

A REALIZAÇÃO, A AFILIAÇÃO E O PODER: EM QUAL DESTES TRÊS FATORES ESTÁ CALCADA A MOTIVAÇÃO DOS ENFERMEIROS EM UM HOSPITAL DE ENSINO?

THE REALIZATION, THE AFFILIATION AND THE POWER: WHICH ONE OF THESE THREE FACTORS IS RESPONSIBLE FOR NURSES MOTIVATION IN AN UNIVERSITY HOSPITAL?

Agnes Olschowsky¹
Enaura Helena Brandão Chaves²

RESUMO

A enfermagem desenvolve suas atividades assistenciais através do trabalho em equipe, conseqüentemente, a qualidade de seu trabalho depende do desempenho de um grupo de pessoas. Daí a importância do conhecimento por parte do enfermeiro de noções básicas sobre motivação e os diferentes fatores motivacionais que interferem na atuação dos indivíduos. Para algumas pessoas, o importante é fazer coisas (necessidade de realização), para outras o importante é influenciar as pessoas (necessidade de poder), outras ainda, valorizam sobretudo a comunhão com o grupo (necessidade de afiliação). O presente estudo baseado na abordagem "três motivos" de Mc Clelland (1965) e utilizando o modelo elaborado por Souza (1972) buscou identificar qual destes aspectos é responsável pela motivação dos enfermeiros que trabalham em unidades de internação de enfermagem médica para adultos de um hospital universitário. O estudo apontou o fator Realização (80%) como fator motivacional predominante, a Afiliação e o Poder aparecem em segundo lugar com índices idênticos mas bastante inferiores (7%).

UNITERMOS: motivação, motivação em enfermagem, fatores motivacionais

1 INTRODUÇÃO

Se olharmos o indivíduo isoladamente, veremos a finalidade de seu trabalho apenas como um instrumento de satisfação de suas necessidades. No entanto, se trabalhar sempre sozinho este indivíduo alcançará pouco ou pelo menos não todos os resultados que poderiam ser alcançados se trabalhasse em grupo.

Ao fazer parte de um grupo de pessoas, cada um de nós traz para esse grupo suas características próprias, seu potencial para pensar e agir, o qual poderá ou não, harmonizar-se com

os demais. Se houver equilíbrio entre os elementos do grupo através da administração adequada de seus diferentes interesses as possibilidades de sucesso serão bem maiores.

A enfermagem desenvolve suas atividades através do trabalho em equipe, conseqüentemente, para desenvolvê-las de forma eficaz depende da interação dos indivíduos deste grupo, bem como, sua satisfação e motivação. Assim, é importante, que o enfermeiro tenha noções básicas sobre motivação e os diferentes fatores motivacionais para entender um pouco melhor o comportamento das pessoas no desempenho de seu trabalho.

Segundo Noronha (1984), a importância da motivação na área da enfermagem atinge altos níveis em função das características da própria profissão que envolve em seu processo, seres humanos: os pacientes, os funcionários, os familiares de seus pacientes e a comunidade.

1 Professora Assistente do Departamento de Assistência e Orientação Profissional da EEUFRGS. Mestre em Enfermagem Psiquiátrica.

2 Professora Assistente do Departamento de Assistência e Orientação Profissional da EEUFRGS. Mestre em Administração. Chefe do Serviço de Enfermagem Médica do HCPA.

Alguns estudos sobre motivação analisam como as pessoas se põem em movimento para esta ou aquela direção, porque o fazem, o quê fazem, pesquisando enfim, o fato de que nem todas as pessoas se propõem as mesmas coisas pelas mesmas razões.

Para algumas, o importante é fazer coisas (necessidade de realização), para outras, o importante é influenciar pessoas (necessidade de poder), outras ainda, valorizam sobretudo a comunhão com o grupo (necessidade de afiliação) (Mc Clelland, 1965). Esta abordagem proposta por Mc Clelland (op. cit.) foi bastante enriquecida por Souza (1972) na elaboração de um questionário "RAP" que permite identificar qual dentre os três aspectos: realização, poder ou afiliação é responsável pela motivação das pessoas (Anexo).

Este estudo propôs-se a aplicar o instrumento elaborado por Souza (op. cit.) a um grupo de enfermeiros que trabalham em unidades de internação de Enfermagem Clínica para adultos em um hospital de ensino, tendo como objetivo identificar qual destes três aspectos é o fator motivacional mais freqüente entre eles.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A administração de recursos humanos segundo Gil (1994) é o ramo especializado da ciência da administração que envolve todas as ações, que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização, bem como o aumento de sua produtividade. Atualmente a realidade organizacional caracteriza-se pela necessidade que as pessoas têm de maior liberdade e criatividade, buscando atingir maior nível de satisfação e realização pessoal.

O conceito de motivação tem influências penetrantes em nossa vida e está envolvido em todas as espécies de comportamento, aprendizagem, desempenho, percepção, atenção, recordação, esquecimento, pensamento, criatividade e sentimento (Murray, 1983). Para este autor uma pessoa é motivada em qualquer momento por uma variedade de fatores internos e externos. O homem possui desejos conscientes e inconscientes e usa suas capacidades para satisfazê-los.

Megginson et al. (1986), definem motivação com os seguintes termos:

- incentivo: é um estímulo externo que induz uma pessoa a tentar fazer alguma coisa ou lutar para conseguir algo.
- motivo: é um estímulo interno que dirige o comportamento consciente a satisfazer a uma necessidade ou alcançar uma meta.
- meta: é o fim em cuja direção se dirige o comportamento motivado.

Segundo Coradi (1986), nos últimos 20 anos, foram realizadas numerosas pesquisas sobre os mecanismos de motivação.

Campbell et al. (1970, apud Lobos, 1975), criaram uma classificação das teorias sobre motivação, agrupando-as em duas categorias:

1 Teorias motivadoras do processo, no qual definem que variáveis afetam a motivação. São conhecidas as teorias de Clark Heill – Princípio Estímulo Respostas (1937); Skinner – Princípio do Reforço (1948); Victor Vroom – Teoria da Expectativa (1959) e Graen – Teoria da Instrumentalidade (1969).

2 Teorias motivadoras de conteúdo, que se interessam pelos mecanismos de articulação existentes entre as variáveis que se ligam. São elas as teorias de Murray – Teoria das Necessidades (1983); Maslow – Pirâmide de Necessidades (1954); Herberg – Fatores de Higiene (1959); Mc Clelland – Fatores "n" Motivadores (1965); Adams – Teoria da Equidade (1965) e Locke coisas pelas mesmas razões – Teoria das Metas e Intenções (1970).

Tais estudos relacionam-se com a preocupação dos homens na constante busca de maior eficiência nos sistemas organizacionais. Verificam quais as condições e implicações que facilitam ou dificultam a interação do indivíduo e empresa, considerando suas diferenças e expectativas individuais e as formas pelas quais as solicitações dos indivíduos e os recursos oferecidos pela empresa se combinam e trocam (Bergamini, 1986; Coradi, 1986).

Dentre os vários estudos, as teorias de Maslow, Herberg e Mc Clelland apontam para o entendimento de mecanismos que procuram compreender a natureza do homem, explicando, prevendo e criando formas para mobilizar e gerar entusiasmo no trabalho.

Coradi (1986) refere que Maslow em sua teoria sobre motivação humana afirma que as pessoas possuem necessidades básicas: as fisiológicas, as de segurança, as necessidades de pertencer ao mundo e ser amado, as necessidades de auto-estima e auto-realização, que estão organizadas em ordem hierárquica. As necessidades são satisfeitas do nível mais baixo ao nível mais elevado. O nível mais básico de necessidades inclui as que são primárias ou fisiológicas. Enquanto insatisfeitas monopolizam o comportamento da pessoa, a medida que vão sendo satisfeitas vão perdendo o seu poder de motivação.

As necessidades secundárias começam a partir do momento que as necessidades primárias foram satisfeitas, pois as pessoas tendo alimento, casa, luz, água, começam a querer segurança, afeto, estima e auto-realização.

A necessidade de *segurança* inclui a necessidade de ser protegido contra ameaças e perigos de muitas espécies. Tais necessidades apenas entram em atividade depois que as necessidades fisiológicas foram satisfeitas.

As necessidades de *afeto* são evidenciadas pelo comportamento voltado para o desenvolvimento ou manutenção de relacionamentos afetivos gratificantes com outras pessoas. Nas organizações, o comportamento amigável dos grupos informais é uma das principais fontes de satisfação desta necessidade.

A necessidade de *estima* implica no desejo de querer ser respeitado pelos outros e por si mesmo.

Finalmente, a necessidade de *auto-realização* que se expressa pela necessidade de mostrar o potencial existente em cada um de nós.

A hierarquia das necessidades de Maslow, citada por Arndt e Huckabay (1983) pode servir como um modelo para o desenvolvimento de um sistema efetivo de motivação. O líder conhecedor desta teoria deve desenvolver programas que contribuam para a satisfação de seu pessoal e é provável que tenha grandes possibilidades de êxito, do ponto de vista motivacional.

A teoria de Herberg (apud Noronha, 1984) baseia-se na distinção entre os fatores satisfeitos e insatisfeitos, mostrando que fatores relacionados com trabalho (salário e condições de desempenho) são questões de higiene que tendem a prevenir a insatisfação; e fatores do trabalho em si (reconhecimento e responsabilidades) contribuem para elevar o nível de satisfação e aumentar a motivação. Existem, assim, elementos motivadores e os não motivadores mostrando o movimento real da motivação: as pessoas se movem quando oferecemos um prêmio (motivo) para fazer uma tarefa; se este deixa de existir teremos um estado de apatia.

A abordagem de Mc Clelland segundo Megginson et al. (1986), defende que existe uma alta correlação positiva entre realização, desempenho e sucesso executivo. Refere ainda que esta necessidade pode ser desenvolvida em pessoas maduras, porque os impulsos ou motivos de um indivíduo não são fixos em resultados das experiências infantis.

Mc Clelland apresenta em sua teoria três categorias de diferentes razões ou motivos que nos induzem a comportar-nos desta ou daquela maneira. São elas:

1 *Necessidade de realização*: expressa através de desejos ou vontade de êxito, que é controlado por muitas forças, tais como necessidade de buscar aprovação social, poder, conhecimento e habilidade, que variam de intensidade e qualidade de pessoa para pessoa.

2 *Necessidade de poder*: caracterizada pelo desejo de exercer influência e impacto sobre os outros.

3 *Necessidade de afiliação*: expressa pelo desejo de estar com pessoas, numa relação afetiva e amigável; preocupa-se mais com o ele-

mento humano do que com as tarefas e a produção. É importante salientar que esta teoria pontua que motivação é mutável (Coradi, 1986).

A abordagem de Mc Clelland segundo Kristal (1979) é dirigida principalmente para diretores. Ele analisou as motivações psicológicas por trás das formas de vida e trabalho, encontrando essas três necessidades. Verificou que diretores com alta necessidade de afiliação tendem a não gostar da distância psicológica do poder e são propensos a renunciar a metas de produção. Um diretor, com alta necessidade de poder pessoal combinada com necessidades igualmente altas de realização, pode ser muito eficiente. Ele construirá uma equipe estreitamente unida e muito eficiente. Contudo, pode resultar ruptura se o diretor deixar a companhia, na medida em que sua "equipe" se tornou demasiado dependente de um homem. Para o autor, o melhor tipo de gerente que uma empresa pode empregar é aquele com alta necessidade de realização, que delega suas necessidades de poder à companhia.

Aplicando a teoria de Mc Clelland, David Winter (1976, apud Kristal, 1979) analisou os padrões de motivação dos primeiros colocados da eleição presidencial de 1970 nos E.U.A. Ele comparou estes candidatos com os primeiros colocados de anos anteriores. O contraste entre os dois candidatos finalistas não poderia ter sido mais claro. Ford tinha uma reputação de ser "boa gente", mas fraco. E isto foi o que seus escores evidenciaram. Carter surgiu com um perfil bem equilibrado, mostrando ênfase em realização. Humphrey foi outro "boa gente", mas com necessidade menor de poder. Tanto Reagan quanto Wallace obtiveram escores altos em poder e compartilharam uma necessidade de afiliação visivelmente baixa. O notável perfil de John F. Kennedy pode ajudar a explicar seu carisma singular. Ele obteve escores altos, quase os mais altos de todos em todas as três dimensões: necessidade de poder, de afiliação e de realização.

A abordagem dos "três motivos" de Souza (1972) origina-se das pesquisas sobre motivação social desenvolvidas por Mc Clelland (1965).

Para Souza (op. cit.) o motivo de *realização* envolve pessoas com as seguintes características: são estimuladas por trabalho desafiador, confiam em si, preferem trabalhos individuais, gostam de saber dos resultados, resistem a pressões externas, aceitam riscos moderados, estabelecem objetivos claros, consideram as dificuldades prováveis, procuram recursos e ajuda e prevêm conseqüências das ações.

Os indivíduos motivados para *afiliação* estão mais preocupados com as pessoas do que

com o trabalho, desejam ser bem quistos, valorizam os sentimentos, estabelecem clima de amizade e confraternização, dão apoio e consolo, detestam isolamento, ficam ansiosos com discussões e conflitos, são mediadores de relações rompidas.

As pessoas com características motivadas para o *poder* influem sobre os outros, exercem impacto emocional, formam equipes e grupos, estimulam a competência nos outros, participam de várias organizações, ocupam postos diretivos, gostam de esportes e política, podem ser dominadores ou líderes democráticos.

Souza (1972) refere também que as pessoas variam na dosagem que possuem dos "três motivos" e suas combinações fazem com que alguns indivíduos sejam mais indicados para certas funções, enquanto outros se desempenham melhor em outros encargos.

É importante estarmos atentos à dinâmica da motivação para organização do trabalho, pois na realidade ninguém motiva ninguém. O máximo que se pode fazer é detectar que objetivos estão em jogo, discriminar quais deles são mais importantes para o subordinado em questão. O supervisor é um agente facilitador do potencial para ação que as pessoas trazem e deve estar consciente de que, se um determinado recurso funcionou bem na motivação de uma pessoa, talvez não tenha o mesmo efeito com outra. Isto exige, sem dúvida, grande responsabilidade por parte do supervisor no manejo com as diferenças individuais de seus subordinados e do conhecimento de seus estilos comportamentais.

Portanto, a motivação dos empregados depende de uma boa e saudável política de pessoal. Boas relações são fundamentais e manifestam-se pelo interesse, pelo sentimento de pertencer à organização e pelo orgulho do trabalho que executa. Para Gil (1994), é claro que a motivação dos empregados não significa que a empresa deixe de ter problemas. Pode ser que os empregados não estejam plenamente satisfeitos com seu salário mas, se ao chegarem a empresa concordam com seus objetivos, sentem-na como um lugar agradável e vêem seus chefes como pessoas sensatas, sentem-se motivados e isto faz com que os outros obstáculos sejam mais facilmente superados.

Segundo White (1984), a satisfação de uma pessoa no trabalho pode ser proporcional ao grau com que essa pessoa visualiza a importância das várias necessidades e a forma como estão sendo satisfeitas. Algumas pessoas consideram aquisição, reconhecimento, progresso, oportunidades de participar na tomada de decisão ou oportunidade de crescimento na área escolhida como fatores motivantes na obtenção da satisfação do trabalho.

3 MATERIAL E MÉTODO

O presente estudo foi realizado no Serviço de Enfermagem Médica (SEM) do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), o qual é formado por unidades de internação que atendem pacientes adultos portadores de patologias clínicas de diferentes especialidades. Este serviço envolve também o Centro de Tratamento Intensivo Clínico Cirúrgico (CTICC), a unidade de Hemodiálise e a unidade de Psiquiatria.

A população foi constituída pelos 71 enfermeiros que trabalhavam neste serviço no período do estudo, os quais estavam distribuídos em três turnos, manhã, tarde e noite, com jornada semanal de 39 horas, assim distribuídas: jornada diária de 6h30m nos turnos diurnos da manhã (7h às 13h30m) e da tarde (13h às 19h30m) e de 12 horas e 30 minutos em noites alternadas (uma de trabalho e duas de folga), no horário das 19h às 7h30m.

Foram encaminhados 71 questionários (RAP) dos quais retornaram 55, que constituíram a amostra deste estudo.

Os dados foram coletados através da aplicação de um questionário denominado "RAP" (R=Realização, A=Afiliação, P=Poder) elaborado por Souza (1972), no qual tentou operacionalizar a teoria de McClelland utilizando-o para identificar os motivos dominantes nas pessoas. O questionário foi testado por Souza que o aplicou em cinco grupos de adultos de ambos os sexos, perfazendo uma amostra de 135 respondentes e tendo validado-o como sendo uma sondagem exploratória rápida e sensível para detectar diferenças motivacionais grupais, de acordo com a teoria dos motivos sociais de McClelland (Souza, 1972).

Trata-se de uma série de múltiplas escalas, sendo 10 representativas da necessidade de Realização (itens 1, 4, 7, 12, 16, 21, 22, 25, 29); 10 da necessidade de Afiliação (itens 2, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 24, 26, 30) e 10 da necessidade de Poder (itens 3, 6, 9, 11, 14, 17, 20, 23, 27, 28). A soma final dos R-A-P indica a dosagem proporcional dos motivos (Anexo).

Os questionários foram entregues pelas autoras nas unidades de internação sendo esclarecido quanto ao sigilo das informações e solicitado o consentimento dos participantes para a realização do estudo. Os questionários respondidos não foram identificados pelos respondentes, o mesmo, feito com relação ao local de trabalho. Por constituir-se na replicação de um estudo anterior, utilizou-se o mesmo tratamento estatístico do estudo original, ou seja, estatística descritiva para análise dos dados onde se considerou os fatores de maior incidência como os dados relevantes encontrados na amostra. Os dados foram tabulados manualmente e

apresentados em números absolutos e percentuais.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dos 71 questionários enviados, foram respondidos 55 (77%), cujas respostas indicaram Realização como o fator motivacional predominante (80%), a Afiliação e o Poder aparecem em segundo lugar com o mesmo índice (7%).

Em virtude do elevado percentual (80%) do fator Realização entre os fatores motivacionais levantados, optamos por centralizar nossas discussões em torno deste tema.

Dentre os 44 enfermeiros que apontaram Realização como fator motivacional apenas dois são do sexo masculino. Este dado caracteriza o contingente de profissionais de enfermagem, pois a mesma é uma profissão tida como essencialmente feminina. Esta realidade também se fez presente em nosso estudo, onde esses dois enfermeiros eram os únicos homens que compunham nossa amostra.

A faixa etária dos representantes variou entre 20 e 40 anos de idade. Consideramos significativo comentar que o tempo de serviço destas enfermeiras variou de 0 a 5 anos, indicando que estas, em sua maioria, não eram muito antigas no hospital, porém, não investigamos quanto tempo as mesmas tinham na profissão. Acreditamos que este dado poderia ser importante para melhor interpretarmos a necessidade de realização identificada em suas respostas.

Segundo Vieira (1993), o grau de satisfação do enfermeiro aumenta com o tempo de serviço, com a faixa salarial e depende do local de trabalho. Em seu estudo identificou que o profissional enfermeiro acredita no significado e na importância do seu trabalho; é um profissional que tem autoridade de decisão e liberdade de ação, desempenha tarefas complexas que exigem conhecimento específico e vê seu trabalho como um todo. Concordamos com o ponto de vista da autora de que isso contribui para o desenvolvimento da auto-estima e serve de desafio para sua Realização.

Castro et al. (1985), ao estudar as condições de vida e de trabalho de um grupo de enfermeiros empenhados na assistência, cita a relação de dominação que ocorre nos cenários da prática, onde visualiza-se péssimas condições de trabalho e falta de oportunidade de realização profissional, reforçando ainda que o regime de trabalho vivido pelos enfermeiros é visto pelos mesmos como sub-humano, com carga horária muito pesada, desgaste físico e emocional e salário incompatível.

Dos 44 enfermeiros que apontaram Realização, identificamos que 37 eram enfermeiros de

unidade e 7 possuíam cargo de enfermeiro chefe de unidade (o SEM possui 8 unidades, cada uma delas comportando um enfermeiro chefe de unidade). Os enfermeiros chefes de unidade são escolhidos de forma participativa, sendo indicados e eleitos pelos demais profissionais de enfermagem que trabalham no setor. Os enfermeiros de unidade embora não possuam cargo de chefia são responsáveis pela assistência de enfermagem prestada por sua equipe durante seu turno de trabalho, exercendo um importante papel na coordenação e liderança do grupo.

Herzberg (apud Noronha, 1984) aborda o problema da motivação a partir da satisfação ou insatisfação que o indivíduo retira de seu trabalho, os fatores de motivação intrínsecos ao cargo que elevam os níveis de satisfação e de produtividade e envolvem sentimentos de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento, que podem ser encontrados num trabalho desafiante e pleno de sentido, independentemente, em nosso entendimento, de estar atrelado a um cargo de chefia.

Neste grupo de respondentes 16 (36%) possuíam experiência anterior em chefia, os demais 28 (64%) nunca tinham exercido qualquer tipo de chefia. Apenas 9 enfermeiros afirmaram "sim" quando questionados sobre a participação em algum curso sobre chefia; 21 não responderam, e 14 não participaram de nenhum curso. Dos 9 enfermeiros que haviam participado de cursos nesta área, 5 eram aqueles que respondiam pelas chefias de unidade, o que nos leva a crer que a preocupação dos mesmos com aspectos relativos a liderança e administração de pessoal torna-se evidente a medida que assumem cargos diretivos. Dentre as demais enfermeiras que possuíam curso, mas que não estavam ocupando cargo de chefia no momento (4), apenas uma relatou não ter tido experiência anterior em chefia, o que nos indica a constante atuação deste profissional em cargos de gerência.

Estes dados reforçam nossa preocupação constante em atuando como professores de cursos de graduação e pós-graduação em enfermagem, em oferecer cada vez mais subsídios na formação e orientação de enfermeiros instrumentalizando-os para o gerenciamento na área de enfermagem, pois constatamos que embora esta necessidade esteja evidenciada em nossos achados, um contingente de 33 (75%) dos enfermeiros de nossa amostra ainda não realizaram nenhum curso nesta área.

Salientamos, no entanto, que não basta o investimento por parte do enfermeiro e a oferta de cursos, mas é imprescindível o incentivo e reconhecimento por parte da empresa, tendo em vista que está confirmado pelo estudo que a grande maioria dos enfermeiros busca através de seu trabalho chegar a Realização e esta só é

possível através não só de seu próprio esforço, mas do apoio organizacional.

Segundo Vieira (1993), existem vários estudos na enfermagem sobre a importância da educação continuada, em contraste com poucos estudos sobre planos de carreira na área e reflexo disso na prática diária. Como ascensão profissional o enfermeiro possui somente a área administrativa através de cargos de chefia de unidade, chefia de serviço e coordenação de serviços e, para tal o enfermeiro muitas vezes pensa estar afastando-se da razão de ser do seu trabalho: a assistência de enfermagem, desconhecendo que a adequada administração desta assistência prestada pela equipe de enfermagem é que garantirá a qualidade da mesma e o conseqüente bem-estar da equipe (realização).

5 CONCLUSÃO

São inúmeras, como vimos, as concepções a respeito da motivação humana e cada uma aborda a questão sob uma ótica diferente. No entanto, são unânimes, quando identificam fatores internos e externos como impulsionadores do comportamento das pessoas.

Nosso estudo buscou dentro de um determinado referencial, estabelecer qual seria o fator motivacional que preponderava entre os enfermeiros que atuavam num serviço de enfermagem de um hospital de ensino.

Identificamos que em nosso grupo de estudo o fator motivacional era marcadamente de *Realização* com acentuada discrepância entre os outros dois fatores que seriam poder e afiliação. Estes dados confirmam os encontrados em vários outros estudos que lemos a respeito da necessidade que os enfermeiros têm de realização e reconhecimento de seu trabalho e de sua profissão (Vieira, 1993; Birkenstock, 1991).

Acreditamos, no entanto, no caráter contingencial e situacional da motivação quando todos os três fatores motivacionais apresentados por McClelland: realização, afiliação e poder têm a mesma relevância no cotidiano do indivíduo prevalecendo um ou outro conforme a situação apresentada.

Justificamos nosso ponto de vista quando reforçamos a importância das relações entre as pessoas e o convívio das mesmas nos grupos de trabalho; aspectos apontados originariamente pelos teóricos das relações humanas. Por outro lado, o exercício do poder faz-se necessário em qualquer trabalho de grupo e mais especificamente está presente na atividade do enfermeiro, que necessariamente deve gerenciar a assistência de enfermagem, pois como afirma Foucault (1992), poder é uma rede de mecanismos da qual nada ou ninguém escapa. Conhecer as

técnicas para o exercício do poder, a fim de exercê-lo com legitimidade dentro de seu grupo de trabalho, é outro aspecto que julgamos essencial no preparo de nossos estudantes, desenvolvendo com os mesmos noções atualizadas sobre liderança.

Desta forma, pensamos que conhecer os fatores motivacionais dos enfermeiros contribui para estabelecermos atitudes estratégicas na qualidade das relações entre os profissionais e, conseqüentemente, no gerenciamento da assistência de enfermagem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 ARNDT, C., HUCKABAY, L. *Administração em enfermagem*. Rio de Janeiro: Interamericana, 1983.
- 2 BERGAMINI, C. W. *Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo, 1986. Cap.5, p.125-137: Motivação e Desenvolvimento Organizacional.
- 3 BIRKENSTOCK, M. Recruitment and retention: strategies for keeping good nurses. *AORN J.*, v.53, n.1, Jan.1991.
- 4 CASTRO, et al. Dificuldades na incorporação dos resultados de pesquisa na prática da enfermagem. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PESQUISA EM ENFERMAGEM, São Paulo, 1985. *Anais...* São Paulo: ABEN, FINEP, 1985.
- 5 CORADI, C. D. *O comportamento humano em administração de empresas*. São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1986.
- 6 FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1992. Introdução: por uma genealogia do poder.
- 8 GIL, A. C. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.
- 9 KRISTAL, Leonard. *Compreenda a psicologia: uma perspectiva pessoal*. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1979.
- 10 LOBOS, J. Teorias sobre a motivação no trabalho. *R. Adm. Emp.*, Rio de Janeiro. v.15, n.2., mar./abr. 1975.
- 11 McCLELLAND, D.C. Achievement motivation can be developed. *Harvard Business Review*. Nov./Dec., 1965.
- 12 MEGGINSON, H. et al. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo, Harper, 1986. cap.12, p. 305 - 335: Motivação dos Empregados.
- 12 MURRAY, E. *Motivação e emoção*. 5.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
- 13 NORONHA, R. Motivação no ensino e na assistência de enfermagem. *R. Bras. Enferm.*, Brasília, v.37, n.3/4, p.274-279, jul./dez. 1984.
- 14 SOUZA, E. L. P. Um novo instrumento para a medida da motivação social. *R. Psicol.*, n.4, p. 9-16, 1972.
- 15 VIEIRA, D.F.V.B. *Qualidade de vida no trabalho dos enfermeiros em hospital de ensino*. Porto Alegre: UFRGS, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, UFRGS, 1993.
- 16 WHITE, E. A prerequisite for motivation. *Superv. Management*, v.2, n.29, p.22., 1984.

Endereço do autor: Enaura H.B. Chaves

Autor's address: Rua Dr. Raul Moreira, 354 - Cristal
90.620-110 - Porto Alegre - RS

"As autoras agradecem a Professora Edela Souza por sua contribuição fornecendo o material bibliográfico necessário."

ANEXO

Identificação:

 Sexo:.....
 Idade:
 Turno:
 Há quanto tempo exerce chefia:.....
 Experiência anterior de chefia:
 Participou de algum curso de chefia:
 Data de admissão:.....
 Possui outro emprego:.....
 Enfermeira de unidade ()
 Enfermeira chefe de unidade ()

RAP

Você foi encarregado de executar um determinado projeto e tem carta branca para agir. O que você acharia importante fazer logo:

1. definir os objetivos e as dificuldades que poderão surgir;
2. escolher pessoas amigas e de sua confiança que poderão trabalhar com você;
3. estabelecer claramente as normas que irão reger o bom andamento do projeto;

Se fosse possível moldar os filhos ao nosso gosto, como gostaria que fossem os seus?

4. pessoas empreendedoras e chefias de iniciativa;
5. pessoas compreensíveis e tolerantes;
6. pessoas influentes, líderes na sociedade;

Três empregos são oferecidos na mesma organização, com os mesmos vencimentos, mas as funções são diferentes. Qual escolheria?

7. planejar projetos novos;
8. apaziguar conflitos e promover o bom relacionamento entre as pessoas;
9. dirigir um projeto importante;

- A pesquisa que mais lhe interessaria:
10. uma pesquisa motivacional;
 11. uma pesquisa sobre centro de poder;
 12. uma pesquisa técnico-científica;

- Qual a qualidade de liderança que mais valoriza?
13. capacidade de planejar e executar;
 14. capacidade de estimular e persuadir;
 15. capacidade de compreender e tolerar;

- Onde você preferiria empregar o seu dinheiro?
16. num projeto habitacional;
 17. numa campanha contra tóxicos;
 18. em assistência a menores;

Supondo que os vencimentos e o horário de trabalho fossem os mesmos para os três cargos, supondo que tivesse competência para todos qual preferiria?

19. ser assistente de um conselheiro matrimonial;
20. ser assistente de um engenheiro mecânico;
21. ser assistente de um deputado federal

Suponha três mesas, cada mesa com três convivas; de qual delas gostaria de participar?

22. Einsten - Sabin - Gagarin;
23. Nixon - Mao - de Gaulle
24. Schwitzer - João XXIII - Freud

A organização da qual gostaria de ser membro efetivo:

25. NASA;
26. UNESCO;
27. ONU;

Sem considerar o preço, qual o presente que mais gostaria de ganhar?

28. uma coleção de moedas;
29. uma máquina fotográfica;
30. um álbum de família.

ABSTRACT

The nursing develops its activities through the staff work, therefore, the quality of its work depends on the performance of the work group. For this reason, the nursing knowledge about human motivation and the different motivational factors which interfere in people actions are very important. For some persons is important to do things (realization necessity), for others, is important to influence people (power necessity), and for others to valorize the fellowship with the work group (affiliation necessity) is the most important. The present study is based on "three motives" of the Mc Clelland (1965) approach. The authors also used the Souza (1972) model with the aim to identify which factors are responsible for nurses motivation in adults clinical wards in an university hospital. The results shows that Realization (80%) is the predominant motivational factor, the Affiliation and Power are in the second place with the same rate (7%).

KEY WORDS: *motivation, nursing motivation, motivational factors.*

RESUMEN

El servicio de enfermería desarrolla sus actividades asistenciales al través del trabajo en grupo, en consecuencia la calidad del trabajo dependerá del desempeño de las personas que integran ese servicio. Por eso es importante que el enfermero conozca las nociones básicas acerca de la motivación y los factores de ella que intervienen en la forma de proceder de los individuos. Para algunas personas lo importante es hacer cosas (necesidad de realización), para otras lo más importante es influenciar las personas (necesidad de poder) y otras valoran la comunicación con el grupo (necesidad de afiliación). El presente estudio se ha basado en los "tres motivos" de McClelland (1965) y utilizando el modelo elaborado por Souza (1972), buscó identificar cual de los tres motivos es responsable por la motivación de los enfermeros que trabajan en unidades de internación de adultos en un hospital de la universidad. Fue constatado que la Realización es el factor que motiva la mayoría de los enfermeros (80%), la Filiación y el Poder aparecen en segundo con el índice 7% de los sujetos.

DESCRIPTORES: *motivación, motivación en enfermería, factores motivacionales.*
