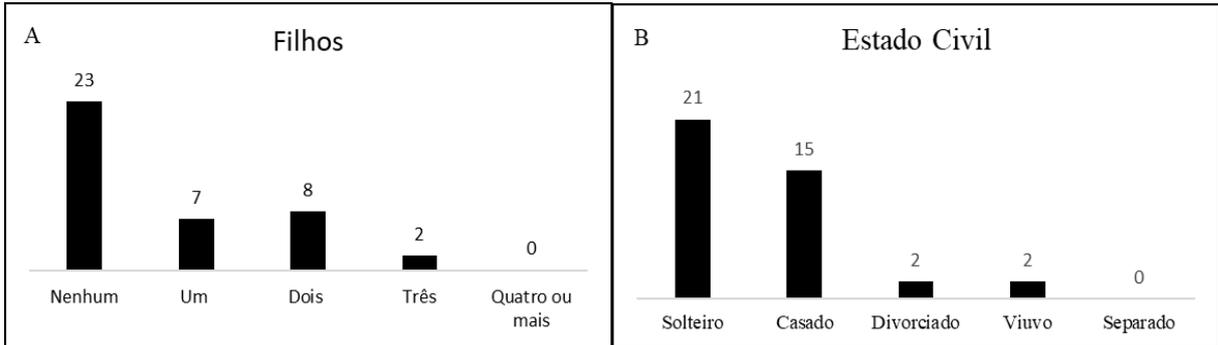
Figura 1- (A) Gênero dos profissionais entrevistados; (B) Escolaridade dos profissionais entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao número de filhos dos entrevistados 23 respondentes não possuem nenhum filho, seguindo de dois filhos com 8 respostas e apenas um filho com 7 respostas (Figura 2 – Gráfico A). Quanto ao estado civil dos respondentes, a maioria no momento está solteiro(a) ou casado(a) (Figura 2 – Gráfico B).

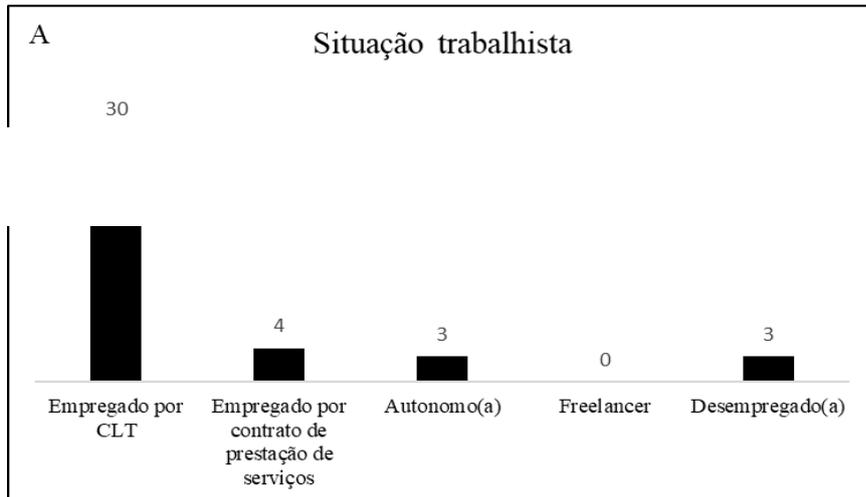
Figura 2 - (A) Estado civil dos profissionais entrevistados; (B) Número de filhos(as) dos profissionais entrevistados.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A respeito das condições empregatícias, 30 respondentes (Figura 3 – Gráfico A) estão empregados sob o regime CLT, fator que oferece maior estabilidade ao respondente.

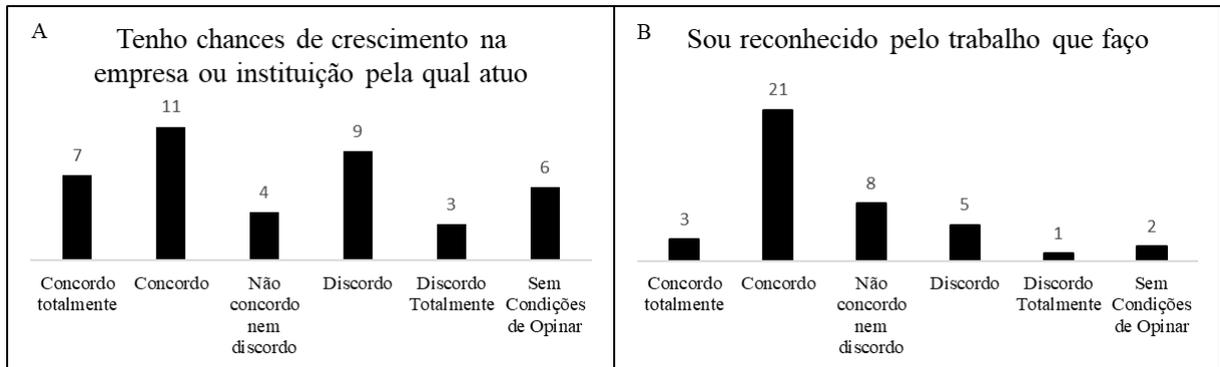
Figura 3 – (A) Situação trabalhista dos entrevistados.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto às questões de desenvolvimento de carreira e crescimento (Figura 4 – Gráfico A), 11 respondentes assinalaram como “concordo” e 7 como “concordo totalmente”, sendo que 9 assinalaram “discordo” e 3 “discordo totalmente”, esse resultado aponta que a maioria dos respondentes acreditam que a empresa irá lhe oferecer uma oportunidade de crescimento. Segundo o autor McGregor (1960) através de experiências de trabalho, uma pessoa forma sua autoimagem em relação à motivação, talento e valores, orientando e influenciando toda a sua carreira. Outro quesito para a motivação abordado na pesquisa é o reconhecimento, 21 dos entrevistados concordam em serem reconhecidos profissionalmente no seu ambiente de trabalho, e 3 concordam totalmente.

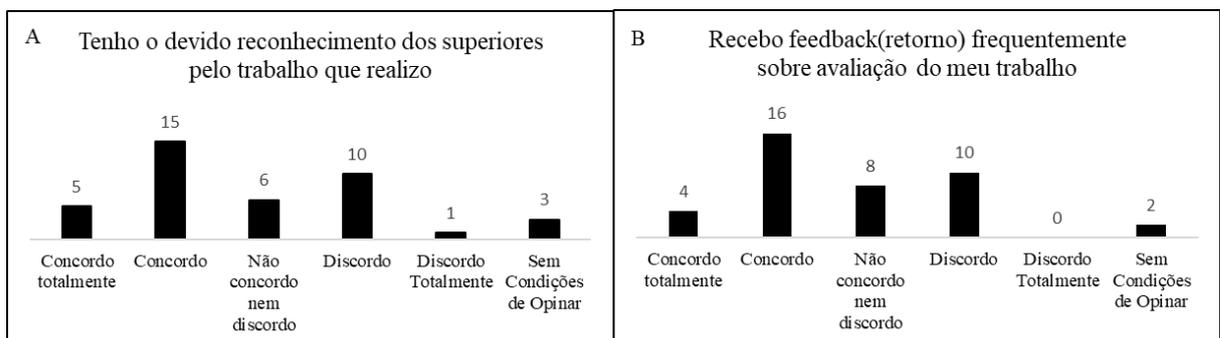
Figura 4 – (A) Opinião do profissional a respeito das chances de crescimento na empresa onde atua;  
(B) Nível de reconhecimento pelo trabalho no setor da saúde.



Fonte: Elaborado pelo autor

A respeito da relação dos entrevistados com seus supervisores na questão “tenho o devido reconhecimento dos superiores pelo trabalho que realizo”, a grande maioria dos entrevistados assinalaram a opção “concordo” com 15 respondentes, afirmando ter reconhecimento pelos gestores. Porém é válido ressaltar que a segunda opção mais optada é a “discordo” com 10 respondentes (Figura 5 – Gráfico A). Herzberg (1997) salienta que fatores como o reconhecimento, podem ser motivadores para o profissional. Outro importante fator para a motivação e busca por crescimento do profissional, é o recebimento de feedback dos gestores e/ou supervisores, nessa questão a maioria optou por “Concordo” com 16 respostas, seguido de “Discordo” com 10 das afirmativas (Figura 5 – Gráfico B).

Figura 5 – (A) Reconhecimento que os entrevistados acreditam ter dos seus supervisores; (B) Quantidade de entrevistados que recebem feedback sobre seu trabalho.

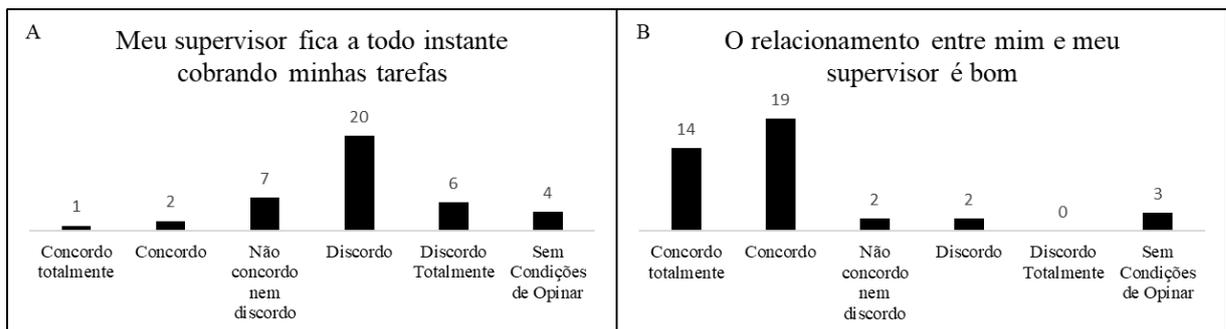


Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda sobre as relações entre profissional e seus supervisores, a questão “Meu supervisor fica a todo instante cobrando minhas tarefas”, a grande maioria dos entrevistados assinalaram a opção “Discordo” e “Discordo totalmente” (Figura 6 – Gráfico A). Esse

resultado mostra que questões higiênicas envolvendo supervisor e funcionário não são fatores para insatisfação. Para reafirmar o fator anterior, a questão “O relacionamento entre mim e meu supervisor é bom” obteve como maior resposta “Concordo” com 19 respostas e “Concordo totalmente” com 14 respostas (Figura 6 – Gráfico B). É importante ressaltar que, segundo Herzberg (1997) a supervisão como um fator higiênico, não determina a presença de satisfação, mas a ausência de uma boa relação irá trazer insatisfação ao funcionário.

Figura 6 – (A) Meu supervisor fica a todo instante cobrando minhas tarefas; (B) O relacionamento entre mim e meu supervisor é bom.

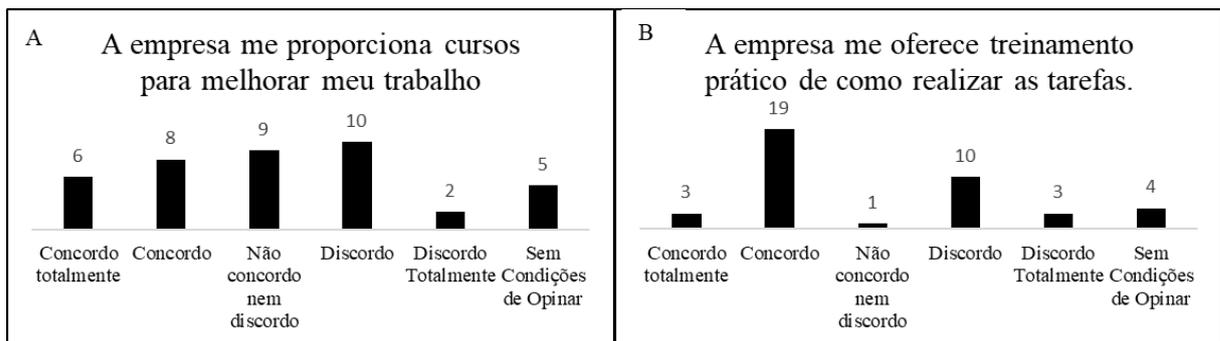


Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação as questões que abordam a liberdade do profissional da saúde em tomar decisões e fatores que os preparem para o trabalho, a questão “Tenho liberdade para tomar atitudes sozinho(a)” apontou que 20 respondentes da amostra assinalaram possuírem liberdade no cotidiano, escolhendo a opção “Concordo”, seguindo de “Discordo” com 7 respostas. A liberdade de tomar decisões poderá atribuir maior importância e prestígio ao profissional, porém, junto com essa carga de responsabilidades, deverão existir fatores que preparem para tal decisão. Portanto a questão “A empresa me oferece treinamento prático de como realizar as tarefas” aborda que os profissionais da saúde da amostragem, possuem o devido treinamento prático fornecido pela empresa (Figura 7 – Gráfico B). Seguindo a abordagem sobre a preparação para atuação prática no trabalho, a questão “A empresa me proporciona cursos para melhorar meu trabalho” revelou uma certa discordância entre a amostra, 6 responderam como “Concordo Totalmente” e 8 como “Concordo”, 9 assinalaram “Não concordo e nem discordo”, 10 optaram por “Discordo”, e 2 “Discordo totalmente”. As questões acima possuem grande influência para a motivação de um profissional, pois estão relacionadas com a atuação direta no cotidiano, capacidade de estar satisfeito com seu conhecimento e possuir autorrealização pelas suas decisões tomadas. Estes fatores poderão estar subdivididos entre higiênico e motivacional, pois segundo Herzberg (1977) os fatores higiênicos são extrínsecos ao indivíduo, dependendo da ação externa para a satisfação. Assim

estarão englobadas as questões de treinamento e cursos ofertados pela empresa para o indivíduo. Já os fatores motivacionais, segundo Herzberg (1977) serão aqueles intrínsecos ao indivíduo, como a autorrealização e sua satisfação pessoal. Por isso, os fatores motivacionais podem estar atrelados e dependentes dos fatores higiênicos, considerando que o indivíduo necessita de treinamento e cursos para poder desempenhar um bom trabalho, tomar decisões sozinho e no final sentir-se autorrealizado com suas decisões tomadas.

Figura 7 – (A) A empresa me proporciona cursos para melhorar meu trabalho; (B) A empresa me oferece treinamento prático de como realizar as tarefas.

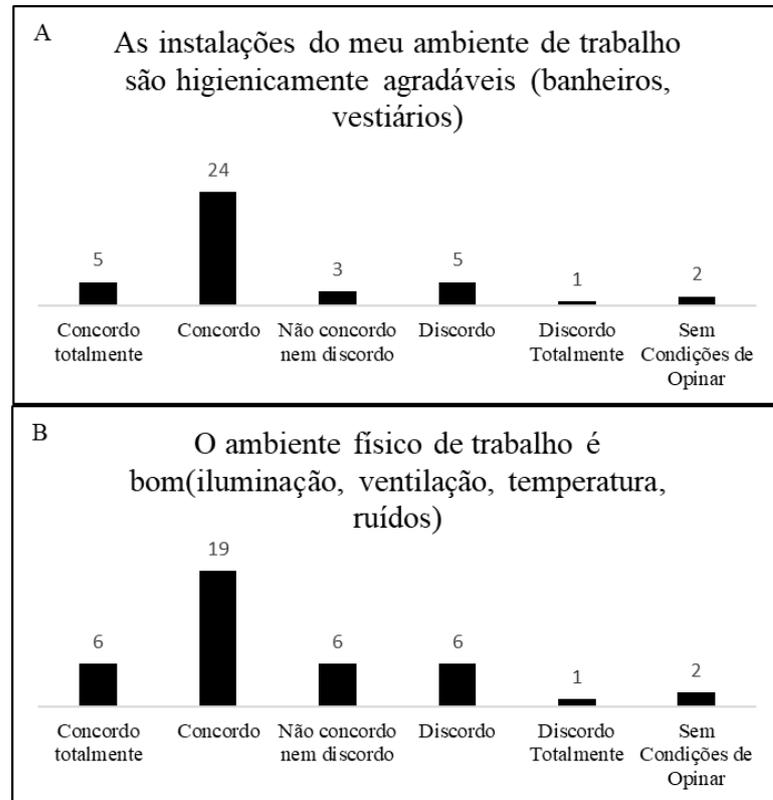


Fonte: Elaborado pelo autor.

A respeito das diretrizes internas que as empresas impõem aos seus funcionários, a questão “Concordo com as regras que são estabelecidas pela empresa”, obteve grande quantidade de escolha com “Concordo” e “Concordo totalmente”, 24 e 3 das respostas. Em muitos casos as diretrizes e regras adotadas pelas organizações, poderão ser fatores decisórios para a satisfação dos profissionais, sendo consideradas por Herzberg (1977) como um fator higiênico e extrínseco ao indivíduo.

Quanto a influência das instalações físicas e ambiente onde o profissional da saúde respondente atua, a questão “As instalações do meu ambiente de trabalho são higienicamente agradáveis (banheiros, vestiários)” obteve 5 respostas como “Concordo totalmente” e 24 “Concordo”. Em seguida a questão “O ambiente físico de trabalho é bom (iluminação, ventilação, temperatura, ruídos)” obteve 6 das respostas como “Concordo totalmente” e 19 como “Concordo”. Fatores como as instalações físicas e local fornecido pela empresa para a atuação do profissional, influenciam diretamente no resultado do seu trabalho, podendo reduzir a sua satisfação caso não exista condições de atuação.

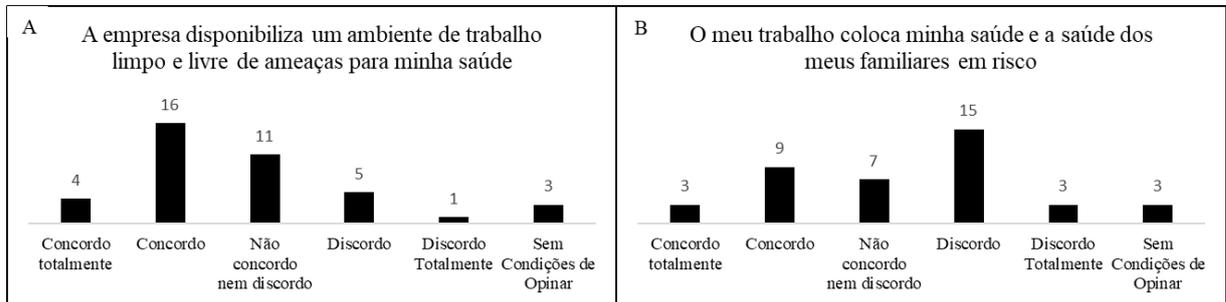
Figura 8 – (A) As instalações do meu ambiente de trabalho são higienicamente agradáveis; (B) O ambiente físico de trabalho é bom.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda sobre o ambiente físico do local de atuação do entrevistado, a questão “A empresa disponibiliza um ambiente de trabalho limpo e livre de ameaças para minha saúde” trouxe maior ênfase nas questões que colocam em risco a saúde do profissional atuante, esse tipo de questionamento se tornou mais relevante durante a pandemia de Covid-19, onde os mínimos erros em relação aos cuidados no local de trabalho, colocavam a vida do funcionário em risco. A grande maioria dos respondentes assinalou a opção “Concordo” com 16 respostas e “Não concordo nem discordo” com 11 respostas. Em seguida a questão “O meu trabalho coloca minha saúde e a saúde dos meus familiares em risco” ressaltou a importância de questionar a influência do trabalho no bem-estar físico dos profissionais da saúde e seus familiares. A maioria dos respondentes optaram pela opção “Discordo”, acreditando que eles e seus familiares não estão em risco. Porém a segunda opção mais marcada foi “Concordo” com 9 respondentes, apontando que nem todos os profissionais acreditam estarem seguros. É importante ressaltar que as maneiras como a empresa trata a pandemia de Covid-19 e a exposição do profissional ao risco, poderão ser fatores de grande influência para a redução de satisfação, podendo ser considerado um fator higiênico por estar extrínseco ao indivíduo.

Figura 9 – (A) A empresa disponibiliza um ambiente de trabalho limpo e livre de ameaças para minha saúde; (B) O meu trabalho coloca minha saúde e a saúde dos meus familiares em risco.

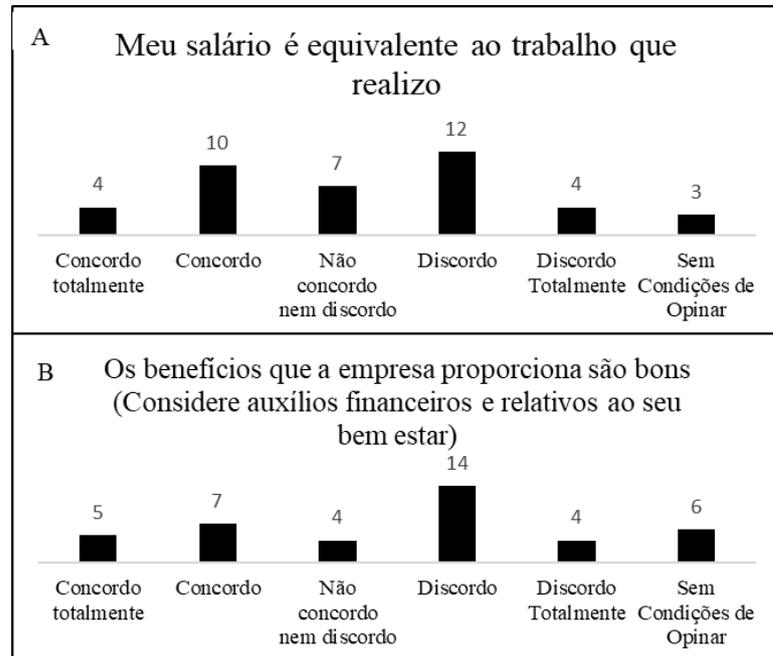


Fonte: Elaborado pelo autor.

No que diz respeito as questões de remunerações, a pergunta “Meu salário é equivalente ao trabalho que realizo” obteve elevado índice de respostas positivas e negativas, 4 respondentes dizem estar totalmente satisfeitos, 10 optaram por “Concordo” e 7 “Não concordo nem discordo”, porém, 12 respondentes assinalaram como “Discordo” e 4 “Discordo totalmente” (Figura 10 – A). Esse resultado mostra que possivelmente a maior parte dos respondentes estão em desacordo com sua remuneração, devemos considerar que alguns profissionais da saúde possuem atuação em hospitais, mas também em consultórios particulares, podendo sofrer variações de demanda devido conjuntura econômica do país, fato que pode trazer a insatisfação com seus ganhos.

Outro fator avaliado foram os benefícios oferecidos ao profissional da saúde, englobando auxílios fornecidos pela empresa, vale alimentação, convênios e acesso educacional. A questão “Os benefícios que a empresa proporciona são bons” obteve 7 respostas como “Concordo”, 5 “Concordo totalmente”, 14 “Discordo” e 4 “Discordo totalmente” (Figura 10 – B). Questões como a remuneração e benefícios, são consideradas por Herzberg (1977) como higiênicas. A ausência de um bom salário ou falta de benefícios que se convertam em equivalência financeira ao ganho, podem ser fatores para elevar o interesse em trocar de emprego ou solicitar demissão. O salário não é um fator motivacional, mas ele irá reduzir a insatisfação.

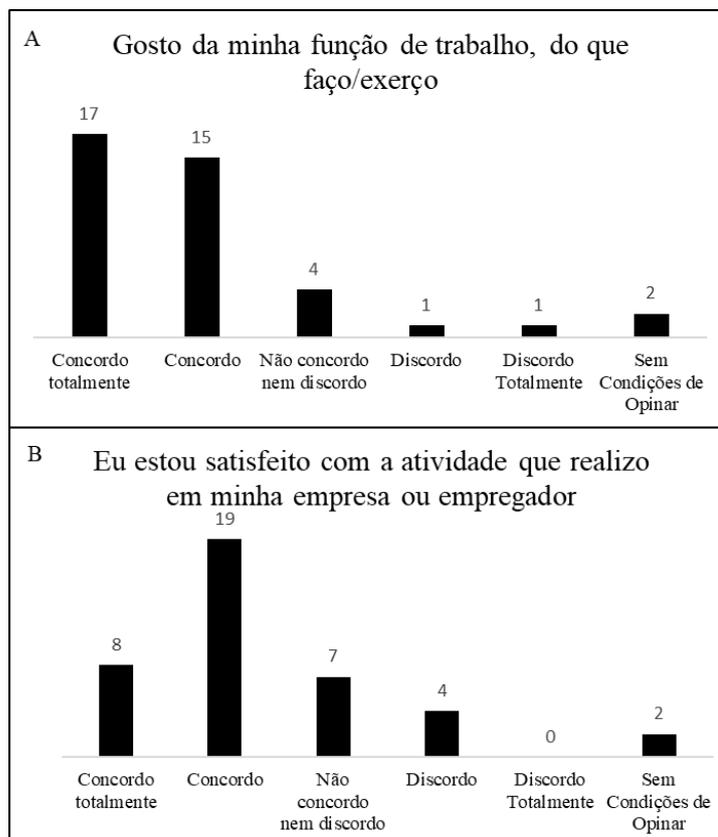
Figura 10 – (A) Meu salário é equivalente ao trabalho que realizo; (B) Os benefícios que a empresa proporciona são bons.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação às questões motivadoras presentes no questionário aplicado, a pergunta “Eu estou satisfeito com a atividade que realizo em minha empresa ou empregador”, obteve 15 respostas como “Concordo” e 17 “Concordo totalmente”. Essa alta quantidade de aceitação mostra que fatores higiênicos, redutores de satisfação, não estão afetando negativamente na motivação dos respondentes. Outra questão para a abordagem da motivação dos profissionais da saúde, foi “Gosto da minha função de trabalho, do que faço/exerço”, onde a maioria dos respondentes optou por respostas positivas a pergunta, 8 “Concordo totalmente” e 19 “Concordo”.

Figura 11 – (A) Gosto da minha função de trabalho, do que faço/exerço; (B) Eu estou satisfeito com a atividade que realizo em minha empresa ou empregador.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A amostra participante da pesquisa apresentou em maioria, respostas que sugerem a não redução de satisfação por conta dos fatores higiênicos, mesmo que algum deles possam colocar em risco sua saúde e integridade física. Em uma análise a respeito da satisfação com a atividade realizada e o empregador, os profissionais da saúde em maioria apontaram um nível positivo de respostas.

## 5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

A presente pesquisa teve como objetivo principal averiguar a motivação dos profissionais da saúde durante a pandemia de covid-19. Para isso foram utilizadas teorias a respeito de motivação e sua presença no ambiente de trabalho, tendo como principal fundamentação a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. A análise dos fatores higiênicos em relação ao cotidiano de trabalho dos profissionais da saúde foi um dos aspectos principais para chegar até uma possível conclusão sobre sua motivação. Um dos fatores com maior discordância foi a questão onde aborda o treinamento e oferta de cursos para

aperfeiçoar o profissional, mostrando que a maioria considera importante para aperfeiçoar sua mão de obra.

A principal conclusão obtida após a análise de resultados da amostra, foi que a grande maioria dos respondentes apresentaram respostas positivas para os fatores higiênicos, levando a entender que alguns fatores extrínsecos não estão atuando como redutor de satisfação. Os principais pontos de questionamento foram a respeito de treinamento, relação com supervisores, ambiente físico de trabalho, higiene e exposição a possíveis perigos biológicos. Os resultados mostram que apesar de estarem expostos, os profissionais da saúde ainda se sentem seguros em seu cotidiano de trabalho, quanto a possíveis mudanças na relação com gestores, a maioria das respostas foram positivas. Em relação aos fatores motivacionais, a quantidade de respostas positivas deixa em evidência que os profissionais da saúde presentes na amostra, estão motivados no seu ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C.W. **Motivação: Mitos, crenças e mal-entendidos**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v 30, 1990.

BRAGHIROLI, E.M. et al. **Psicologia Geral**. 15. Ed. Porto Alegre: Vozes, 1998.

CAGED: Cadastro Geral de Empregados e Desempregados. Disponível em: <https://exame.com/noticias-sobre/caged/>. Acesso em: 12/10/2020.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. Ed. São Paulo: Elsevier Editora, 2008.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas**. 7. ed. Barueri: Manole, 2014.

CRISÓSTOMO, I. **A motivação como ferramenta de crescimento**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-motivacao-como-ferramenta-decrescimento/>. Acesso em: 12/10/2020.

FERNANDES, E. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. 2 ed. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda, 1996.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2009.

HERZBERG, F. **Mais uma vez: como motivar seus funcionários?** In: VROOM, V. **Gestão de pessoas, não de pessoal: Os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1997.

ITO, J.Y. **O trabalho em locais insalubres de grávidas e lactantes** : reflexos da reforma trabalhista. Universidade de Taubaté, Departamento de Ciências Jurídicas, 2019.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2 ed. Curitiba: Ibplex: 2008.

MACHADO, L.R.S. **A educação e os desafios das novas tecnologias**. In: FERRETTI, C.F. et al. Novas tecnologias, trabalho e educação; um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1994.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASLOW, A. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à Administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHERMERHORN, J. HUNT, J. OSBORN, R. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 2 ed. Bookman: 1999.

SILVA et al. (2006) **Motivação no Trabalho**. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho.

MCGREGOR, D. **The human side of enterprise**. New York: MacGraw Hill, 1960.

UFMS. Universidade Federal de Santa Maria. Observatório de Informações em Saúde. Disponível em: <https://www.ufsm.br/coronavirus/observatorio/>. Acesso em: 12/10/2020.