

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

MATEUS NICKEL

ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS NO CONTEXTO DOS TRABALHADORES DO
SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE:
Uma revisão de literatura

Joinville
2020

MATEUS NICKEL

ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS NO CONTEXTO DOS TRABALHADORES DO
SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE:

Uma revisão de literatura

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar do Câmpus Joinville do Instituto Federal de Santa Catarina para a obtenção do diploma de Tecnólogo em Gestão Hospitalar.

Orientadora: Dra. Andrea Heidemann.

Joinville

2020

Nickel, Mateus.

Estratégias motivacionais no contexto dos trabalhadores do sistema único de saúde: uma revisão de literatura/ Mateus Nickel. – Joinville, SC, 2020.

77 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar, Joinville, 2020.

Orientadora: Andrea Heidemann.

1. Motivação. 2. Gestão de Pessoas. 3. Profissionais do SUS. I. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. II. Título.

MATEUS NICKEL

ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS NO CONTEXTO DOS TRABALHADORES DO
SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE:

Uma revisão de literatura

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do título em Tecnólogo em
Gestão Hospitalar, pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de
Santa Catarina, e aprovado na sua forma final pela comissão avaliadora
abaixo indicada.

Local, dia, mês e ano.

Prof.^a Dra. Andrea Heidemann
Presidente

Prof. X X X X X X
Avaliador

Prof. X X X X X X
Avaliador

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus por ter me guiado e concedido forças durante o caminho percorrido até aqui.

Agradeço a minha orientadora Andrea Heidemann por aceitar conduzir o meu trabalho de pesquisa.

A todos os meus professores do curso de Tecnologia em Gestão Hospitalar do Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC - Câmpus Joinville pela excelência da qualidade técnica de cada um.

Aos meus pais Lucas Nickel e Gabriela Almeida que sempre estiveram ao meu lado me apoiando ao longo de toda a minha trajetória.

A meu esposo Henrique Silveira Custódio pela compreensão e paciência demonstrada durante o período do projeto.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo descrever as principais estratégias utilizadas para estimular a motivação dos servidores públicos do Sistema Único de Saúde (SUS) para a realização de suas atividades profissionais, identificadas na literatura brasileira no período de 2014-2019. Para tanto, utilizou-se como metodologia a revisão integrativa da literatura. A questão norteadora deste estudo foi a seguinte: Quais as estratégias utilizadas para estimular a motivação dos profissionais do Sistema Único de Saúde (SUS), identificadas na literatura brasileira no período de 2014-2019? As plataformas pesquisadas foram a Google Acadêmico, a SCIELO e a LILACS e, para a busca nas bases de dados definiu-se os descritores: Motivação profissional, Gestão de Pessoas, Trabalhadores do SUS. Em síntese, este estudo apontou que a área da saúde é que apresenta o maior número de publicações com esta temática. Em relação aos locais estudados, os hospitais mereceram maior atenção dos autores que se dedicaram a entender as estratégias de motivação no contexto dos profissionais de saúde. No que diz respeito as estratégias motivacionais, com o embasamento teórico de Sayles e Strauss (1975), identificou-se que o conjunto de ações denominadas como “Motivação interiorizada” são as que apareceram com mais frequência nessa revisão integrativa e, a autonomia como a principal maneira de estimular a motivação profissional dos trabalhadores do SUS. No que se refere aos desafios encontrados, as condições de trabalho e as relações institucionais e interpessoais são as que mais exigem respostas dos gestores na área da saúde pública.

Palavras-Chave: Motivação. Gestão de pessoas. Profissionais do SUS.

ABSTRACT

This study aims to describe the main strategies used to stimulate the motivation of public employees of the Unified Health System (SUS) to carry out their professional activities, identified in the Brazilian literature in the period 2014-2019. For that, an integrative literature review was used as methodology. The guiding question of this study was the following: What are the strategies used to stimulate the motivation of the professionals of the Unified Health System (SUS), identified in the Brazilian literature in the period of 2014-2019? The researched platforms were Google Scholar, SCIELO and LILACS and, for the search in the databases, the descriptors were defined: Professional motivation, People Management, SUS workers. In summary, this study pointed out that the health area has the largest number of publications on this theme. In relation to the locations studied, hospitals deserved greater attention from the authors who dedicated themselves to understanding motivation strategies in the context of health professionals. With regard to motivational strategies, with Sayles' theoretical background; Strauss (1975), it was identified that the set of actions called "Internalized motivation" are the ones that appeared most frequently in this integrative review and, autonomy as the main way to stimulate the professional motivation of SUS workers. With regard to the challenges encountered, working conditions and institutional and interpersonal relationships are the ones that most demand responses from managers in the area of public health.

Keywords: Motivation. People management. SUS professionals.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Atividades da gestão de pessoas moderna.....	20
Figura 2 – As pessoas como recursos x pessoas como colaboradores.....	22
Quadro 1 – Hierarquia de necessidades de Maslow.....	25
Figura 3 – Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.....	25
Figura 4 – Níveis de satisfação baseado nos fatores motivacionais e higiênicos.....	26
Quadro 2 – Pressupostos da Teoria X e Teoria Y.....	27
Quadro 3 – Estratégias motivacionais.....	29
Quadro 4 – Critérios de Seleção e Exclusão de Artigos.....	39
Quadro 5 – Publicações excluídas: Google Acadêmico.....	40
Quadro 6 – Publicações incluídas: Google Acadêmico.....	41
Quadro 7 – Publicações excluídas: LILACS.....	41
Figura 5 – Fluxograma das etapas da revisão integrativa.....	42
Quadro 8 – Títulos dos artigos, seus autores, respectivas revistas e anos de publicação.....	43
Gráfico 1 – Área de atuação dos autores dos artigos.....	45
Gráfico 2 – Locais estudados.....	46
Quadro 9 – Estratégias motivacionais.....	48
Quadro 10 – Desafios encontrados.....	53
Quadro 11 – Classificação dos desafios encontrados.....	54
Gráfico 3 – Desafios encontrados.....	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACS – Agente Comunitário de Saúde

CBO – Classificação Brasileira de Ocupações

CF – Constituição Federal

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CONEP – Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

ERG – *Existence Relatedness e Growth*

ESF – Estratégia Saúde da Família

EUA – Estados Unidos da América

LRF – Lei da Responsabilidade Fiscal

MG – Minas Gerais

MNNP/SUS – Mesa Nacional de Negociação Permanente do SUS

OS – Organização Social

OSCIPS – Contratos de Gestão com Organizações Civas de Interesse Público

PCCS – Plano de Carreira, Cargos e Salários

RH – Recursos Humanos

RJU – Regime Jurídico Único

SGTES – Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde

SUS – Sistema Único de Saúde

UBS – Unidade Básica de Saúde

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Contextualização	17
1.2 Justificativa	18
1.3 Problematização	19
1.4 Objetivos	19
1.4.1 Objetivo Geral	19
1.4.2 Objetivos específicos	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Gestão de pessoas: bases conceituais	20
2.2 Motivação Profissional	23
2.2.1 Motivação: bases conceituais	23
2.2.2 Teorias motivacionais	24
2.2.3 Estratégias motivacionais	29
2.3 O Sistema Único de Saúde	31
2.3.1 Os Trabalhadores do SUS e a Motivação Profissional	33
3 METODOLOGIA	38
3.1 Caracterização da Pesquisa	38
3.2 Procedimentos de Coleta e Análise de dados	39
3.3 Procedimentos de coleta de dados	40
3.4 Análise de dados	41
3.5 Ética na Pesquisa	42
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	43
4.1 Área de atuação dos autores dos artigos	44
4.2 Locais estudados	46
4.3 Estratégias motivacionais presentes nos artigos	48
4.4 Desafios para a motivação profissional no SUS	52
CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS	60
APÊNDICE A - Variáveis componentes da coleta de dados	68

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A motivação é um fator vital nas relações de trabalho. Literaturas apontam que desde a antiguidade analisava-se que a motivação era um fator determinante pelo qual as pessoas executam suas ações e decisões. Desta maneira, estimulam os indivíduos para que executem seu trabalho e, conseqüentemente, serem reconhecidos e alcancem sua progressão profissional. Um funcionário em sua essência motivado tem grande importância para execução de atividades de um cargo na área da saúde pública (BATISTA et al., 2005).

A motivação dos empregados é um dos temas mais difíceis e negligenciados na gestão organizacional. A inserção do planejamento estratégico, informatização e normatização traz vantagem competitiva, mas se o fator humano não está motivado, essa vantagem não será alcançada (GOMES; QUELHAS, 2003).

Buscar a motivação do colaborador para a execução de uma tarefa não é simples. Deve ser compreendido o que conduz um indivíduo a ser motivado no trabalho e, também, porque optou por trabalhar em determinada organização (BERNARDES; BARCELLOS; CAMARGO, 2010). Afinal, a motivação é como uma alavanca para o indivíduo entrar em ação e, em um contexto organizacional, isso diferencia as empresas de acordo com o nível de motivação de seus colaboradores, ou seja, as organizações são analisadas de diferentes métodos, baseados no nível de motivação de seus colaboradores (SALVADOR, 2016).

O incentivo é algo que os gestores oferecem como uma espécie de recompensa a seus colaboradores (IBC COACHING, 2018). Dentre os incentivos existentes os mais relevantes são: salariais, comissões, cesta básica, vale-alimentação, entre outros (SALVADOR, 2016). Esses artifícios concedidos são uma forma de fidelizar o colaborador a organização, trazendo bem-estar organizacional.

Entre os incentivos, certamente o financeiro, dentre as recompensas usadas para motivar, parece ser o mais efetivo, de acordo com Beer & Walton (IN: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 1997, p.22) apud (GOMES; QUELHAS, 2003). Em quase todos os estudos acadêmicos, o financeiro aparece como principal recompensa (GOMES; QUELHAS, 2003). Em se tratando de gestão pública, a motivação dos trabalhadores está ligada a um processo individual e fruto de seu

crescimento pessoal, o que os impulsiona. A motivação como serviço direcionado ao público é um ato de servir (PEREIRA JÚNIOR, 2012).

Diante da importância do tema, diversas pesquisas já foram realizadas no intuito de compreender a relação da motivação no contexto do trabalho, em especial da saúde pública. Um exemplo de estudo é o de Pereira Júnior (2012) que analisou a progressão salarial, o convênio médico, o bom relacionamento com chefes e a possibilidade de promoção, que apontou 54% dos funcionários do hospital com a percepção de que a possibilidade de crescimento é o mais importante para gerar motivação (PEREIRA JÚNIOR, 2012).

Neste cenário, o presente estudo estará voltado a identificar na literatura brasileira, no período de 2014-2019, quais as estratégias são utilizadas para estimular a motivação dos profissionais de saúde no Sistema Único de Saúde (SUS).

1.2 Justificativa

Entende-se que a motivação profissional tem se apresentado como um fator importante para a produtividade em todos os contextos institucionais e, em especial, o da saúde. Tendo em vista que, o sujeito motivado para atuar e organizar suas tarefas poderá apresentar melhores resultados para a organização e, conseqüentemente, para a população atendida. Dessa maneira, ter funcionários motivados é um importante passo para garantir bom desempenho e maior produtividade.

A área da saúde é vista como uma das mais complexas e que tem produzido uma gama considerável de informações e conhecimentos em todos os segmentos. Por isso, observa-se um considerável número de publicações científicas embasadas em pesquisas que propiciam dados extremamente relevantes para embasar as práticas profissionais. Nesse sentido, a revisão integrativa tem se apresentado como uma forma de sistematizar esses dados e proporcionar uma síntese desse conhecimento acumulado e, também, a aplicabilidade desses estudos no cotidiano das instituições.

Então, uma revisão das produções científicas na busca de dados sobre as estratégias mais utilizadas para a motivação dos servidores públicos do SUS para o desempenho de suas atividades, poderá apontar alternativas de intervenção na

área da gestão hospitalar que poderão ser replicadas ou servir de suporte para avaliar as condutas já utilizadas nesse meio. Contribuirá, também, para a formação acadêmica como gestor hospitalar pois o acadêmico terá a possibilidade de contato com as produções científicas e utilizar-se das informações elencadas para seu crescimento profissional.

1.3 Problematização

Quais as estratégias utilizadas para estimular a motivação dos profissionais do Sistema Único de Saúde (SUS), identificadas na literatura brasileira no período de 2014-2019?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Descrever as principais estratégias utilizadas para estimular a motivação dos trabalhadores do Sistema Único de Saúde (SUS) para a realização de suas atividades profissionais, identificadas na literatura brasileira no período de 2014-2019.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Identificar quais as categorias profissionais que mais investem em estudos a respeito da motivação profissional no SUS;
- b) Verificar quais os setores de trabalho estão mais relacionados nas pesquisas a respeito da motivação profissional no SUS;
- c) Levantar as estratégias utilizadas para estimular a motivação dos trabalhadores do SUS;
- d) Indicar os principais desafios para estimular a motivação dos trabalhadores do SUS.

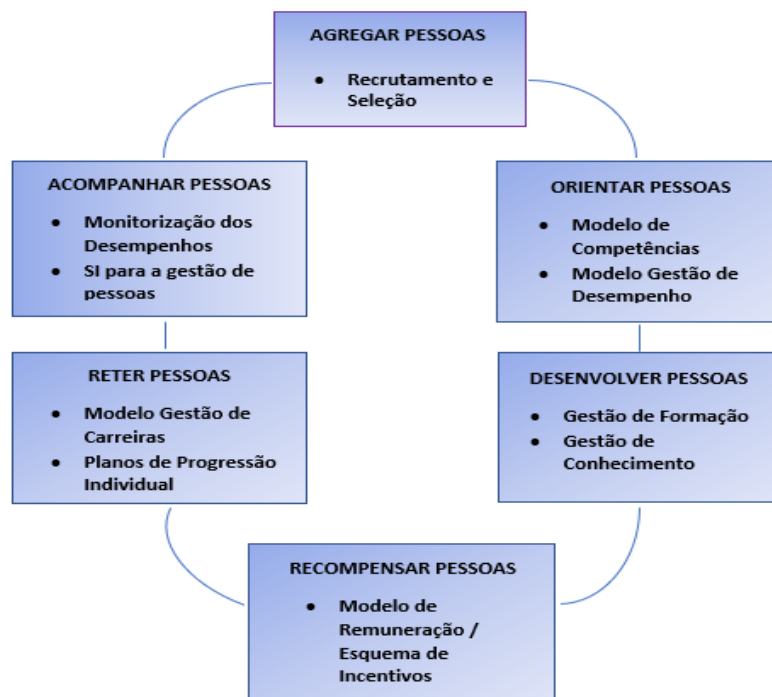
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de pessoas: bases conceituais

Na concepção de Dutra (2014), gestão de pessoas é uma área interdisciplinar, ou seja, que estabelece relações entre dois ou mais ramos do conhecimento, a qual trata da psicologia organizacional e do trabalho, e tem como intuito incorporar o colaborador na organização, não só no momento da contratação mas, também, durante todo o período de trabalho, objetivando a produtividade.

Gestão de pessoas é a função gerencial que tem por finalidade o relacionamento entre os colaboradores que atuam em organizações em busca dos seus objetivos em conjunto com os da empresa (CHIAVENATO 2009, apud Monteiro et al., 2015). No entanto, para (MARQUES, 2015) a gestão de pessoas moderna se desenvolve em um conjunto de atividades que são interligadas no sentido de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. O conjunto de atividades inerentes a gestão de pessoas no sentido de potencializar os resultados engloba fatores como: agregar, orientar, desenvolver, recompensar, reter e acompanhar pessoas, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Atividades da gestão de pessoas moderna



Fonte: Adaptado de (Chiavenato, 2008).

A gestão de pessoas e seus processos ocorrem de modo constante. O avanço de uma etapa do conjunto de atividades supõe uma análise de resultados anteriores, para possibilitar que as etapas seguintes ocorram. Fatores internos e externos também atingem as organizações, portanto, exigem equilíbrio. Entre os internos, pode-se citar a cultura organizacional, a missão, a visão, a liderança e os objetivos organizacionais. Quanto aos fatores externos, cita-se os sindicatos, a legislação, a cultura, a economia e a sociedade (MARQUES, 2015).

A administração de recursos humanos deu espaço a gestão de pessoas, na qual indivíduos são vistos como portadores de habilidades, conhecimentos e inteligência. Acrescenta-se, neste novo olhar, um conceito embasado na prestação de melhores condições de trabalho para os colaboradores de uma organização, bem como o ato de formular políticas que os valorizem. Para ser executável, demanda métodos de recrutamento e seleção, bem como treinamento dos colaboradores (SANTOS; CARNEIRO, 2010).

A área de gestão de pessoas é constituída pela união de pessoas com as organizações, pois indivíduos nelas estão inseridos em boa parte de seu tempo, em busca do suprimento de suas necessidades individuais e de estabilidade, sobrevivência e alcance de sua auto realização. As organizações dependem do seu quadro de colaboradores para consecução de metas e objetivos (SANTOS; CARNEIRO, 2010). É nesta soma de procedimentos e técnicas focadas na descoberta de talentos e habilidades potenciais dos colaboradores, também atuando na administração de normas internas e legais vigentes, que consistem na área burocrática, como o ato de registro em carteira de trabalhos, encargos e folhas de pagamento (DUTRA, 2014).

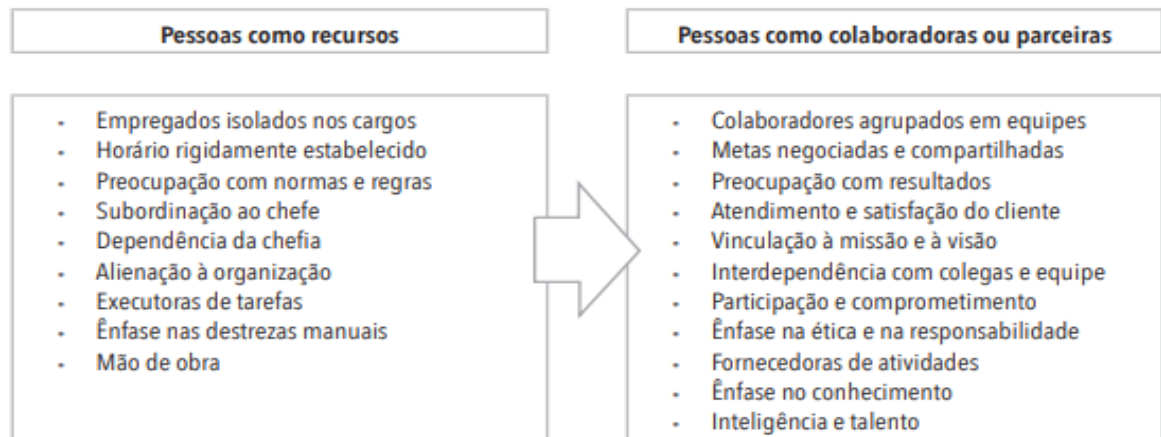
A era da informação estimulou a área de gestão de pessoas, fazendo com que profissionais da área procurassem melhores formas de recrutamento de capital intelectual, para uma maior vantagem competitiva em face a outras organizações (PAES, 2011). Na conjuntura atual, existe um debate a respeito da necessidade de haver modificações dos deveres das pessoas nas organizações, enfatizando a função dos colaboradores encarregados da gestão de pessoas, os quais devem ter uma ótica apurada, visualizando-se o indivíduo não mais como um patrimônio da empresa, mas sim como um colaborador (CRUZ; SOUZA; OLIVEIRA, 2017).

O cenário atual tem incitado alterações fundamentais questionando os

paradigmas concebidos para o Recursos Humanos (RH) e, conseqüentemente, direcionando os gestores para um novo olhar para as ações que envolvem gestão de pessoas. E, essa nova visão, está pautada em alguns aspectos que precisam ser observados nas estratégias organizacionais: Perspectiva de pessoal; Perspectiva de remuneração; Perspectiva de alinhamento, e; Perspectiva de alto desempenho (MELO et al., 2012).

Nesse encaminhamento, a Figura 2 mostra as principais diferenças entre as duas visões, RH e Gestão de Pessoas, quanto ao que se espera dos colaboradores no contexto organizacional e as perspectivas quantos aos principais elementos que compõem a dinâmica da relação dos trabalhadores com as instituições.

Figura 2 - As pessoas como recursos x pessoas como colaboradoras



Fonte: Chiavenato (2014, p. 3).

Dessa maneira, percebe-se que as organizações atualmente procuram profissionais baseados em suas qualificações e pelas quais são avaliados, desenvolvidos e recrutados e que utilizam-se da gestão de pessoas para o desenvolvimento dos setores colocando cada colaborador em uma atividade, trazendo, assim, maior produtividade para a organização (PAULA; NOGUEIRA, 2016).

Nesse sentido, entende-se que a gestão de pessoas moderna se relaciona diretamente a função exercida pela organização. Pode-se relacionar tanto como provedora de incentivos, como provedora de serviços ou pelo apoio a clientes internos e externos. Estando, assim, em uma busca constante para valorizar a organização e os *stakeholders* (tradução literal para “partes interessadas”), em que em virtude deste fato, se faz necessárias avaliações de desempenho regularmente

(PAULA; NOGUEIRA, 2016).

As partes interessadas ou *stakeholders* estão relacionados à gestão de pessoas moderna, em que esta se relaciona diretamente a função exercida pela organização, tanto como provedora de incentivos, quanto como provedora de serviços ou pelo apoio a clientes internos e externos. Em uma busca constante para valorização da organização.

2.2 Motivação Profissional

2.2.1 Motivação: bases conceituais

A motivação é uma propensão para se efetuar uma ação que se origina a partir de um motivo ou necessidade (ARCHER, 1997). Na convicção de Gil (2007), o atual mundo corporativo demanda um alto grau de motivação dos colaboradores de organizações. De modo individual ou grupal, funcionários motivados trazem resultados favoráveis à organização, aumentando sua produtividade. Entretanto, para seu comportamento positivo ser mais bem aproveitado, deve-se haver um relacionamento verdadeiro entre motivação, satisfação e comportamento (ARCHER, 1997). As organizações verificam o comprometimento de seus empregados, e àqueles escolhidos, lhes são delegadas a formulação de soluções de problemas, sendo direcionados a esses colaboradores o maior foco de investimento da empresa (GIL, 2007).

A motivação e realização pessoal são necessidades inerentes as pessoas, e este fato está sendo percebido pelas organizações, que procuram formas para prover tais realizações aos seus colaboradores (CHIAVENATO 2008, apud ERTHAL, 2015).

Há uma antítese entre a definição do que é um motivador e um fator de satisfação, sendo o primeiro descrito como uma necessidade e o segundo, o atendimento dessa necessidade, ou sua eliminação. Uma motocicleta, por exemplo é um fator de satisfação da necessidade chamada locomoção; entretanto, sempre que precisar se deslocar de um local a outro, há uma falha tendência de considerar a motocicleta como uma necessidade, ao invés da necessidade de locomover-se (ARCHER, 1997).

Para Chiavenato (2009), a motivação é um dos fatores internos que

interferem no comportamento humano. Para o autor, motivação é um fator impulsionador que conduz a uma ação do indivíduo. Tal condição pode ter origem externa, proveniente do meio ambiente, ou pode ser gerado a partir da mente humana, em seu sistema cognitivo. Pautada nos desejos e receios, a motivação se exemplifica quando o indivíduo, por exemplo, deseja status, mas tem receios de que tal condição lhe confira exclusão ou isolamento.

A motivação é, então, um impulso estimulador de ações das pessoas. Anteriormente, acreditava-se que essa força era determinada por ações de terceiros, como os chefes e próprios pais. Porém, atualmente, se tem ciência que a motivação se origina a partir da necessidade, ao passo que cada um de nós possui demandas distintas (GIL, 2007).

Entende-se, nesse contexto que a motivação decorre de necessidades não satisfeitas, que fazem parte de cada um. Para ele não há possibilidade de se colocar motivação nos colaboradores, mas o gerente pode satisfazer suas necessidades (ARCHER 1997, apud GIL, 2007).

A motivação gera ações que tem sua manifestação em vários modos, persuadindo o indivíduo e sua conduta (SOUZA; ANJOS, 2017). Nesse sentido, o ser humano fica motivado quando necessidades de autoestima e auto realização são supridas, conforme a teoria de Maslow (MASLOW 2000, apud SOUZA; ANJOS, 2017).

2.2.2 Teorias motivacionais

Teorias motivacionais são pautadas no princípio de que as motivações comportamentais dos indivíduos provêm deles próprios. Sua motivação parte de forças a eles intrínsecas. Essas necessidades podem ser conscientes ou não, destacando-se a teoria motivacional de Maslow. Nessa teoria, ou seja, a de Maslow, são organizadas em uma pirâmide as necessidades humanas. Na base piramidal estão inseridas as necessidades mais recorrentes e básicas do ser humano, intituladas primárias, ao passo que em seu topo estão demandas sofisticadas e intelectuais (CHIAVENATO, 2009).

Na Figura 3 se expõe a pirâmide com as necessidades atendidas em seus respectivos níveis. No topo, a auto realização, na sequência estima, as sociais, a segurança, e por conseguinte, as necessidades fisiológicas, em sua base.

Figura 3 - Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.



Fonte: Chiavenato, 2009.

Segundo Marras (2016), a motivação humana tem como foco a satisfação de necessidades, que podem ser primárias (fisiológicas) ou psicológicas e complexas (auto realização). No Quadro 1 estão descritas as cinco necessidades descritas por Maslow.

Quadro 1 - Hierarquia de necessidades de Maslow

Tipo de necessidade	O que ela representa
Fisiológica	Necessidades físicas como: sexo, bebida, comida, sono etc.
Segurança	A contrapartida da insegurança natural das pessoas: estabilidade, proteção: um abrigo, uma estrutura, uma ordem, etc.
Social	A necessidade endógena de amar e ser amado, ter amizades, vínculos familiares, intimidade etc.
Estima	A noção das pessoas de se sentirem valorizadas pelos que as rodeiam; sua autoestima; o desejo de se sentir importante, competente e valorizado.
Autorrealização	O desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial; tornar-se cada vez mais o que cada um seria capaz de ser.

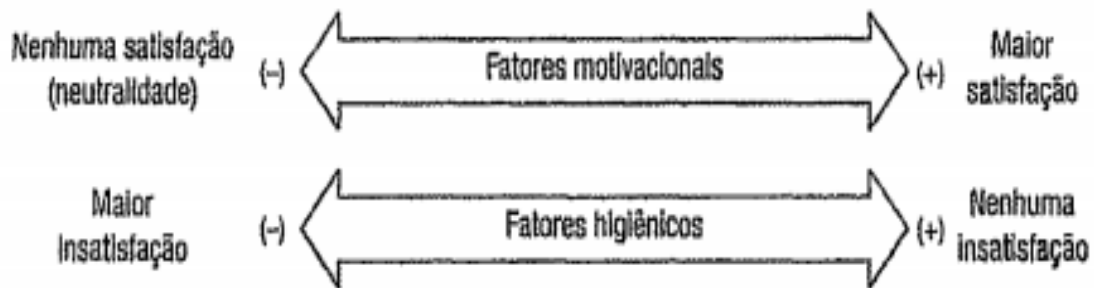
Fonte: Adaptado de Marras, 2016.

Em paralelo aos estudos de Maslow, Herzberg baseia sua teoria no ambiente externo e, também, no trabalho desempenhado pelo colaborador. Na concepção do autor, existem dois fatores que definem a motivação: Fatores higiênicos e motivacionais.

Os fatores higiênicos refletem as situações que acontecem enquanto o indivíduo trabalha, incluindo o estado do trabalho, salário, benefícios, tipo de liderança, supervisão, política empresarial, oportunidades e regulamentos internos. A palavra “higiene” retrata um sentido preventivo dessa teoria, que significa evitar insatisfação ou ameaças ao equilíbrio. Na situação em que os fatores higiênicos são muito bons, evitam a insatisfação (CHIAVENATO, 2009).

Há também os fatores motivacionais, que se relacionam ao cargo, deveres e tarefas vinculados a ele. Promove um aumento da produtividade e de satisfação, chegando à excelência do serviço prestado. A motivação engloba crescimento, reconhecimento profissional e realização, que atuam por via do exercício de atividades que disponibilizam desafios e sentido para o trabalho (CHIAVENATO, 2009). A Figura 4 ilustra a escala de satisfação baseada no modelo de fator higiênico e motivacional.

Figura 4 - Níveis de satisfação baseado nos fatores motivacionais e higiênicos



Fonte: (CHIAVENATO, 2009).

A teoria *Existence Relatedness e Growth* (ERG) esclarece que várias necessidades distintas podem estar ocorrendo ao mesmo tempo. Ao passo que Maslow dizia que auto realização é essencial para os indivíduos somente quando todas as outras necessidades já estão atendidas, Alderfer confronta dizendo que indivíduos podem satisfazer necessidades de crescimento e existência ao mesmo tempo (BATEMAN; SNELL, 1998 apud SÁ; SACHETI, 2015).

Por sua vez, a teoria X tem como base ideias distorcidas quanto a natureza humana e que foram utilizadas por anos, como: o homem é motivado primeiramente pelo salário; como o salário é pago pela organização, o colaborador a ela é passivo, devendo ser controlado; as emoções dos colaboradores não devem afetar seus próprios interesses; as empresas devem ser organizadas de forma a que os

sentimentos e características não previstos possam ser controlados; o colaborador é preguiçoso e deve ser estimulado; os objetivos dos colaboradores são divergentes aos da organização, devendo ser imposto mais controle; e pela sua irracionalidade o homem é incapaz de ter autodisciplina e autocontrole (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Michel (2005) uma outra teoria a ser considerada é a Teoria Y a qual afirma que por meio de um ambiente organizacional adequado, os recursos humanos se desenvolvem com mais otimização e com melhor aproveitamento. O Quadro 2 exhibe os principais fundamentos das teorias X e Y:

Quadro 2 - Pressupostos da Teoria X e Teoria Y

Pressupostos da Teoria X	Pressupostos da Teoria Y
<p>a) O ser humano, de modo geral, tem aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível – assim, espera-se que os gestores devem agir de forma a neutralizar essa tendência humana a fugir do trabalho.</p> <p>b) Devido a essa característica humana de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais. Acredita-se que a aversão ao trabalho é tão forte que nem mesmo as promessas de recompensas podem estimular o trabalho, assim só a ameaça de punição terá efeito.</p> <p>c) O homem, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição e quer garantia acima de tudo.</p>	<p>a) Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir.</p> <p>b) As pessoas demonstrarão auto orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.</p> <p>c) A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até buscar, a responsabilidade.</p> <p>d) A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores.</p>

Fonte: Adaptado de (CAETANO; ALMEIDA, 2016).

Já a Teoria da Equidade é baseada na crença de que recompensas concedidas devem ser de acordo com o esforço aplicado a tarefa. Dois indivíduos que realizam a mesma tarefa empregando o mesmo esforço, devem ser recompensados igualmente. Essa teoria contribui quanto a possibilidade de permitir o entendimento do clima no trabalho, por conta da reação dos colaboradores diante das recompensas do grupo (FACCIOLI, 2008).

Por sua vez, a Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas proposta por David McClelland, informa que indivíduos são movidos por três necessidades: necessidade de realização, de poder e de associação (FRAGA, 2017). Uma característica marcante desses indivíduos é a propensão de ceder aos outros (McCLELLAND 1997, apud FRAGA, 2017).

A teoria das expectativas foi proposta por Victor H. Vroom, que defende que há como entender o que motiva um indivíduo a agir e, por consequência, como fazê-lo mais eficaz e motivado. O referido autor, equacionou quatro itens: motivação, valor, instrumentalidade e expectativa.

Já no contexto da Teoria da Fixação dos Objetivos, a base é o comportamento regido por valores e metas. Foi desenvolvida por Edwin Locke em 1968, diz que se mover para alcançar objetivos é uma grande motivação para o trabalho. Existem fatores dentro dos objetivos que motivam como, por exemplo, a dificuldade pois, quanto mais difícil de alcançá-lo, mais motivador fica. Outro conceito a se destacar é o *feedback*, pois isso leva a um melhor desempenho. Quanto às metas, se essas forem muito difíceis de serem atingidas, podem promover frustração e diminuição da performance do indivíduo (NASCIMENTO, 2013).

A Teoria das Relações Humanas iniciou-se nos Estados Unidos da América (EUA), por via de um estudo do comportamento dos empregados de uma fábrica, tendo como objetivo verificar a relação entre a eficiência e a iluminação dos operários, medida pelo quanto produziam. O estudo ocorreu entre 1927 e 1932, na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company, que contratou cientistas sociais liderados por George Elton Mayo (1880-1949) e seu assistente Fritz J. Roethlisberger (1898-1974) (SOUZA, 2017).

O referido estudo trouxe uma quebra de paradigma quanto a Teoria de Administração Científica de Taylor, colocando variáveis do comportamento dos indivíduos na execução de tarefas e mudando a desumanização do trabalho por

meio de métodos científicos. Concluiu-se que o fator psicológico se sobrepõe ao fisiológico, a produção era maior quando colaboradores estavam sendo observados (SOUZA, 2012).

2.2.3 Estratégias motivacionais

No contexto da gestão de pessoas, mundialmente, as instituições e em especial as públicas, vem sendo pressionadas pela necessidade de atender as demandas dos cidadãos com eficiência, eficácia e efetividade. Nesse encaminhamento, é necessário alinhar a gestão pública com a necessidade de manter servidores públicos qualificados com habilidades técnicas, humanas e gerenciais. Neste sentido, é essencial buscar estratégias efetivas que possam garantir a qualificação dos trabalhadores na área pública.

A necessidade de constituir estratégias de motivação tanto no setor público como no privado remete, na literatura brasileira a uma fundamentação teórica pautada na leitura de Sayles; Strauss (1975). Os autores defendem que um problema chave de qualquer organização é o da motivação dos colaboradores para execução dos objetivos organizacionais e mapearam cinco estratégias motivadoras de pessoas que precisam ser considerados independentes do cenário estudado, conforme Quadro 3:

Quadro 3 - Estratégias motivacionais

(Continua)

Ser forte	Tem como base a autoridade, uma abordagem que supõe que os indivíduos só trabalham por conta da remuneração, sendo assim forçadas porque tem medo de perder o emprego. Atualmente é menos eficaz pois não leva em conta que colaboradores não são máquinas e passivos, sempre reagindo de tal forma não pretendida pela organização. Faz com que colaboradores produzam minimamente, só para não serem despedidos, portanto a produção é pequena. Criadora de frustrações, tal situação atingindo o âmbito coletivo dá efeitos negativos à organização.
-----------	---

(Conclusão)

Ser bom	É uma abordagem que pode auxiliar no recrutamento de operários, fazer com que aceitem seu trabalho por meio de melhores condições de trabalho, benefícios, aumento da remuneração e uma boa supervisão. Existem duas linhas de pensamento: paternalismo e administração higiênica; o primeiro diz que se a administração for boa, os colaboradores para ela trabalharão com gratidão, mas isso também pode trazer ressentimento, pois pessoas não se sentem à vontade dependentes de outras, prezam por sua autonomia; A administração higiênica não leva em conta a gratidão, mas sim as boas condições do ambiente de trabalho e benefícios aliados a uma boa supervisão, para levar os colaboradores a um grau de satisfação organizacional e assim tenham maior produção, mas a satisfação, entusiasmo e criatividade dos colaboradores é reduzido.
Barganha implícita	Um dos modos mais comuns de motivação hoje. Conduz ao lema “viver e deixar viver”, mas dificilmente oferece quaisquer motivações para aumento da produção.
Competição	A competição traz satisfação de muitas formas. Um aumento de salário ou promoção traz metas para o trabalho, mas é pouco eficaz quando a promoção é por antiguidade dos funcionários. Por outro pensamento, a competitividade excessiva pode gerar frustração devido a destruição do trabalho em equipe.
Motivação interiorizada	Busca satisfazer as necessidades, de modo a colocar a motivação na visão de que os indivíduos passam a prezar por fazer um bom trabalho. Considerado o melhor método motivador, pois faz com que pessoas satisfaçam necessidades e se desenvolvam quanto a sua personalidade.

Fonte: Adaptado de MIRANDA, 2009.

As estratégias motivacionais citadas buscam o engajamento da equipe para o desempenho de atividades no contexto organizacional. Neste sentido, é essencial

buscar uma gestão estratégica pautada em um conjunto de decisões e ações que possam ajudar a organização a proporcionar um ambiente dinâmico e favorável ao trabalho.

2.3 O Sistema Único de Saúde

A sociedade brasileira passou por um processo de democratização que resultou na Constituição Federal de 1988. Apresentando-se, essencialmente, modificações para a organização do estado pautada na descentralização de recursos, em especial, para administração municipal, que dessa forma, agora, tem autonomia para desempenhar suas atribuições para executar políticas sociais planejadas pelo governo federal. Essa quebra do modelo autoritário e centralizador rompeu com o padrão de política social até então atuante, em que as demandas da sociedade eram tratadas de forma excludente e estratificada. Na área da saúde, as transformações geraram o SUS, que foi desenhado a partir do princípio de direito universal à saúde dos cidadãos junto ao dever do estado (FLEURY; OUVREY, 2012).

O Sistema Único de Saúde (SUS) é considerado um dos mais complexos e maiores sistemas de saúde pública do planeta, englobando o simples atendimento para pressão arterial, na Atenção Primária, até o transplante de órgãos, assegurando acesso universal, integral e gratuito para toda a população do Brasil.

A atenção integral para a saúde, não somente os cuidados assistenciais, agora é direito dos brasileiros, a partir do momento da gravidez e por todo o tempo de vida, focando na qualidade de vida, e visando na promoção e prevenção da saúde (BRASIL, 2019). A constituição do Sistema Único de Saúde se dá pelas ações e serviços de saúde que são prestados por instituições e órgãos públicos federais, estaduais ou municipais, da administração direta e indireta e, também, das fundações que são mantidas pelo governo. De modo complementar, a iniciativa privada pode participar desse sistema (BRASIL, 2000). O Sistema Único de Saúde trata a ação primária, média e alta complexidade, serviços de urgência e emergência, atenção, serviços e ações das vigilâncias sanitária, ambiental, epidemiológica e assistência farmacêutica (BRASIL, 2019).

Quanto a sua organização, os serviços e ações de saúde promovidos pelo SUS, seja de modo direto ou com participação do setor privado, são organizados

de modo regionalizado e hierarquizado em níveis de complexidade de forma crescente. Na esfera da união, pelo Ministério da Saúde; na esfera do Distrito Federal ou Estadual, pela Secretaria de Saúde ou órgão que seja equivalente; e na esfera municipal, pela Secretaria de Saúde ou órgão também equivalente (BRASIL, 1990).

Compete ao Ministério da Saúde a formulação, avaliação e apoio a políticas de nutrição e alimentação, bem como formular e implantar políticas de controle à agressões ao meio ambiente, saneamento básico, relativas as condições do ambiente de trabalho, bem como fazer a coordenação e definição das redes integradas de alta complexidade, vigilância epidemiológica, sanitária e rede de laboratórios públicos (BRASIL, 1990).

À Secretaria de Estado da Saúde compete a promoção e descentralização para os municípios as ações e serviços de saúde; fazer o controle, avaliação e acompanhamento das redes hierarquizadas do SUS; dar apoio financeiro e técnico aos municípios; bem como coordenar complementarmente a vigilância sanitária, epidemiológica, a saúde do trabalhador e nutrição e alimentação (BRASIL, 1990).

À Secretaria Municipal de Saúde é delegada o planejamento, a organização, o controle e a avaliação dos serviços e ações de saúde, além de executar e gerenciar os serviços de saúde públicos; planejar, programar e organizar a rede regional e hierarquizada do SUS, articulada à Secretaria Estadual de Saúde; fazer a execução, controle e avaliação das ações quanto condições do ambiente de trabalho; bem como a execução de serviços de vigilância sanitária, alimentação, nutrição, a saúde do trabalhador e o saneamento básico (BRASIL, 1990).

O financiamento da saúde no Brasil atualmente está vinculado à ideia de seguridade social, compondo-a segundo a Constituição Federal: Previdência Social, Assistência Social e Saúde. O financiamento do Sistema Único de Saúde é denominado “Tripartite”, ou seja, de responsabilidade das três esferas de governo.

A gestão da saúde pelo governo é formada a partir de uma prática social de natureza institucional, possuindo caráter polivalente (ético, estratégico, político, administrativo, técnico). O propósito principal da gestão em saúde é tomar decisões, que faz acontecer a intermediação e implementação de políticas. Os processos de gestão e tomada de decisão são complexos, pois envolvem interesses, motivações, habilidades, conhecimentos, controle de tempo, financiamento. Envolve, assim, características de pessoas, não só de sistemas ou serviços (MIRANDA 2005, apud

CARVALHO et al., 2012).

Atualmente, o processo de gestão do Sistema Único de Saúde tem no Pacto pela Saúde uma estratégia para um novo pacto federativo, planejado em três dimensões: Pacto pela Vida, Pacto em Defesa do Sus e Pacto de Gestão (SANTOS; ANDRADE 2007, apud CARVALHO et al., 2012).

O Controle Social é um método de compartilhar o poder decisório entre Estado e Sociedade sobre as políticas públicas, sendo assim um instrumento de expressão da cidadania e democracia. No SUS, a participação popular no sentido de controle social, é efetivada através dos conselhos deliberativos e paritários e as conferências, ambos nas três esferas de governo (SERAFIM; TEIXEIRA, 2008).

2.3.1 Os Trabalhadores do SUS e a Motivação Profissional

Os trabalhadores do SUS, segundo a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) com formação de nível superior são: Anestesiista, Assistente Social, Bioquímico/Farmacêutico, Cirurgião Geral, Clínico Geral, Enfermeiro, Fisioterapeuta, Fonoaudiólogo, Gineco. Obstetra, Médico da Família, Nutricionista, Odontólogo, Pediatra, Psicólogo, Psiquiatra, Radiologista, Sanitarista (BRASIL, 2002).

Com formação de nível técnico/auxiliar, são: Auxiliar de Enfermagem, Fiscal Sanitário, Técnico de Enfermagem, Técnico e Auxiliar de Farmácia, Técnico e Auxiliar de Laboratório, Técnico e Auxiliar em Nutrição e Dietética, Técnico e Auxiliar em Fisioterapia e Reabilitação, Técnico e Auxiliar em Saúde Oral, Técnico e Auxiliar em Vigilância Ambiental e Sanitária, Técnico e Auxiliar em equipamentos médico-hospitalares, Técnico e Auxiliar em Radiologia Médica, Técnico e Auxiliar em Hematologia/Hemoterapia, Técnico e Auxiliar em Histologia. Quanto aos profissionais com qualificação elementar, se seguem: Agente Comunitário de Saúde, Agente de Saúde Pública, Atendente de Enfermagem, Parteira. Quanto ao setor administrativo, seus componentes são: Administração, Serviço de Limpeza/Conservação e Segurança (BRASIL, 2002).

Os trabalhadores do Sistema Único de Saúde são admitidos por meio de contratação direta ou indireta. Quanto a contratação direta, tem-se os Servidores Estatutários, que possuem vínculo com a administração do estado por meio de concurso público. São remunerados, possuem vantagens e condições de

previdência conforme estatuto, que são normas legais que o indivíduo passa a ter direito na entrada do serviço público. Faz parte do Regime Jurídico Único (RJU) utilizado pela União, unidades federativas e municípios (BRASIL,2002).

Outra forma de contratação direta é a do Servidor celetista, que passou a existir após modificação feita pela Emenda Constitucional 19/1998 que informa que empregados públicos ocupem empregos públicos baseados na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). São contratos por prazo indeterminado, para funções na administração direta e indireta. Tais empregados públicos não possuem estatuto, sendo regidos pela Lei 9.962/2000 (CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE SAÚDE, 2016).

Ainda tratando-se de contratação direta, tem-se o Regime especial ou Contratos Temporários, baseados na Lei 8.745, que põe sob regime especial servidores que são contratados por tempo determinado no atendimento de necessidade temporária do interesse público. Tais contratações podem ser sem necessidade de concurso, por curto prazo, em casos por exemplo de calamidade pública. Os servidores desta modalidade tem regimento da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT e Regime Geral da Previdência Social. E finalmente, tem-se o regime especial ou Cargos comissionados, que não são servidores efetivos, mas que são nomeados por autoridades para exercício de tais cargos (CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE SAÚDE, 2016).

Os trabalhadores do Sistema Único de Saúde podem ser admitidos de forma indireta, uma delas é por meio de terceirização, que consiste no intermédio de mão de obra terceirizada, gerida por agente externo, ao passo que o comando do processo do trabalho segue responsabilidade do contratante na rede própria do Sistema Único de Saúde, com regras consolidadas na Súmula nº. 331 do Tribunal Superior Trabalho. Outra forma de se contratar, é por cooperativas, as quais estão divididas em dois tipos: as fornecedoras de trabalho na prestação de serviços e as que são gerenciadoras, ou seja, não há só fornecimento de força de trabalho, mas que também assumem a gestão de unidades da saúde do SUS (CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE SAÚDE, 2016).

Ainda na admissão por forma indireta, existe o trabalho vinculado por meio de Organizações Sociais (OS) que seguem a lei nº. 9.637/1998. Colocam-se vigentes sob forma de associações civis sem fins lucrativos. Estão fora administração pública como pessoa jurídica de direito privado. Sua qualificação é

feita por decreto, como Organização Social, e define organizações sociais como entes públicos que não são do estado criados para absorver atividades destes. Fazem a execução de atividades de interesse público, mas não de competência estatal. Outro exemplo da forma indireta está nos Contratos de gestão com Organizações Civis de Interesse Público (OSCIPS) - regulamentadas pela Lei n. 9790/99 (CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE SAÚDE, 2016).

Finalmente, tem-se o Trabalho vinculado indiretamente por meio de entidades filantrópicas e fundações privadas. As entidades filantrópicas sem fins lucrativos são por direito parceiras do SUS, conforme art. 199 da CF. Dessa forma, as entidades privadas têm autorização de participar dos convênios de delegação completa de serviços no atendimento a pacientes e na terceirização da força de trabalho em favor da Estratégia Saúde da Família (ESF), por exemplo. A certificação dessas entidades foi regulamentada pela Lei nº. 12101, de 2009 (CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE SAÚDE, 2016).

No que diz respeito a capacitação dos profissionais do Sistema Único de Saúde, existe uma necessidade de adequação profissional, que exige mudanças nas capacitações, porque os cursos e treinamentos por muitas vezes acontecem desvinculados do contexto dos serviços e nem sempre atendem necessidades reais dos gestores e trabalhadores (SILVA; OGATA; MACHADO, 2007).

Os processos de capacitação devem ter como base as necessidades de gestão, do controle social e da saúde populacional, para ter qualificação das práticas de saúde. A variável integralidade deve ser norteadora em todas as capacitações na saúde, porque considera práticas e saberes multiprofissionais a partir do conceito de saúde que respeita o usuário por meio de acolhimento e responsabilização (SILVA; OGATA; MACHADO, 2007).

Para atendimento das perspectivas, é necessário o estabelecimento de um modelo capacitador que promova a atenção integral à saúde, ligado a aprendizagem: a Educação Permanente. O Ministério da Saúde por meio da Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde, define a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde como aprendizagem no trabalho, em que o aprender e ensinar se incorporam ao cotidiano do trabalho das organizações (SILVA; OGATA; MACHADO, 2007).

O Plano de Carreira, Cargos e Salários (PCCS) é um instrumento de ordenação de trabalho, devendo ser colocado em cada nível da gestão do Sistema

Único de Saúde (BRASIL 2005, apud VIEIRA et al., 2017). O Plano é um instrumento para gestão do trabalho e tem por finalidade valorizar o trabalhador e fazer um planejamento de carreira. Também é uma série de normas que faz a disciplina do trabalhador no decorrer da carreira, bem como a remuneração (CASTRO 2012; BRASIL 2006, apud VIEIRA et al., 2017).

O Plano de Carreira é uma ferramenta de gestão, principalmente quando está agregado a demais subsídios, como progressão por qualificação, avaliação de desempenho e gratificação (SEIDL et al. 2014, apud VIEIRA et al., 2017).

Os Planos de Carreira do Sistema Único de Saúde estavam pautados desde 1986 pela Comissão da Reforma Sanitária, só que começaram a ser impulsionados somente depois da criação da Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde (SGTES) e reinstalação da Mesa Nacional de Negociação Permanente do SUS (MNNP-SUS), em 2003 (BRASIL 1986, 1990, 2003, apud VIEIRA et al., 2017).

Em 2006 foram aprovadas as Diretrizes do Plano de Carreira, Cargos e Salários na esfera do SUS, no apoio a construção de planos nas esferas regionais, estaduais e municipais, levando em conta as particularidades dos sistemas locais (BRASIL 2006, apud VIEIRA et al., 2017).

Uma organização hospitalar, em linhas gerais é considerada penosa e insalubre para se trabalhar. Os trabalhadores de um hospital estão suscetíveis a doenças e acidentes, além de problemas de ordem psíquica. As condições para desempenho do trabalho são complicadas, além de que a enfermagem, por exemplo, desde sua concepção está conectada a ideia de caridade, que deixou marcas que até hoje são percebidas. Isso implica que se espera desses profissionais atitudes altruístas, além de que a sua motivação pelas tarefas executadas entra em conflito com a realidade do mercado (ELIAS; NAVARRO, 2006).

As tarefas executadas pelos trabalhadores da saúde são marcadas pela tensão, são longas as escalas de serviço, o efetivo de uma unidade por muitas vezes é mais baixo que o necessário, afetando o emocional dos colaboradores (ELIAS; NAVARRO, 2006).

Os colaboradores de um hospital lidam com situações graves, altos níveis de tensão e passam por altos riscos a si mesmos e aos pacientes. O fato de trabalharem por turnos lhes confere a possibilidade de trabalhar em mais de um emprego, isso acontece geralmente quando o salário não é suficiente para manter

as despesas. Todas as tarefas têm que ser desempenhadas com atenção, no caso de pacientes graves. Há muitas atribuições a serem feitas, para isso devem ter muita organização, além da cobrança para serem produtivos. Muitas vezes existe o receio do desemprego, o que os mantém trabalhando (TRINDADE; PIRES 2013, apud LUZ, 2016).

A motivação profissional no contexto do Sistema Único de Saúde se baseia no entendimento da rotina do colaborador do hospital, o que afeta sua saúde, como fatores de trabalho em período noturno, insalubridade, periculosidade, relações humanas no trabalho, serviço em emergência e urgência (COSTA, 2012).

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa consiste em uma revisão de literatura do tipo integrativa desenvolvida com base na pergunta norteadora: Quais as estratégias são utilizadas para estimular a motivação dos profissionais do Sistema Único de Saúde (SUS), identificadas na literatura brasileira no período de 2014-2019?

A revisão integrativa é definida como uma metodologia que propicia a síntese de conhecimentos, incorporando e colocando em prática a aplicação de resultados de estudos significativos. É a mais completa abordagem metodológica dentre às revisões, permitindo inclusão de estudos experimentais e não-experimentais, para um entendimento integral do fenômeno em análise. Faz a conciliação de dados da literatura empírica e teórica, além de que combina várias finalidades: definição de conceitos, revisão de evidências e teorias, análise de problemas metodológicos de um tópico em particular. A amostra, em um conjunto com a multiplicidade de propostas, deve propiciar um panorama compreensível e consistente de conceitos complexos e teorias (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010).

Tal revisão é sempre também uma pesquisa bibliográfica que refere-se a investigação em:

Fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, querem publicadas quer gravadas (MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 71).

A pesquisa do tipo quantitativa é a qual se coletam e analisam dados quantitativos de variáveis. Dessa maneira, este tipo de pesquisa tem capacidade de identificar a natureza da realidade, suas relações e o dinamismo de sua estrutura. Ela também pode definir a correlação e associação entre variáveis, objetivação e generalização de resultados por meio de uma amostra que faz inferência a uma população em um período de tempo. Sendo assim, também pode fazer inferências causais que dissertam do motivo ou não das coisas acontecerem de determinada forma (ESPERÓN, 2017).

A presente pesquisa é aplicada, pois tem por objetivo gerar conhecimentos para uma aplicação prática, direcionados a solucionar problemas específicos, que envolvem verdades e interesses locais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

3.2 Procedimentos de Coleta e Análise de dados

Para estruturação do estudo, no que se refere a coleta e análise de dados, foram realizados os procedimentos a seguir:

a) Definição da pergunta norteadora: (Quais as estratégias são utilizadas para estimular a motivação dos profissionais do Sistema Único de Saúde (SUS), identificadas na literatura brasileira no período de 2014-2019?).

b) Definição de descritores: Motivação profissional, Gestão de Pessoas, Trabalhadores do SUS;

c) Critérios de inclusão: Artigos que foram publicados na plataforma Google Acadêmico, Scielo e LILACS, no intervalo de tempo de 2014-2019. No que diz respeito aos critérios de elegibilidade, foram: artigos sobre motivação profissional, que descreviam as estratégias utilizadas para sensibilizar a motivação nos profissionais de saúde no contexto SUS, em português brasileiro, considerando os últimos 5 anos (2014-2019).

d) Critérios de exclusão: Artigos repetidos nas bases de dados, que não contemplem em seu resumo relacionamento direto com a pergunta norteadora da presente pesquisa, também sendo excluídos anais, memoriais, relatórios de estágio, slides, projetos de intervenção, projetos de pesquisa, livros, cartilhas, teses, monografias, dissertações, outras revisões integrativas. Para melhor apresentação dos critérios de inclusão e exclusão elaborou-se o Quadro 4.

Quadro 4 – Critérios de Seleção e Exclusão de Artigos

Inclusão	Exclusão
Artigos que tratavam de estratégias para sensibilizar a motivação dos profissionais de saúde do SUS; Que traziam em seu resumo relação direta com o tema; Idioma: Português Período: 2014 a 2019.	Anais, memoriais, relatórios de estágio, slides, projetos de intervenção, projetos de pesquisa, livros, cartilhas, teses, monografias, dissertações e artigos que não apresentavam relação direta com o tema pesquisado, repetidos, estrangeiros ou outras revisões integrativas.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

3.3 Procedimentos de coleta de dados

As buscas foram realizadas utilizando-se as plataformas Google Acadêmico, Scielo e LILACS. A busca foi realizada no dia 16 de fevereiro a 21 de fevereiro de 2020. Ao pesquisar artigos usando descritores: Motivação Profissional, Gestão de Pessoas e Trabalhadores do SUS. A plataforma Google Acadêmico apresentou 920 publicações, a LILACS 3 (três) resultados e a Scielo não identificou nenhum artigo.

Da plataforma Google Acadêmico exclui-se 910 de acordo com as motivações especificadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Publicações excluídas: Google Acadêmico

Motivo da exclusão Google Acadêmico	Quantidade
Anais	1
Memorial	1
Relatório de Estágio	1
Slide	1
Projetos de Intervenção	2
Projeto de Pesquisa	9
Livros	14
Cartilhas	17
Teses	27
Monografias	116
Dissertações	211
Artigos sem relação direta ao tema	439
Revisões Integrativas	37
Artigos repetidos	24
Artigos estrangeiros	10
Total	910

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Quadro 6 – Publicações incluídas: Google Acadêmico

Inclusão Google Acadêmico	Quantidade
Artigos com relação direta ao tema	10
Total	10

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Quadro 7 – Publicações excluídas: LILACS

Exclusão LILACS	Quantidade
Artigos sem relação direta ao tema	2
Estrangeiros	1
Total	3

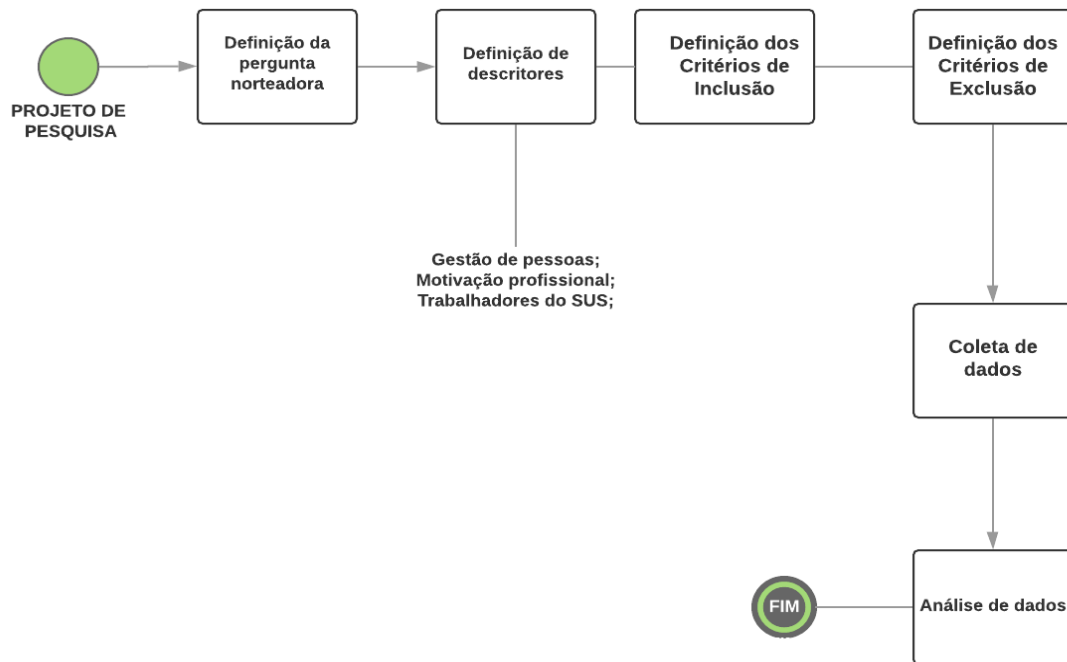
Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Após a revisão integrativa dos artigos chegou-se a um total de 10 artigos a serem analisados com o objetivo de responder o problema deste estudo. Dessa maneira, os 10 artigos foram lidos na íntegra e usou-se um quadro para o registro das categorias de análise (APÊNDICE A). Após a categorização os dados foram agrupados e analisados.

3.4 Análise de dados

Os dados foram tabulados e apresentados através de tabelas e gráficos e analisados a luz do referencial teórico deste estudo, para assim obter uma visão geral de autores, artigos, área de atuação dos profissionais da saúde, estratégias utilizadas para estímulo do SUS, Plataforma usada e desafios encontrados, e ainda para uma melhor compreensão do percurso metodológico deste estudo, elaborou-se a Figura 5:

Figura 5 – Fluxograma das etapas da revisão integrativa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

3.5 Ética na Pesquisa

Segundo consta na Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, a ética é uma composição histórica, humana, cultural e social. O art. 1º da presente resolução, informa sobre normas quanto as pesquisas na Área de Ciências Sociais e Humanas, nas quais os procedimentos da metodologia utilizem dados de participantes ou de informações que possam ser identificadas, que podem trazer maiores riscos à suas vidas. Porém, no parágrafo único deste artigo, na visão do sistema CONEP - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa, em seu inciso VI, é informado que a pesquisa realizada com textos científicos, exclusivamente para revisão de literatura, se é dispensada a alimentação na Plataforma Brasil (BRASIL, 2016).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Durante a coleta de dados, encontrou-se 520 artigos que, após a leitura cuidadosa dos títulos e dos resumos, análise dos critérios de inclusão e exclusão e artigos duplicados, os quais foram reduzidos a 10 publicações. Na sequência, realizou-se a leitura em profundidade da versão publicada por completo e, selecionou-se por fim artigos que respondiam à questão norteadora e, desta maneira, apresentavam as categorias de análise necessárias para o alcance do objetivo deste estudo. O Quadro 8 apresenta os 10 artigos que, após a seleção qualificada, serviram de embasamento para a discussão acerca das estratégias motivacionais nas instituições de saúde vinculadas ao SUS.

Quadro 8 - Títulos dos artigos, seus autores, respectivas revistas e anos de publicação (Continua)

Título dos artigos	Autores	Revista	Ano da publicação
1 - Gestão local de saúde em território de vulnerabilidade: motivações e racionalidades.	FRUTUOSO, Maria Fernanda Petroli et al.	Saúde debate.	2015
2 - Fatores contributivos para motivação dos profissionais de saúde da Atenção Básica de Saúde.	SOUZA, Marcel Freitas et al.	Cad. Cult. Ciênc.	2015
3 - Percepção da motivação e satisfação no trabalho pelos trabalhadores de uma instituição psiquiátrica no Brasil.	FERREIRA, Cláudia Aparecida Avelar.	Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe).	2016
4 - O fator humano na organização: características motivacionais da equipe de enfermagem de um hospital público do interior de Rondônia.	MAGALHÃES, Luciano Santos, ROSA, Fernanda Heringer Moreira.	Rev. Adm. Saúde	2017
5 - Adesão da equipe de enfermagem à higienização das mãos: fatores motivacionais.	GIORDANI, Anney Tojeiro et al.	Rev Rene.	2014

(Conclusão)

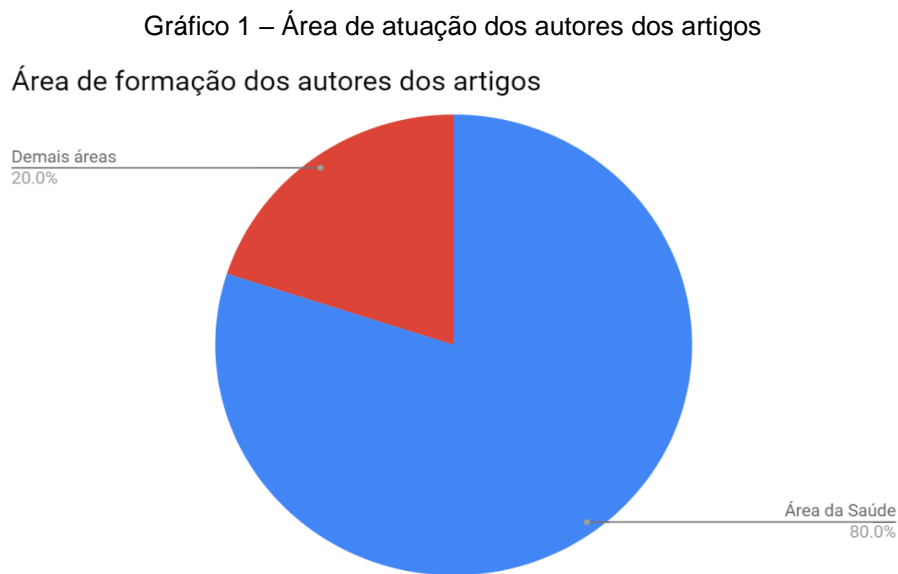
6 - Clima Organizacional: Influência dos Fatores Internos e Externos na Motivação dos Médicos de um Hospital Público do Distrito Federal e em sua intenção de rotatividade.	IZIDORO, Ana Cláudia Santos de Azevedo; MOREIRA, Alessandro Messias.	Bdex.	2017
7 - A Motivação dos Profissionais de Saúde das Unidades Básicas de Saúde.	ALVES FILHO, Antônio; BORGES, Livia de Oliveira.	Psicologia: Ciência e Profissão.	2014
8 - Agente Comunitário de Saúde: Perfil Socioeconômico, Estado Motivacional e Planejamento para o Trabalho – uma caracterização das UBSFS de Viçosa (MG).	BRAGA, Gracilene Maria Almeida Muniz; MAFRA, Simone Caldas Tavares; GOMES, Andréia Patrícia.	Libertas: R. Fac. Serv. Soc	2014
9 - Ações/interações motivadoras para liderança do enfermeiro no contexto da atenção básica à saúde.	LANZONI, Gabriela Marcellino de Melo et al.	Texto Contexto Enferm.	2015
10 - Motivos da equipe de enfermagem para a notificação de eventos adversos.	PAIVA, Miriam Cristina Marques da Silva de et al.	Rev. Latino-Am. Enfermagem.	2014

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

4.1 Área de atuação dos autores dos artigos

Historicamente, a gestão de pessoas nas organizações tem se apresentado como uma área essencial e que precisa ser pensada e trabalhada com atenção já que está estreitamente relacionada a variáveis como a cultura e a estrutura organizacional. Enquanto campo de estudo é apresentada como um desafio para a área das ciências sociais aplicadas e, em especial, no enfoque da área de administração.

No entanto, quando trata-se das instituições de saúde pública, os estudos encontrados no que refere-se as estratégias de motivação no contexto da gestão de pessoas estão pautados em pesquisas realizadas por diversas áreas do conhecimento e, na sua maioria, da área das ciências da saúde como percebe-se nos dados apresentados no Gráfico 1, onde verificou-se quais as áreas de atuação dos profissionais de saúde que desenvolveram pesquisas sobre esta temática no cenário do SUS.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Verificou-se, deste modo que do total de 35 autores envolvidos na elaboração dos 10 artigos aqui analisados, 28 (80,0%) eram da área das Ciências da Saúde, e sete (20,0%) eram de outras áreas (Ciências Biológicas; Ciências Sociais Aplicadas; Ciências Humanas; Ciência Política; Engenharias; Educação; Outros;).

Esta predominância das ciências da saúde nos artigos estudados remete a uma reflexão acerca da composição das equipes de saúde no SUS que, dificilmente, tem em sua composição profissionais da administração ou tecnólogos de gestão hospitalar ou gestão de pessoas.

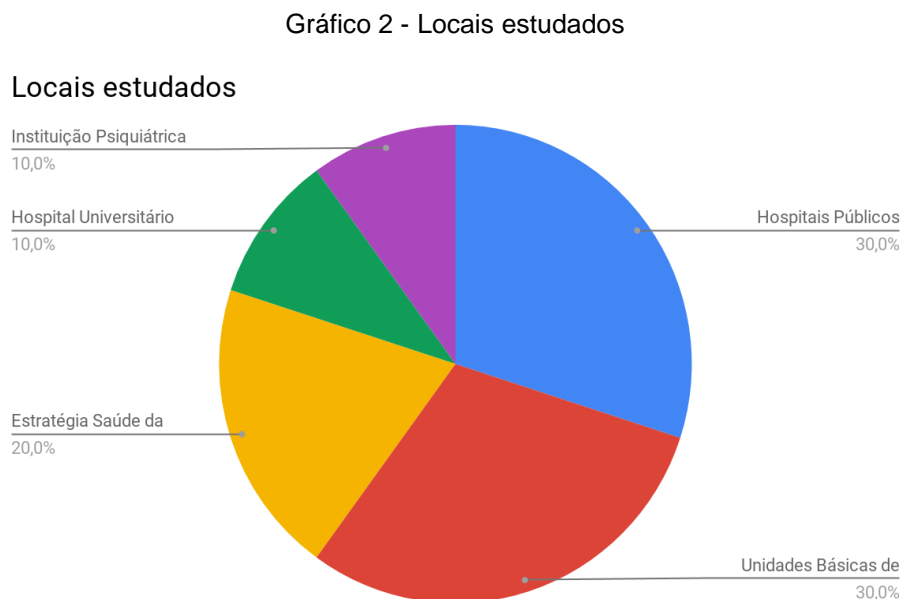
Dessa maneira, a coordenação das equipes tanto em hospitais como em unidades de básicas de saúde são ocupadas por profissionais como enfermeiros, médicos, psicólogos, entre outros. Não necessariamente esses profissionais adquirem em sua formação conhecimentos específicos que possibilitem o uso de estratégias de motivação no cotidiano das equipes. Além disso, é comum os cargos de coordenação serem preenchidos por cargos comissionados, ou seja, indicações

políticas. Esse tipo de nomeação pode sobrepor os interesses particulares e políticos às necessidades dos SUS e, conseqüentemente, às demandas das equipes de saúde.

O fato de a ciência da saúde estar à frente dos estudos sobre as estratégias motivacionais nas instituições de saúde não desmerece a qualidade dos estudos e a preocupação com os profissionais que cotidianamente são responsáveis pela execução do SUS. No entanto, é importante salientar que os gestores das unidades de saúde vão além da organização de serviços pois incluem a supervisão dos trabalhadores, avaliação de desempenho, redistribuição de pessoal e análise qualitativa de serviços (PASSOS, CIOSAK, 2006). Por isso, defende-se a necessidade das ciências sociais aplicadas e em especial a ciência da administração também reforçarem seus estudos no contexto do SUS.

4.2 Locais estudados

A análise dos artigos estudados sinalizou que os objetos de pesquisa foram, proporcionalmente iguais em instituições de saúde de Alta Complexidade (50,0%) e de Proteção Básica (50,0%). De alta complexidade refere-se a três hospitais públicos (30,0%); um hospital universitário (10,0%) e uma instituição psiquiátrica (10,0%). De proteção básica foram três Unidades Básicas de Saúde (UBS) (30,0%) e duas Estratégias Saúde da Família (ESF) (20,0%), como mostra o Gráfico 2:



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Os hospitais públicos, que são três dos locais estudados, atendem a alta e média complexidade, com seus corpos clínicos multiprofissionais, o que lhes conferem grande quantidade de profissionais de saúde. O mesmo acontece com a instituição psiquiátrica responsável pelo atendimento específico da saúde mental. O Hospital Universitário além de atender demandas de alta complexidade tem como responsabilidade a formação de profissionais de saúde.

É fundamental compreender que, o ambiente hospitalar em si não só exige especialidades do mundo do trabalho em saúde, mas também habilidades para a intervenção em equipes multidisciplinares. De acordo com Camelo (2011, p. 734), esse espaço de intervenção é formado por “uma diversidade de profissionais ou trabalhadores treinados para realizar variadas atividades necessárias à manutenção da estrutura da instituição no que concerne ao conjunto de objetivos estabelecidos” e, é importante compreender que, este trabalhador é “o sujeito da sua própria ação e da sua relação com o meio”, o que determina um contexto que precisa ser observado atentamente pelos gestores hospitalares, principalmente no sentido de buscar estratégias que visam a estimulação da motivação profissional.

Percebe-se, então, que a instituição hospitalar se apresenta como “uma organização social complexa e como tal, ocupa lugar crítico na prestação de serviços de saúde, sendo um lugar de construção de identidades profissionais, com grande reconhecimento social”. Nesse encaminhamento, o hospital “congrega, assim, profissionais, saberes, tecnologias e infraestruturas diversificados” (CAMELO, 2011, p. 734).

Não menos importantes e complexas são as Unidades Básicas de Saúde (UBSs), que são unidades de contato preferencial dos usuários, a porta de entrada principal da Rede de Atenção à Saúde, garantindo o acesso a população para a Atenção em Saúde de forma adequada (BRASIL, 2020). A UBS é o órgão de atenção básica em que trabalham profissionais de saúde (Enfermeiros, técnicos em enfermagem, médicos) em uma quantidade considerável, visto que nas cidades existem diversas UBSs por bairros, isso explica a quantidade de pesquisas nesse local.

As Estratégias Saúde da Família são ramificações das Unidades Básicas de Saúde, que com a UBS I, II, III e IV variam de uma até quatro ESFs. As intervenções são realizadas em equipes e apresentam relação muito próxima da população. A ESF representa um avanço da saúde coletiva incorporada pelo SUS e demanda,

também, por cuidados especiais da gestão de pessoas, especialmente no que se refere aos mecanismos de contratação dos profissionais das equipes, muitas vezes, “com base em contratos temporários e relações trabalhistas precárias. Isso tem gerado, por consequência, dificuldade de fixação da mão de obra, deixando equipes incompletas e prejudicando o processo de cuidado à população (ARANTES; SHMIZER; MERCHÁN-HAMANN, 2016, p. 1504).

4.3 Estratégias motivacionais presentes nos artigos

Quanto a pergunta central deste estudo, ou seja, identificar na literatura as principais estratégias de motivação citadas pelos autores em suas pesquisas, e que visam sensibilizar os trabalhadores da saúde no âmbito do SUS, levantou-se uma diversidade de ações que merecem, neste momento, uma análise. Diante do grande número de estratégias levantadas optou-se por agrupá-las de acordo com Sayles e Strauss (1975) que classificam em cinco estratégias motivadoras de pessoas.

Salienta-se que, mesmo sendo uma referência antiga, esses autores foram citados em todos os artigos quando se tratava de elencar estratégias motivacionais. O Quadro 9 apresenta a classificação e ao lado de cada estratégia o número refere-se as repetições destas nos artigos pesquisados.

Quadro 9 - Estratégias motivacionais

Ser forte	Remuneração (1); Estímulo de ações corretivas (1); Total: 2
Ser bom	Filantropia (1); Reconhecimento (2); Integração (colegas e instituição) (1); Melhores condições trabalhistas (1); Melhores salários (1); Formação e serviço (1); Qualidade na assistência (1); Gestão de pessoas (2); Maior mobilidade (1); Sem restrição de atividade em escritório (1); Relação de colaboração com a instituição (1); Condições encorajadoras (1); Compartilhamento de responsabilidade com a adm (2); Total: 16
Barganha implícita	Não houveram estratégias com esse viés.
Competição	Trabalho em equipe (1); Total: 1
Motivação interiorizada	Respeito (1); Gostar do que se faz (1); Autonomia (4); Bom relacionamento multiprofissional e intersetorial (1); Disponibilidade de materiais suficiente para o trabalho (1); Elogios (1); Promoção de educação permanente e valorização (2); Valorização de desenvolvimento próprio (1); Realização pessoal (1); Proativismo (1); Condições adequadas e dignas para o exercício da profissão (1); Opinião considerada (1); Melhorias de gestão (2); Esforços dos profissionais de saúde (1); Empoderamento dos Agentes Comunitários da Saúde (ACS's) (1); Segurança profissional (1); Total: 21

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

A estratégia motivacional denominada por Sayles e Strauss (1975), como “Motivação Interiorizada” conta com 21 estratégias apresentadas pelos autores pesquisados. De acordo com os referidos autores, a Motivação Interiorizada é a busca da satisfação de necessidades, de modo a visualizar a motivação como aquela em que os indivíduos passam a prezar por fazer um bom trabalho, considerado o melhor método motivador, pois faz com que as pessoas satisfaçam necessidades e se desenvolvam quanto a sua personalidade.

Dos listados, são satisfeitas necessidades e incentivadas motivações quando incluem-se: respeito, gostar do que se faz, autonomia, bom relacionamento interpessoal e multiprofissional, disponibilidade de materiais suficientes para o trabalho, elogios, promoção de educação permanente e valorização, valorização de desenvolvimento próprio, realização pessoal, proativismo, condições adequadas e dignas para o exercício da profissão, opinião considerada, melhorias de gestão, esforços dos profissionais de saúde, empoderamento dos agentes comunitários de saúde (ACS's) e segurança profissional.

As estratégias que mais se repetiram no campo da “motivação interiorizada” foram: autonomia, educação permanente e valorização e melhorias na gestão. A autonomia no ambiente de trabalho, com quatro resultados, é entendida como a possibilidade de o trabalhador mudar a determinação de sua tarefa, de modo a adequá-la ao seu ambiente de trabalho, possibilitando a regulação de sua maneira de desenvolver as atividades. Além disso, a autonomia auxilia no prazer no ambiente laboral, com base na mudança do paradigma de não saber fazer, para saber fazer, também funcionando como mecanismo de resistência do trabalhador a dominação, visto que há conflito entre as regras do ambiente de trabalho e suas vontades. A autonomia é motivadora devido ao fato de conferir prazer aos profissionais, tendo liberdade no desempenho de suas atividades (FERREIRA, 2010 apud MORAES; VASCONCELOS; CUNHA, 2012).

A promoção de educação permanente e valorização, listada com dois resultados, é um campo do conhecimento e prática na área da saúde, que vem sendo ampliado pelos teóricos da educação, a partir de discussões sobre educação de adultos com inserção no setor de saúde, enquanto necessidade permanente para qualificação dos trabalhadores e profissionais, tendo em vista à formação crítica e reflexiva para lidar com a realidade e fazer transformações (CAMPOS, SENA, SILVA, 2017).

A melhoria na gestão, com dois resultados, diz respeito ao aumento da capacidade das organizações de solucionar problemas, utilizando de metas desafiadoras que devem ser alinhadas aos objetivos estratégicos, também usando metodologias gerenciais com foco no resultado, e meritocracia, propondo um modelo de recompensas baseado no desempenho (SEIXAS, RIBAS, 2013). Dessa forma, compreende-se a melhoria na gestão como uma estratégia motivacional.

No que se refere a estratégia motivacional denominada como “Ser Bom” apontam-se 16 estratégias. Ser bom, de acordo com Sayles e Strauss (1975) é uma abordagem que auxilia no recrutamento de funcionários, fazendo com que aceitem seu trabalho por meio de melhores condições, benefícios, aumento de remuneração e boa supervisão. Existindo duas linhas de pensamento: a do paternalismo e da administração higiênica, no primeiro entende-se que se a administração for boa, os colaboradores para ela trabalharão com gratidão, mas que isso também pode trazer ressentimento, pois as pessoas não se sentem à vontade quando são dependentes de outras, prezando por sua autonomia.

Já a administração higiênica não leva em consideração a gratidão, mas sim as boas condições do trabalho e benefícios aliados a uma boa supervisão, para levar os colaboradores a um grau de satisfação organizacional e, assim, obterem maior produção, mas a satisfação, entusiasmo e criatividade dos colaboradores é reduzido. Nessa estratégia englobam-se: a filantropia, o reconhecimento, a integração (colegas e instituição), as melhores condições trabalhistas, os melhores salários, a formação e o serviço, a qualidade na assistência, a gestão de pessoas, a maior mobilidade, sem restrição de atividade em escritório, a relação de colaboração com a instituição, as condições encorajadoras e compartilhamento de responsabilidade com a administração. Se expõe com 13 estratégias.

As estratégias que mais se repetiram no campo do “ser bom” durante a análise dos artigos foram: o reconhecimento, a gestão de pessoas e o compartilhamento de responsabilidade com a administração.

O reconhecimento, com dois resultados, é considerado como um elemento-chave na relação do indivíduo com o trabalho e a organização, o que implica, diretamente, nos processos motivacionais e na percepção do trabalhador sobre sua valorização e justiça (SIQUEIRA; GOMIDE 2004 apud BENDASSOLLI, 2012). Também é apontado como um tema central nos processos de construção de identidade, prazer e saúde no trabalho. O reconhecimento é um processo de

retribuição baseado em julgamentos sobre o que os indivíduos realizam. A área da psicodinâmica faz uma análise em relação a falta de reconhecimento, que leva ao sofrimento e a despersonalização, ao mesmo tempo que o reconhecimento se mostra importante no processo de construção de significados, mediando relações interpessoais de sujeitos no âmbito laboral, inserindo-os em circuitos de utilidade (valor) e beleza (qualidade). O reconhecimento no âmbito dos profissionais de saúde está na valorização de seu trabalho, inserindo-se na estratégia “ser bom” (DEJOURS, 1993 apud BENDASSOLLI, 2012).

A gestão de pessoas, com dois resultados, de acordo com Dutra (2014) é uma área interdisciplinar, ou seja, que estabelece relações entre dois ou mais ramos do conhecimento, a qual trata da psicologia organizacional e do trabalho, e tem como intuito incorporar o colaborador na organização, não só no momento da contratação, mas, também, durante todo o período de trabalho, objetivando a produtividade. Gestão de pessoas é a função gerencial que tem por finalidade o relacionamento entre os colaboradores que atuam em organizações, em busca dos seus objetivos em conjunto com os da empresa (CHIAVENATO 2009, apud Monteiro et al., 2015). Uma boa gestão de pessoas ao incorporar os profissionais de saúde nas organizações é uma estratégia motivacional, pois leva a um grau de satisfação organizacional.

O compartilhamento de responsabilidade com a administração, com dois resultados, é um tipo de gestão em que todos os colaboradores são considerados pares, sem chefia. Todos os funcionários são convocados a pensar estrategicamente, a fim de tomar decisões importantes e ter responsabilidade sobre elas. Ao invés de um ambiente burocrático e centralizador, os locais de trabalho são mais dinâmicos e com maior interação entre colaboradores. Não existe mais segregação entre quem define diretrizes de quem desempenha tarefas (RAMALHO, 2018). É uma estratégia motivacional, pois a opinião dos profissionais de saúde é considerada, condicionando a melhoria no ambiente de trabalho.

A estratégia definida como “Ser forte”, foi apresentada como alternativa de motivação em dois dos artigos estudados. Quanto as estratégias “Ser forte”, Sayles e Strauss (1975) discorrem que esta tem como base a autoridade, uma abordagem que supõe que os indivíduos só trabalham devido a remuneração recebida, sendo forçados a isso por medo de perderem seu emprego. Nos dias atuais é menos eficaz pois não leva em conta que os colaboradores não são máquinas ou passivos,

sempre reagindo de forma não prevista pela organização. Esse método faz com que colaboradores produzam o mínimo, só para não serem despedidos, portanto a produção é mínima. Cria frustrações, afeta o coletivo e causa efeitos negativos à organização. Compõem essa estratégia: remuneração e estímulo de ações corretivas.

A remuneração, com um resultado, é tudo o que o colaborador recebe em virtude da prestação de serviços que decorrem de um contrato de trabalho, diretamente do empregador ou também podendo ser de terceiros (MARTINS 2007, apud FAVARIM, 2011). Segundo a estratégia “ser forte”, os colaboradores só trabalham devido a remuneração recebida, sendo esta uma estratégia motivacional a que os profissionais de saúde se submetem para suprir suas necessidades.

O estímulo de ações corretivas, com um resultado, trata-se de práticas que são necessárias para que um problema não traga outras implicações, somente sendo eficazes quando rapidamente tomadas medidas para mitigar suas consequências (GRUPO META, 2016). Como por exemplo: em uma instituição hospitalar o kit para cirurgia foi montado com inconformidades. Deverão ser feitas inspeções para o problema não se repetir, gerando outras consequências. É uma estratégia motivacional movida pela autoridade, uma determinação para não repetir o erro, motivando o colaborador na asseguarção da continuidade do seu trabalho.

Sayles e Strauss (1975) afirmam, ainda, que a competição e a barganha implícita, apontam-se como as menos motivadoras em teoria, devido na primeira empregar-se o método competitivo, culminando na destruição e desestruturação do trabalho em equipe, e a segunda não sendo empregada em nenhum artigo pesquisado, não obtendo base de comparação.

4.4 Desafios para a motivação profissional no SUS

Para responder ao último objetivo específico deste estudo verificou-se nos artigos selecionados quais os desafios colocados para sensibilizar a motivação dos trabalhadores do SUS. No Quadro 10 apresenta-se os desafios apontados pelos autores em cada publicação:

Quadro 10 - Desafios encontrados

Artigos	Desafios encontrados
1	Fragilidade no vínculo de trabalho.
2	Necessidade de aumento salarial; Remuneração quando hora extra; Melhorias nas condições de infraestrutura de trabalho; Reconhecimento pelo esforço, Inclusão de insalubridade; Melhor formação.
3	Entraves no setor público; Estímulo da motivação extrínseca; Remuneração variável; Criar ambiente interativo.
4	Baixo índice de ciência de desempenho dos colaboradores
5	Falta de reconhecimento; Baixa qualidade de assistência prestada aos pacientes.
6	Ambiente de trabalho desafiador; Falta de vislumbramento de crescimento profissional; Salários, benefícios, e planos de cargos insatisfatórios; Falta de remuneração; Alta rotatividade.
7	Baixa percepção do esforço de trabalho; Justiça do trabalho pouco percebida; Desgaste; Desumanização; Carência de mecanismos de avaliação de desempenho; Discrepâncias salariais; Falta de equipamentos, materiais e profissionais; Falta de capacitação; Falta de equidade; Falta de plano de carreira; Falta de cargos e salários adequados; Dificuldade de caracterização da população de estudo.
8	Insatisfação e desmotivação dos agentes comunitários de saúde; Falta de capacitação e cooperação entre colegas de trabalho; Excesso de tarefas; Desvio de função; Falta de planejamento do trabalho.
9	Problemas de estrutura física; Falta de maior número de profissionais; Rompimento com atividades assistencialistas, reducionistas e simplificadoras.
10	Limitação do número de enfermeiros.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Após o levantamento dos dados sobre os desafios à motivação dos profissionais, agrupou-se no Quadro 11, de acordo com as seguintes categorias de análise: condições de trabalho; relações institucionais e interpessoais; remuneração e carreira profissional; fragilidades dos vínculos trabalhistas; e, capacitação profissional.

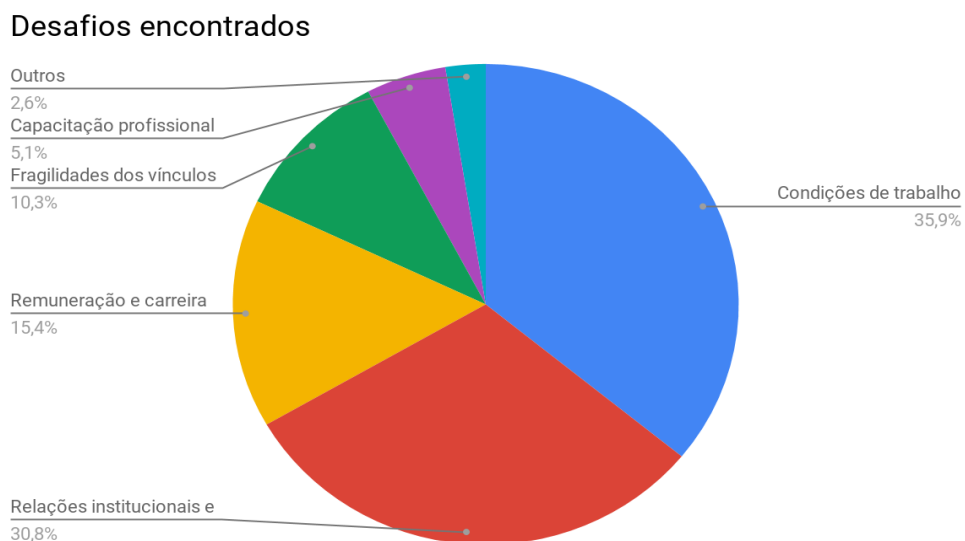
Quadro 11 - Classificação dos desafios encontrados

Desafios encontrados	Quantidade por tema
Condições de trabalho	14
Relações institucionais e interpessoais	12
Remuneração e carreira profissional	6
Fragilidades dos vínculos trabalhistas	4
Capacitação profissional	2
Outros	1
Total	39

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

A partir das repetições dos desafios em cada categoria elaborou-se o Gráfico 3 com o objetivo de ilustrar as categorias com mais desafios elencados e que exigirão dos gestores na área da saúde uma atenção cuidadosa para superá-los.

Gráfico 3 - Desafios encontrados



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

A maior representatividade no que diz respeito às dificuldades para a sensibilização em busca da motivação dos profissionais do SUS está relacionada as condições de trabalho (35,9%). É fundamental compreender que, o trabalho não é considerado apenas como um valor instrumental ou econômico, além disso, é apontado como valor cultural e uma dimensão estruturante na vida das pessoas. Por conta desse pressuposto, o estudo das condições de trabalho vem sendo considerado necessário para a formulação de indicadores sociais de qualidade de vida no trabalho (SILVA; BORGES, 2015).

Segundo Mendes, 2003 apud (MAURO, et al.; 2010), o trabalho é um fator determinante da construção e desconstrução da saúde, se tornando nocivo quando a organização do trabalho compele o trabalhador e diminui suas possibilidades de atuação. Dessa forma, a saúde do trabalhador depende das possibilidades que possui para evitar riscos, reduzi-los e removê-los no âmbito da realização de tarefas.

As condições materiais no trabalho, segundo (DEJOURS, 1992), quando da execução de tarefas, o trabalhador se vê de certa forma restringido de desempenhar seu trabalho de forma correta, coagido por regulamentos incompatíveis, além da precariedade das condições de trabalho.

A segunda maior representatividade no rol de desafios apontados pelos autores estudados nessa pesquisa está diretamente vinculada as relações institucionais e interpessoais (30,8%). Relações institucionais é uma área que propõe ao indivíduo se relacionar com a sociedade e estado de modo construtivo, tendo como exigência indivíduos que saibam argumentar, mantenham bons relacionamentos e tomem decisões que sejam positivas para ambos os lados (IBMEC, 2020). As relações institucionais representam desafios, principalmente no ato de lidar com o governo e suas esferas, na interlocução com o poder executivo e com outros setores da instituição, na dependência de respaldo do legislativo e das agências regulatórias governamentais.

As relações interpessoais são cruciais para o cotidiano organizacional, pois são processos interativos que formam o conjunto de sistemas que a organizam. As condições nas quais ocorrem os relacionamentos explicam o modo de convivência entre indivíduos, estes sendo seres que naturalmente se relacionam. A deterioração do relacionamento interpessoal resulta em deterioração também das relações

sociais, intraorganizacionais e interorganizacionais (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006).

Os desafios encontrados da categoria que refere-se as relações institucionais e interpessoais presentes nessa revisão integrativa, são apontados como tal partindo do princípio de que as relações institucionais dependem de indivíduos com poder de argumentação, possuidores de bons relacionamentos e decisões positivas, além de que as relações interpessoais, quando deterioradas, afetam as relações internas da organização, entre organizações e, também, as relações sociais.

A remuneração e carreira profissional apresentam-se com 15,4% dos desafios a serem enfrentados para proporcionar maior motivação para os profissionais de saúde do SUS. Lacombe (2005 apud FAVARIM, 2011) discorre que a remuneração é a soma da totalidade do que é pago aos funcionários periodicamente devido os serviços prestados: salários, adicionais por periculosidade, insalubridade, trabalho noturno, horas extras, bem como gratificações e benefícios financeiros como prêmios por produtividade.

A carreira profissional, de acordo com Tolfo (2002), é como um caminho a ser percorrido profissionalmente, o que permite progresso ao longo dos anos em posições (cargos), sendo que a perspectiva do sistema capitalista está muito ligada a ascensão social. De acordo com Schein (1995 apud TOLFO, 2002), a carreira tem suma importância no futuro, devido as constantes modificações do trabalho e nas organizações que necessitam de maior flexibilidade.

Para Chiavenato (2002 apud FAVARIM) um sistema remunerador tem que definir antecipadamente um plano contemplando seus princípios, expectativas e necessidades dos trabalhadores, os custos, compatibilidade do valor pago com o mercado, e a relação de recompensa e desempenho. No ponto em que as organizações não conseguem desenvolver um plano contemplando as necessidades dos colaboradores, seus custos, falta de recompensa, exhibe-se um ambiente desmotivador para os profissionais de saúde.

Quanto a carreira profissional, a gestão tradicional de pessoas vem encontrando dificuldades na proposição de um plano de carreira adequado a realidade do momento da organização, e que não provoque a insatisfação dos colaboradores (TOLFO, 2002). A falta do plano de carreira é um desafio a ser enfrentado pelos gestores na área da saúde no contexto do SUS percebendo-se,

obrigatoriamente, os impactos que causam na qualidade dos serviços prestados para a população.

A quarta maior incidência de desafios apontados pelos autores estudados nessa pesquisa está diretamente vinculada as fragilidades dos vínculos trabalhistas (10,3%). Neste sentido, é importante compreender que houve um processo de municipalização e reorganização do sistema de saúde brasileiro, em que a partir da implantação da atenção básica, os municípios passaram a utilizar diversos modos de contratação, para que não ultrapassasse 60,0% da receita de gastos com pessoal, de acordo com a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) (ESPINDULA, 2008). No entanto, essas estratégias têm proporcionado a rotatividade de profissionais e uma insegurança quanto a sua permanência nos espaços de trabalho. Este contexto, além de desmotivador, tem apresentado prejuízos aos serviços prestados para os usuários do SUS.

De acordo com BRASIL (2020), a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) fixa limites de gastos com pessoal, em relação à receita corrente líquida para os três poderes e, também, para cada nível de governo: (União, Estados, Distrito Federal e Municípios). A despesa total com pessoal é a soma dos gastos do ente da federação em questão com os ativos (quem está trabalhando), inativos (aposentados) e pensionistas com quaisquer espécies remuneratórias, como: vencimentos, variáveis, fixos, adicionais, gratificações, horas extras, entre outros.

De acordo com os estudos de Lima (1998 apud ESPINDULA, 2008) a reorganização do sistema de saúde brasileiro, causou no setor de saúde pública uma ampliação de vínculos trabalhistas com a instituição, situação essa em que as contratações ocorrem com menos obrigações sindicais e trabalhistas, ou seja, o trabalho não é vinculado diretamente a organização, que necessita cortar custos e ter maior eficácia aliada da eficiência.

As fragilidades dos vínculos trabalhistas são desafios quanto às incertezas dos profissionais de saúde, quando não em situação de estabilidade, e quanto as suas necessidades sindicais e trabalhistas dentro do SUS.

As questões que envolvem a capacitação profissional obtiveram 5,1% dos desafios mapeados nessa pesquisa e que interferem na motivação dos trabalhadores do SUS. A capacitação é um processo que desenvolve competências nos indivíduos, obtendo maior produtividade, aperfeiçoando hábitos, desenvolvendo e melhorando atitudes, conhecimentos, procurando melhorias no desempenho das

atividades, acelerando o sucesso organizacional (MAGALHÃES, et al., 2009 apud LIOTTO, 2016).

De acordo com Ferreira e Furcgant (2009 apud LIOTTO, 2016), a capacitação profissional tem grande importância pois capacita trabalhadores utilizando-se de educação participativa e reflexiva, tal fato ocorre devido a pressão da sociedade, o elevado nível de escolaridade exigido, e a ampliação do acesso à informação pelos indivíduos.

A capacitação profissional dos trabalhadores do SUS deve ser de modo descentralizado, ascendente e transdisciplinar, isso quer dizer em todos os locais, de acordo com a realidade do contexto em que está inserido. Nesse encaminhamento, ela se dá por processos de educação permanente em saúde, tais processos tem se mostrado por vezes deficientes.

Muitos funcionários têm se mostrado insatisfeitos pela escassez de capacitação em um longo período, como por exemplo, a realidade do estado de Pernambuco retratado na pesquisa de Medeiros e Pinto (2018). É importante ter em foco que a capacitação desses funcionários é essencial para melhoria e qualidade da atenção à saúde. A capacitação profissional, dessa maneira, é um desafio quando ocorre sua ausência, pois causa insatisfação nos funcionários e, isso afeta no resultado dos serviços ofertados para os usuários do SUS.

CONCLUSÃO

Ao finalizar este estudo, acredita-se que o objetivo de descrever as principais estratégias utilizadas para estimular a motivação dos profissionais de saúde do Sistema Único de Saúde – SUS para realização de suas atividades profissionais, no contexto da literatura entre 2014 e 2019 foi alcançado. No entanto, observou-se que, esta temática no contexto do SUS ainda é pouco explorada, isto pode ser representado pelos artigos escassos localizados para esta análise, ou seja, apenas 10 publicações.

Em síntese, este estudo apontou que a área da saúde é que apresenta o maior número de publicações com esta temática. Em relação aos locais estudados, os hospitais mereceram maior atenção dos autores que se dedicaram a entender as estratégias de motivação no contexto dos profissionais de saúde.

No que diz respeito as estratégias motivacionais, com o embasamento teórico de Sayles e Strauss (1975), identificou-se que o conjunto de ações denominadas como “Motivação interiorizada” são as que apareceram com mais frequência nessa revisão integrativa e, a autonomia como a principal maneira de estimular a motivação profissional dos trabalhadores do SUS. No que se refere aos desafios encontrados, as condições de trabalho e as relações institucionais e interpessoais são as que mais exigem respostas dos gestores na área da saúde pública.

Por fim, este estudo sinaliza para a necessidade de uma maior exploração desta temática na academia. Sendo que, o curso de Gestão Hospitalar poderá contribuir, e muito, com pesquisas envolvendo esta temática. Dessa maneira, sugere-se temas de investigação como: a percepção de motivação dos profissionais de saúde baseando-se em seus vínculos trabalhistas, a compreensão dos gestores hospitalares e da saúde quanto a importância em investir na motivação profissional.

A presente problemática também pode ser estendida para as instituições filantrópicas ou privadas de saúde, tendo em vista que, independente da caracterização da instituição, um profissional motivado pode fazer a diferença no processo de humanização como, também, na otimização de recursos humanos e financeiros.

REFERÊNCIAS

ALVES FILHO, Antônio; BORGES, Livia de Oliveira. **A Motivação dos Profissionais de Saúde das Unidades Básicas de Saúde**. *Psicol. cienc. prof.*, Dez 2014, vol.34, no.4, p.984-1001. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-370001082013>>. Acesso em: 20 fev. 2020.

ARANTES, Luciano José; SHIMIZU, Helena Eri; MERCHÁN-HAMANN, Edgar. Contribuições e desafios da Estratégia Saúde da Família na Atenção Primária à Saúde no Brasil: revisão da literatura. **Ciência & Saúde Coletiva**, Brasília, v. 21, n. 5, p. 1504, 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v21n5/1413-8123-csc-21-05-1499.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2020.

ARCHER, Earnest. **O mito da motivação**. 1997. In: BERGAMINI, CECILIA W E CODA, ROBERTO (ORG.)

BATISTA, Anne Aires Vieira et al. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. **Rev. esc. enferm. USP**, Aracaju, v. 39, n. 1, p. 86, mar. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342005000100011/>. Acesso em: 05 ago. 2019.

BENDASSOLLI, Pedro F. Reconhecimento no trabalho: Perspectivas e questões contemporâneas. **Psicologia em estudo**, Maringá, v. 17, n. 1, p. 38, jan/mar. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v17n1/v17n1a04.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2020.

BERNARDES, Jaime Gil; BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto; CAMARGO, Maria Emília. Motivação do trabalhador: Estudo de caso em um Hospital Filantrópico. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 7., **Anais...** 2010, Resende, 2010.

BRAGA, Gracilene Maria Almeida Muniz; MAFRA, Simone Caldas Tavares; GOMES, Andréia Patrícia. Agente comunitário de saúde: perfil socioeconômico, estado motivacional e planejamento para o trabalho – uma caracterização das UBSFS de viçosa (MG). **Revista Libertas**. v. 14 n. 1 (2014): jan. jul. 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufjf.br/index.php/libertas/article/view/18280>>. Acesso em: 9 fev. 2020.

BRASIL. Cartilha da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Brasília, 2020. 26p. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/planeja/orcamento-federal/lei-de-responsabilidade-fiscal/cartilha/080807_pub_lrf_cartilha_port.pdf>. Acesso em: 02 maio. 2020.

_____. Lei 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Brasília, 1990. Legislação Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm>. Acesso em: 01 out. 2019.

_____. Ministério da Saúde. O Sistema Único de Saúde (SUS): estrutura, princípios e como funciona. 2019. Disponível em: <<http://www.saude.gov.br/sistema-unico-de-saude>>. Acesso em: 30 set. 2019.

_____. Ministério da Saúde. RESOLUÇÃO N. 510, DE 7 DE ABRIL DE 2016. Disponível em: <https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html>. Acesso em: 27 set. 2019.

_____. Ministério da Saúde. SUS Princípios e Conquistas. Brasília, 2000. 44 p. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/sus_principios.pdf>. Acesso em: 28 set. 2019.

_____. Ministério da Saúde. CBO 2002. Disponível em: <<http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/cnes/CBO%202002.htm>>. Acesso em: 27 set. 2019.

CAETANO, Kênia Tomaz Marques; ALMEIDA, Francisco Alberto Severo de Almeida. Abordagem da Teoria X e Y de McGregor associada ao construto de cultura adaptativa ou não adaptativa de Kotter e Heskett: um estudo empírico. **CASI**, Juiz de Fora, p. 3191, dez. 2016. Disponível em: <<https://even3.azureedge.net/anais/36853.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2019.

CAMELO, Sílvia Helena Henriques. O trabalho em equipe na Instituição Hospitalar: Uma revisão integrativa. **Rev. Cogitare Enfermagem**, Curitiba, v. 16, n. 4, p. 734, nov. 2011. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/19977/17068>>. Acesso em: 01 abr. 2020.

CAMPOS, Kátia Ferreira Costa; SENA, Roseni Rosângela de; SILVA, Kênia Lara. Educação permanente nos serviços de saúde. **Esc Anna Nery**, Belo Horizonte, v. 21, n. 4, p. 2, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ean/v21n4/pt_1414-8145-ean-2177-9465-EAN-2016-0317.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2020.

CARVALHO, André Luis Bonifácio de et al. A gestão do SUS e as práticas de monitoramento e avaliação: possibilidades e desafios para a construção de uma agenda estratégica. **Ciênc. saúde coletiva [online]**, Brasília, v. 17, n. 4, p. 902, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v17n4/v17n4a12.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 506p.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE SAÚDE. **Contratação**. 2016.

Disponível em: <<https://www.conass.org.br/>>. Acesso em: 01 out. 2019.

COSTA, Maria Teresa Pires. **Saúde Psíquica e condições de Trabalho dos Profissionais de Saúde nos Hospitais da Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. 2012. 195 f. Tese (Pós-Graduação em Psicologia) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/17395/1/MariaTPC_TESE.pdf>. Acesso em: 01 out. 2019.

CRUZ, Daniela Amoroso; SOUZA, Roseane Valadão; OLIVEIRA, José Cleverton de. Gestão de pessoas: mudanças e exigências de mercado e sua influência sobre o colaborador dentro da organização. **Opet**, Curitiba, p. 1, maio. 2017. Disponível em: <http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n3/GESTAO-DE-PESSOAS_-MUDANCAS-E-EXIGENCIAS-DE-MERCADO-E-SUA-INFLUENCIA-SOBRE-O-COLABORADOR-DENTRO-DA-ORGANIZACAO.pdf>. Acesso em: 14 set. 2019.

DEJOURS, Christophe. **A Loucura do Trabalho**: Estudo de Psicopatologia do Trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DUTRA, Ademar. **Gestão Estratégica de Pessoas**. 2. ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2014. 102 p.

ELIAS, Marisa Aparecida; NAVARRO, Vera Lúcia. A relação entre o trabalho, a saúde e as condições de vida: Negatividade e positividade no trabalho das profissionais de enfermagem de um hospital escola. **Rev Latino-am Enfermagem**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 518, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11692006000400008&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 16 set. 2019.

ERTHAL, Amanda. **Evolução histórica da administração de recursos humanos**: Um estudo com empresas do Vale do Taquari/RS. 2015. 30 f. Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) - Centro Universitário Univates, Lajeado, 2015. Disponível em: <<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1008/1/2015AmandaErthal.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2019.

ESPERÓN, Julia Maricela Torres. Pesquisa Quantitativa na Ciência da Enfermagem. **Esc. Anna Nery Rev. Enferm**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 1, 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ean/v21n1/1414-8145-ean-21-01-e20170027.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2019.

ESPINDULA, Karina Daleprani. **Trabalhadores de Saúde no SUS: Vínculos frágeis? Implicações complexas?**. 2008. 155f. Tese (Dissertação em Saúde Coletiva) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2008. Disponível em: <http://portais4.ufes.br/posgrad/teses/tese_2571_.pdf>. Acesso em: 03 maio. 2020.

FACCIOLI, Cintya. Teorias Motivacionais. 2008. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/teorias-motivacionais>>. Acesso em: 15 set. 2019.

FAVARIM, Flávia Negri. Remuneração e salário: uma abordagem jurídico/administrativa. **Revista de Ciências Gerenciais**, Valinhos, v. 15, n. 21, p. 211, 2011. Disponível em: <<https://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/viewFile/2246/2146>>. Acesso em: 12 abr. 2020.

FERREIRA, Cláudia Aparecida Avelar. *The perception of motivation and work satisfaction by employees of a psychiatric institution in Brazil*. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, [s.l.], v. 14, n. 2, p. 10-26, 2016. Disponível em: <<https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/3250/2997>>. Acesso em: 10 fev. 2020.

FLEURY, Sônia.; OOVERNEY, Assis. O sistema único de saúde brasileiro: Desafios da gestão em rede. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 11, n. 2-3, p. 74, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpbg/v11n2-3/v11n2-3a07.pdf>>. <https://www.esab.edu.br/wp-content/uploads/monografias/cely-miranda.pdf>Acesso em: 01 out. 2019.

FRAGA, Leandro Duarte. *Motivação nas organizações*. 2017. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/19666638/motivacao-nas-organizacoes>>. Acesso em: 14 set. 2019.

FRUTUOSO, Maria Fernanda Petrolí et al. Gestão local de saúde em território de vulnerabilidade: motivações e racionalidades. **Saúde debate [online]**. 2015, vol.39, n.105, pp.337-349. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0103-110420151050002003>>. Acesso em: 15 mar. 2020.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120p.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 301 p.

GIORDANI, Anney Tojeiro et al. *The nursing team's compliance with hand hygiene: motivational factors: motivational factors*. **Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste**, [s.l.], v. 15, n. 4, p. 559-568, 20 ago. 2014. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=324032212002>>. Acesso em: 02 fev. 2020.

GOMES, Alcindo Arcênio Pinheiro; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves; A motivação no ambiente organizacional. **Revista Produção Online**, Niterói, v. 3, n. 3, p. 3-13, set. 2003. Disponível em: <<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/download/567/612/>>. Acesso em: 05 ago. 2019.

GRUPO META. *Ação preventiva ou corretiva: veja como otimizar a gestão da empresa*. 2016. Disponível em: <<https://www.grupometa.com/recursos-humanos-terceirizacao/como-otimizar-a-gestao-da-empresa/>>. Acesso em: 12 abr. 2020.

IBMEC. *O que o profissional de relações institucionais faz*. 2020. Disponível em:

<<https://www.ibmec.br/noticias/o-que-o-profissional-de-relacoes-institucionais-faz>>. Acesso em: 17 abr. 2020.

IZIDORO, Ana Claudia Santos de Azevedo; MOREIRA, Alessandro Messias. Clima organizacional: Influência dos Fatores Internos e Externos na Motivação dos Médicos de um Hospital Público do Distrito Federal e em sua intenção de rotatividade. 2017. Disponível em: <<https://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/2983>>. Acesso em: 15 fev. 2020.

LANZONI, Gabriela Marcellino de Melo et al. **Ações/interações motivadoras para liderança do enfermeiro no contexto da atenção básica à saúde**. Texto contexto - enferm. [online]. 2015, vol.24, n.4, pp.1121-1129. Epub Nov 24, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-07072015000401121&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 07 fev. 2020.

LEITÃO, Sérgio Proença; FORTUNATO, Graziela; FREITAS, Angilberto Sabino de. Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, p. 884, set/out. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n5/a07v40n5.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2020.

LIOTTO, Aline Munaretto. O papel da capacitação no desempenho organizacional das micro e pequenas empresas do norte do Rio Grande do Sul. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 9., **Anais...** 2016, Passo Fundo, 2016.

LUZ, Gabriela Souza da. **Fatores de Estresse e de Motivação em Profissionais de Saúde: Uma revisão Sistemática**. 2016. 58 f. Monografia (Especialização em Psicologia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/147537/000999619.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 28 set. 2019.

MAGALHÃES, Luciano Santos; ROSA, Fernanda Heringer Moreira. O fator humano na organização: características motivacionais da equipe de enfermagem de um hospital público do interior de Rondônia: características motivacionais da equipe de enfermagem de um hospital público do interior de Rondônia. **Revista de Administração em Saúde**, [s.l.], v. 17, n. 68, p. 13-28, 3 out. 2017. Disponível em: <http://www.cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/38>. Acesso em: 10 fev. 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007. 282p.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de Pessoas: Fundamentos e tendências**. Brasília: DDG/ENAP, 2015. 105 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. 352 p.

MAURO, Maria Yvone Chaves et al. Condições de trabalho da Enfermagem nas

enfermarias de um Hospital Universitário. **Esc Anna Nery Rev Enferm.**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 15, jan-mar. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ean/v14n2/05.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2020.

MEDEIROS, Eliabe Rodrigues de; PINTO, Erika Simone Galvão. Experiência e capacitação profissional na execução do Programa Saúde na Escola. **Rev Esc Enferm USP**, Natal, v. 52, p. 4, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/reeusp/v52/pt_1980-220X-reeusp-52-e03378.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2020.

MELO, Fernanda Augusta de Oliveira et al. A influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 9., **Anais...** 2012, Resende, 2012.

MICHEL, Murillo. As teorias X e Y e suas potencialidades de aplicação a sistemas administrativos de recursos humanos em organizações nos dias atuais. **Revista Eletrônica de Administração**, Garça, n. 8, p. 2-3, jun. 2005. Disponível em: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/Zy69QCLvnleWkPd_2013-4-26-11-2-32.pdf>. Acesso em: 24 set. 2019.

MIRANDA, Cely. **O desafio em manter funcionários motivados: Os fatores Motivacionais para o Trabalho**. 2009. 83 f. Monografia (MBA em Gestão de Recursos Humanos) - Escola Superior Aberta do Brasil - ESAB, Vila Velha, 2009. Disponível em: <<https://www.esab.edu.br/wp-content/uploads/monografias/cely-miranda.pdf>>. Acesso em: 27 set. 2019.

MONTEIRO, Samir et al. Gestão de Pessoas: A valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização. **Enegep**, Fortaleza, p. 2, out. 2015. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_213_265_27313.pdf>. Acesso em: 13 set. 2019.

MORAES, Rosângela Dutra de.; VASCONCELOS, Ana Cláudia Leal.; CUNHA, Stephane Caroline de Paula da. Prazer no Trabalho: O Lugar da Autonomia. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Manaus, v. 12, n. 2, p. 219, maio-ago. 2012. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v12n2/v12n2a07.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2020.

NASCIMENTO, Mônica da Conceição Franco. **O Papel Dos Objetivos de Trabalho No Desempenho Dos Trabalhadores** (Estudo de Caso). 2013. 85 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Financeira) - Instituto Superior de Gestão, Madeira, 2013. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7119/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o_M%c3%b3nica_Nascimento.pdf>. Acesso em: 27 set. 2019.

PAES, Kettle Duarte. **Gestão de Pessoas**. Natal: Edunp, 2011. 288p.

PAIVA, Miriam Cristina Marques da Silva de. *The reasons of the nursing staff to notify adverse events*. **Revista Latino-americana de Enfermagem**, [s.l.], v. 22, n.

5, p. 747-754, out. 2014. Disponível em:
<https://www.scielo.br/pdf/rlae/v22n5/pt_0104-1169-rlae-22-05-00747.pdf>.
Acesso em: 09 fev. 2020.

PASSOS, Joanir Pereira; CIOSAK, Suely Itsuko. A concepção dos enfermeiros no processo gerencial em uma Unidade Básica de Saúde. **Rev Esc Enferm USP**, v. 40, n. 4, p. 464-468, 2006. Disponível em: <www.ee.usp.br/reeusp/>. Acesso em: 21 mar. 2020.

PAULA, Vilson Vieira de; NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização. **Inovarse**, Rio de Janeiro, p. 4, set. 2016. Disponível em:
<http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf>. Acesso em: 12 set. 2019.

PEREIRA JÚNIOR, Pedro de Lima. **GESTÃO PÚBLICA E MOTIVAÇÃO: o caso do Centro de Educação e Saúde (CES) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) na cidade de Cuité – PB**. 2012. 69p. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Universidade Estadual da Paraíba, João Pessoa, 2012. Disponível em: <<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/13211/1/PDF%20-%20Pedro%20de%20Lima%20Pereira%20J%C3%BAnior.pdf>>. Acesso em: 07 ago. 2019.

RAMALHO, Rafael. Gestão compartilhada nas empresas: por que apostar nessa tendência? 2018. Disponível em: <<https://blog.woli.com.br/gestao-compartilhada-nas-empresas-por-que-apostar-nessa-tendencia/>>. Acesso em: 10 abr. 2020.

SÁ, Renato Aparecido Cezario de; SACHETI, Suzan Beatriz. **Teorias Motivacionais versus qualidade de vida no trabalho**. 2015. 60p. Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) - Centro Universitário Eurípes de Marília, Marília, 2015. Disponível em:
<<https://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/1435/TC%20Univem.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 26 set. 2019.

SALVADOR, Simone Rosa. MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL. **Revista do Departamento de Administração da FEA**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 2-12, 2016. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/caadm/article/view/22189/25014>>. Acesso em: 07 ago. 2019.

SANTOS, Sebastião Lourenço dos; CARNEIRO, Renaude Santos. O novo modelo de Recursos Humanos: Gestão de Pessoas. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 7., **Anais...** 2010, Resende, 2010.

SAYLES, Leonardo R.; STRAUSS, George. **Comportamento Humano nas Organizações**. 1ª Ed. Ed. Atlas, São Paulo, 1975.

SEIXAS, Luis; RIBAS, Ricardo. Como melhorar a gestão da sua empresa? Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/melhoriadegestao/assets/folder-melhoria-gestao-13.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2020.

SERAFIM, Lizandra; TEIXEIRA, Ana Cláudia Chaves. Controle social das políticas públicas. **Pólis**, São Paulo, n. 29, p. 1, ago. 2008. Disponível em: <<https://www.polis.org.br/uploads/1058/1058.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2019.

SILVA, Jaqueline Alcântara Marcelino da; OGATA, Márcia Niituma; MACHADO, Maria Lúcia Teixeira. Capacitação dos trabalhadores de saúde na atenção básica: impactos e perspectivas. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, Goiânia, v. 09, n. 02, p. 390-391, ago. 2007. Disponível em: <<https://www.fen.ufg.br/revista/v9/n2/pdf/v9n2a08.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2019.

SILVA, Maria Cristina; BORGES, Livia de Oliveira. Condições de trabalho e clima de segurança dos operários da construção de edificações. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Belo Horizonte, v. 15, n. 4, p. 2, out-dez. 2015. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v15n4/v15n4a08.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

SOUZA, Aline. Evolução História da Administração de Recursos Humanos. 2012. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/evolucao-historica-da-administracao-de-recursos-humanos>>. Acesso em: 17 set. 2019.

SOUZA, Heidi. Teoria das relações humanas. 2017. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/teoria-das-relacoes-humanas>>. Acesso em: 16 set. 2019.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. **Einstein São Paulo**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 101-102, jan/mar. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/eins/v8n1/pt_1679-4508-eins-8-1-0102>. Acesso em: 12 out. 2019.

SOUZA, Marcel Freitas et al. Fatores contributivos para motivação dos profissionais de saúde da atenção básica de saúde. **Cadernos de Cultura e Ciência**, [s.l.], v. 13, n. 2, p. 100-110, 13 mar. 2015. Lepidus Tecnologia. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14295/cad.cult.cienc.v13i2.863>. Acesso em: 02 fev. 2020.

SOUZA, Vânia Alves de; ANJOS, Mayara Abadia Delfino dos. A motivação no ambiente de trabalho, um estudo na loteadora constrói em Monte Carmelo – MG. **Revista Getec**, Monte Carmelo, v. 6, n. 12, p. 90, 2017. Disponível em: <<http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/view/976/708>>. Acesso em: 23 set. 2019.

TOLFO, Suzana da Rosa. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. **rPOT**, Florianópolis, v. 2, n. 2, p. 41-60, jul/dez. 2002. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v2n2/v2n2a03.pdf>>. Acesso em: 01 maio. 2020.

VIEIRA, Swheelen de Paul et al. Planos de carreira, cargos e salários no âmbito do Sistema Único de Saúde: além dos limites e testando possibilidades. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 112, p. 111, 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103->>. Acesso em: 18 set. 2019.

APÊNDICE A - Variáveis componentes da coleta de dados

Nome dos autores	Artigo (Título)	Área de formação dos autores	Plataforma	Setor estudado pela pesquisa apresentada no artigo
FRUTUOSO, Maria Fernanda Petrolí; MENDES, Rosilda; ROSA, Karina Rodrigues Matavelli; SILVA, Carlos Roberto de Castro e;	Gestão local de saúde em território de vulnerabilidade: motivações e racionalidades.	1º – Ciências da Saúde; 2º – Ciências biológicas; Educação; História; Ciência política; Ciências da saúde; 3º – Ciências da saúde; 4º – Ciências humanas; Ciências da saúde; Ciências sociais aplicadas;	Google Acadêmico.	Profissionais de uma Estratégia Saúde da Família.
SOUZA, Marcel Freitas; SOUSA, Itamara da Costa; VIDAL, Eglidia Carla Figueiredo; VIDAL, Emery Ciana Figueiredo; MARINHO, Mirna Neyara Alexandre de Sá Barreto;	Fatores contributivos para motivação dos profissionais de saúde da atenção básica de saúde.	1º Ciências da saúde; 2º – Ciências da saúde; 3º – Ciências sociais aplicadas; Ciências da saúde; 4º – Ciências da saúde; 5º – Ciências da saúde;	Google Acadêmico.	Profissionais de uma Estratégia Saúde da Família.
FERREIRA, Cláudia Aparecida Avelar;	Percepção da motivação e satisfação no trabalho pelos trabalhadores de uma instituição psiquiátrica no	Ciências da saúde; Ciências sociais aplicadas;	Google acadêmico.	Instituição psiquiátrica no Brasil.

	Brasil.			
MAGALHÃES, Luciano Santos; ROSA, Fernanda Heringer Moreira.	O fator humano na organização: características motivacionais da equipe de enfermagem de um hospital público do interior de Rondônia.	1º – Ciências humanas; Ciências sociais aplicadas; 2º – Ciências humanas; Ciências da saúde;	Google Acadêmico.	Hospital público municipal no interior de Rondônia.
GIORDANI, Anncy Tojeiro; SONOBE, Helena Megumi; EZAIAS, Gabriela Machado; VALÉRIO, Maria Aparecida; ANDRADE, Denise de.	Adesão da equipe de enfermagem à higienização das mãos: fatores motivacionais.	1º – Ciências da saúde, outros. 2º – Ciências da saúde; 3º – Ciências da saúde; 4º – Engenharias; Ciências exatas; 5º – Ciências da saúde;	Google acadêmico.	Hospital Público de Londrina, PR.
IZIDORO, Ana Claudia Santos de Azevedo; MOREIRA, Alessandro Messias.	CLIMA ORGANIZACIONAL: Influência dos Fatores Internos e Externos na Motivação dos Médicos de um Hospital Público do Distrito Federal e em sua intenção de rotatividade.	1º – Ciências da Saúde; 2º – Ciências humanas; Educação; Ciência política;	Google acadêmico.	Hospital público do DF.

ALVES FILHO, Antônio; BORGES, Lívia de Oliveira.	A Motivação dos Profissionais de Saúde das Unidades Básicas de Saúde.	1º – Ciências humanas; Ciências sociais aplicadas; 2º – Ciências humanas; Ciências sociais aplicadas;	Google acadêmico.	Unidades Básicas de Saúde em Natal, RN.
BRAGA, Gracilene Maria Almeida Muniz; MAFRA, Simone Caldas Tavares; GOMES, Andréia Patrícia.	Agente comunitário de saúde: Perfil socioeconômico, estado motivacional e planejamento para o trabalho – uma caracterização das UBSFS de Viçosa (MG).	1º – Ciências sociais aplicadas; 2º – Ciências sociais aplicadas; Engenharias; Ciências humanas; 3º – Ciências da saúde;	Google Acadêmico.	UBSF's de Viçosa, MG.
LANZONI, Gabriela Marcellino de Melo; MEIRELLES, Betina Hörner Schlindwein; ERDMANN, Alacoque Lorenzini; THOFEHRN, Maira Buss; DALL'AGNOL, Clarice Maria.	Ações/interações motivadoras para liderança do enfermeiro no contexto da Atenção Básica à Saúde	1º – Ciências da saúde; 2º – Ciências da saúde; 3º – Linguística, letras e artes; Ciências da saúde; outros; 4º – Ciências da saúde; 5º – Ciências da saúde;	Google Acadêmico.	Atenção básica a saúde de um município localizado ao sul do Brasil.
PAIVA, Miriam Cristina Marques da Silva de; POPIM, Regina Célia; MELLEIRO, Marta Maria; TRONCHIM, Daisy Maria Rizatto; LIMA,	Motivos da equipe de enfermagem para a notificação de eventos adversos.	1º – Ciências da saúde, outros; 2º – Ciências da saúde; 3º – Ciências da saúde; 4º – Ciências da saúde; outros;	Google Acadêmico.	Profissionais de saúde de um Hospital Universitário.

Silvana Andréa Molina; JULIANI, Carmen Maria Casquel Monti.		5º – Ciências da saúde; Ciências Biológicas; 6º – Ciências da Saúde;		
---	--	---	--	--

Artigo	Estratégias utilizadas para estímulo de motivação	Desafios encontrados
1 - Gestão local de saúde em território de vulnerabilidade: motivações e racionalidades.	Filantropia. Pois os sujeitos aparentemente são motivados por essa ação, no contexto de um cotidiano que procura oferecer respostas a questionamentos em curto prazo, permeado pela vocação e também devoção dos profissionais.	Fragilidade do vínculo de trabalho: na posição de chefia e também contratação; trazendo insegurança aos profissionais, motivando-os a novos horizontes de carreira, distantes do SUS. Tem que ser verificado se as motivações dos profissionais podem produzir intervenções capazes e suficientes para captar dinâmicas no caso da Vila dos Pescadores, de forma com que valorize o espaço como local de sobrevivência, mas potencialmente projetando transformações futuras.
2 - Fatores contributivos para motivação dos profissionais de	De acordo com as percepções do estudo, puderam-se perceber que: A remuneração se mostra	Necessidade de aumento salarial; Remuneração quando das horas extras;

saúde da atenção básica de saúde.	<p>como um fator motivacional importante no cenário investigado, ocupando uma posição de destaque quando se compara aos demais mencionados. Alguns critérios como melhorias estruturais do serviço:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeito; • Reconhecimento; • Gostar do que se faz; • Trabalho em equipe; • Autonomia; • Bom relacionamento multiprofissional e intersetorial • Disponibilidade de materiais suficientes para o trabalho, atendimento às solicitações; • Elogios; • Promoção da educação permanente e a valorização. 	<p>Melhoria nas condições de infraestrutura e de trabalho; Ter rapidez na realização de exames solicitados necessários ao diagnóstico/acompanhamento de pacientes; Ter reconhecimento pelo esforço (redução das responsabilidades atribuídas, otimização e colaboração dos outros colaboradores da instituição quanto ao cumprimento de suas funções; Inclusão de insalubridade; Melhor formação.</p>
3 - Percepção da motivação e satisfação no trabalho pelos trabalhadores de uma instituição psiquiátrica no Brasil.	<p>Segundo consta no artigo, a maior parte dos trabalhadores estão satisfeitos e que existe reconhecimento à importância da motivação no trabalho. Que isso acontece por conta da separação entre satisfação x qualidade de vida no âmbito laboral, os quais ambos envolvem os</p>	<p>Vários entraves no serviço público, embora a motivação fora percebida, ocorrendo tal fato devido ao fato da motivação ser intrínseca, atuando sobre isso a Teoria da autodeterminação.</p>

	<p>domínios físicos e psicossociais. Foi apontado pelos sujeitos que é possível se motivar e ter satisfação no trabalho na saúde mental e pública, fazendo sugestões aos gestores sobre:</p> <p>Proporcionar conhecimento e aplicação de teorias que atendam melhor os anseios da equipe ou individual, mesmo com os condicionantes do processo burocrático da gestão pública;</p> <p>Identificar as demandas de seus subordinados e estimular a motivação extrínseca, como exemplo a remuneração variável, para prazer e alta performance;</p> <p>Investir na saúde mental e outros seguimentos, procurando criar um ambiente interativo e humanizado, evitando que ocorra alta rotatividade e absenteísmo, e também criar comprometimento.</p>	
<p>4 - O fator humano na organização: características motivacionais da equipe de enfermagem de um hospital público do interior de Rondônia.</p>	<p>Aos colaboradores:</p> <p>Valorizar os próprios desenvolvimentos em plenitude;</p> <p>Realização pessoal, através da criatividade;</p> <p>Proativismo (valência);</p> <p>Aguardo de condições adequadas e dignas para o</p>	<p>Pouca ciência dos colaboradores quanto ao seu desempenho (instrumentalidade).</p>

	<p>exercício da profissão; Integração aos colegas e à instituição em sua atividade laboral, afetiva ou efetivamente, como forma de conquistar o que querem (instrumentalidade).</p>	
<p>5 - Adesão da equipe de enfermagem à higienização das mãos: fatores motivacionais</p>	<p>Estimular para que os colaboradores tenham interesse pelo seu trabalho, fazendo com que: Tenha-se flexibilidade para priorizar as ações de cuidado; Tenha-se autonomia na realização dos cuidados de enfermagem; Ter sua opinião considerada quando da aquisição de recursos para a higiene das mãos, tema do artigo; Investir em educação permanente para que os fatores motivacionais sejam valorizados.</p>	<p>Falta de reconhecimento, gerando insatisfação e desmotivação; Baixa qualidade da assistência prestada aos pacientes, causando prejuízos a organização de saúde.</p>
<p>6 - CLIMA ORGANIZACIONAL: Influência dos Fatores Internos e Externos na Motivação dos Médicos de um Hospital Público do Distrito Federal e em sua intenção de rotatividade.</p>	<p>Melhorias na gestão (reforçar pontos positivos e melhorar pontos negativos); Chefes devem identificar oportunidades de melhoria e liderar e incentivar as equipes.</p>	<p>Ambiente de trabalho desafiador; Médicos não se sentem reconhecidos pelo seu trabalho; Médicos não vislumbram oportunidades de crescimento profissional na instituição; Salários, benefícios e planos de cargos insatisfatórios e falta de remuneração de acordo</p>

		com o mercado; Intenção de rotatividade alta.
7 - A Motivação dos Profissionais de Saúde das Unidades Básicas de Saúde.	Esforços que os profissionais de saúde, especificamente os das UBS, vêm fazendo no sentido de manterem-se motivados para um trabalho desenvolvido, ao longo do tempo, em condições materiais e sociogerenciais adversas.	Percepção de que o esforço de seu trabalho é pouco responsável por sua obtenção; Justiça no trabalho cada vez menos sendo percebida como alcançada pelo desempenho; Desgaste; Desumanização; Distribuição inadequada dos servidores, carência de mecanismos de avaliação de desempenho, discrepâncias salariais entre outros; Falta de materiais, equipamentos, profissionais, capacitação, equidade, falta de plano de carreira, falta de cargos e salários adequados; dificuldade de caracterizar a população do estudo.
8 - Agente comunitário de saúde: Perfil socioeconômico, estado motivacional e planejamento para o trabalho – uma caracterização das UBSFS de Viçosa	Percebeu-se que o empoderamento dos ACSs contribui para mudança quanto ao aspecto da desmotivação. Pois, ao torná-los parte do processo e responsáveis pelo	Insatisfação e desmotivação dos AC's; Falta de capacitação e cooperação entre os colegas de trabalho; Excesso de tarefas;

(MG).	planejamento do seu trabalho, eles terão a visão mais macro da organização de trabalho onde estão inseridos nas UBFs e, conseqüentemente, terão melhores condições de garantir a saúde dos indivíduos e suas famílias.	Realização de tarefas que não eram de suas competências; Ausência de planejamento de trabalho.
9 - Ações/interações motivadoras para liderança do enfermeiro no contexto da Atenção Básica à Saúde	Melhores condições trabalhistas, salário, formação e serviço e qualidade na assistência; Gestão de pessoas, acolhimento de novos profissionais; Possuírem maior mobilidade e não se restringirem a desenvolver atividades nos consultórios; Experiência de autonomia e liberdade em seu exercício; O fato de potencializar a liderança nos demais membros da equipe faz com que se sintam motivados a sempre procurarem outras possibilidades de ação, melhores condições de trabalho e também de atendimento a comunidade.	As principais dificuldades encontradas pelos enfermeiros na Estratégia Saúde da Família relacionam-se à estrutura física e à falta de maior número de profissionais de saúde, pois na ausência de alguns membros da equipe, o enfermeiro deixa de realizar o seu papel para cumprimento de outras atividades; Romper com as atividades assistencialistas, reducionistas e simplificadoras que desestimulam o fazer profissional. Por entender que sua prática ganha mais efetividade quando integrada às demais áreas do conhecimento e serviços de suporte ao usuário do Sistema Único de Saúde (SUS).

<p>10 - Motivos da equipe de enfermagem para a notificação de eventos adversos</p>	<p>Relação de colaboração com a instituição;</p> <p>Confiança de suporte administrativo;</p> <p>Segurança profissional;</p> <p>Condições encorajadoras para continuarem notificando;</p> <p>Compartilhamento de responsabilidades com a administração e estímulo de ações corretivas.</p>	<p>Limitação de contar com número de enfermeiros maior no grupo de entrevistados e, na condição de estudo fenomenológico, não são generalizáveis a outras populações.</p>
--	---	---