

**Texto n. 37**

**Textos para Discussão**  
**ISSN-2447-8210**

**Os elementos motivacionais  
dos ortopedistas do Hospital  
Militar de Área de Campo  
Grande**

**Cláudio Belchior Santos de  
Souza<sup>1</sup>**

**Fabício Pelloso Piurcosky<sup>2</sup>**

**Grupo  
Educatonal**

## OS ELEMENTOS MOTIVACIONAIS DOS ORTOPEDISTAS DO HOSPITAL MILITAR DE ÁREA DE CAMPO GRANDE

Cláudio Belchior Santos de Souza<sup>1</sup>

Fabício Peloso Piurcosky<sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo apresenta uma análise dos elementos motivacionais dos Ortopedistas do Hospital Militar de Área de Campo Grande (HMil ACG), onde o número reduzido desses médicos tem sido uma realidade. A estrutura hierárquica do HMil ACG pode causar problemas para os médicos ortopedistas, colaborando para a desmotivação deles, dificultando a permanência desses profissionais e a contratação de novos médicos. O fator motivacional tem grande importância na área de recursos humanos, já que profissionais motivados tendem a produzir mais e melhor. O Hospital Militar de Área de Campo Grande tem como missão prover um atendimento médico de qualidade para todos seus pacientes. Nesse escopo, os elementos motivacionais foram estudados para que se possa propor ações no sentido de motivar os médicos ortopedistas a prestarem um excelente serviço médico. O presente trabalho apresenta um caráter exploratório, pois é necessário familiarizar o pesquisador com o fenômeno investigado e auxiliá-lo na compreensão do mesmo. Entendendo os elementos motivacionais, a direção do HMil ACG pode melhorar a gestão de seus recursos humanos, implementando ações para preservar sua mão de obra especializada e se tornar um polo de atração para profissionais qualificados.

**Palavras-chave:** Motivação. Médicos. HMil ACG.

### *THE MOTIVATIONAL ELEMENTS OS THE ORTHOPEDISTS OF THE MILITARY HOSPITAL OS CAMPO GRANDE*

---

<sup>1</sup>Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras.

<sup>2</sup>Doutorando na Universidade Federal de Lavras.

## **ABSTRACT**

This article presents an analysis of the motivational elements of the Orthopedists at the Military Hospital of Campo Grande Area (HMil ACG), where the reduced number of these doctors has been a reality. The hierarchical structure of HMil ACG can cause problems for orthopedic doctors, helping to demotivate them, making it difficult for these professionals to stay and hiring new doctors. The motivational factor is of great importance in the area of human resources, since motivated professionals tend to produce more and better. The Campo Grande Area Military Hospital's mission is to provide quality medical care to all its patients. In this scope, the motivational elements were studied so that actions can be proposed in order to motivate orthopedic doctors to provide an excellent medical service. The present work has an exploratory character, as it is necessary to familiarize the researcher with the investigated phenomenon and assist him in understanding it. Understanding the motivational elements, the management of HMil ACG can improve the management of its human resources, implementing actions to preserve its specialized workforce and become a pole of attraction for qualified professionals.

**Keywords:** Motivation. Doctor. HMil ACG.

## **1 INTRODUÇÃO**

A gestão de recursos humanos em um Hospital Militar é uma tarefa bastante complexa, pois existe uma enorme gama de funcionários com especificidades diferentes. A hierarquia e a disciplina, inerente as Organizações Militares, são componentes que, por vezes, dificultam a gestão de pessoal. O Hospital Militar de Área de Campo Grande (HMil ACG) tem como objetivo atender com qualidade os militares residentes na cidade de Campo Grande e seus dependentes.

Vey (2000) aponta que as organizações estão exigindo cada vez mais de seu pessoal, desejando que os mesmos não cumpram apenas suas obrigações, mas que criem, usem, inovem, enfrentem desafios e que estejam comprometidos. Assim, outra questão assume vital importância: a motivação. A motivação para o trabalho tem raízes no indivíduo, na organização e também no ambiente externo. Uma pessoa motivada ou desmotivada é o produto do somatório de uma gama de

fatores. Para Vey (2000) a motivação significa ter interesse, entusiasmo, vontade de fazer algo. Ela é um estado de espírito positivo, que permite ao indivíduo a realização de suas tarefas e libere seu potencial. É um combustível interior que se consome ao enfrentar desafios da função e da organização e necessita de constante reposição. O que motiva em um dado momento uma pessoa, posteriormente pode não motivá-la mais, bem como os mesmos motivos podem divergir entre as pessoas.

O HMil ACG possui um número reduzido de médicos ortopedista, o que provoca um aumento da carga de trabalho dos especialistas existentes, pois na estrutura organizacional do Exército Brasileiro, todos os médicos são oficiais.

Segundo Herzberg (1975) as organizações devem cuidar de satisfazer os fatores higiênicos (salários, condições de trabalho, estabilidade etc.), evitando desta forma a insatisfação e o que facilitará ao indivíduo atingir os fatores motivacionais (realização profissional, reconhecimento, promoção etc.).

Para Vroom (1974), todo o trabalho a ser executado gera uma expectativa. Em seus estudos sobre a teoria da expectativa, ele considerou que os fatores motivacionais não dependem só dos objetivos individuais mas também do contexto do trabalho. Para ele, o processo de motivação desenvolve-se em cima da expectativa, instrumentalidade e valência.

O momento de recessão vivido pelo Brasil impõem limitações financeiras e orçamentárias aos órgãos públicos, em especial ao HMil ACG, no qual se concentra esta pesquisa. Assim, de acordo com Herzberg (1975), fatores como salário, ambiente físico, material, relacionamento com subordinados e superiores, status, entre outros, classificados por ele como higiênicos, poderiam causar insatisfação no ser humano. Então, quais seriam os fatores motivacionais dos oficiais ortopedistas do HMil ACG no trabalho? Como aumentar a motivação dos ortopedistas nessa instituição?

Por outro lado, os fatores motivacionais identificados por Herzberg (1975) ligados ao trabalho em si, ou seja, o conteúdo do cargo (realização, reconhecimento, promoção etc.), estariam sendo fortalecidos como forma de criar um ambiente de motivação para os médicos ortopedistas do HMil ACG?

Cabe lembrar que estes fatores motivacionais dependem, em muito, dos comandantes, da valorização do indivíduo e do significado do trabalho para ele, assim como da expectativa que o mesmo traz. Desta maneira, o presente estudo justifica-se por promover uma discussão embasada em procedimentos científicos, a

respeito de um tema atual e que pode promover uma melhora na motivação dos médicos ortopedistas do HMil ACG.

Este trabalho teve como objetivo verificar os fatores motivacionais dos médicos ortopedistas do HMil ACG e propor medidas para melhorá-los. Para alcançar esse objetivo foi aplicado um questionário em três dos quatros médicos ortopedistas existentes no HMil ACG, com o objetivo de mapear os fatores higiênicos e motivacionais desses profissionais. Com a identificação dos fatores foram propostas medidas para melhorá-los, baseado na doutrina de motivação estudada. De posse dos resultados da pesquisa, os comandantes poderão fazer uma análise e planejar a melhor forma de gerenciar seus recursos humanos, em especial, os médicos ortopedistas. Pois para Gil (1994, p.54), "a pesquisa social visa fornecer respostas tanto a problemas determinados por interesse intelectual, quanto por interesse prático." É de se ressaltar, que com relação ao tema escolhido para Castro (1938, p.55), uma pesquisa deve ser "original, importante e viável", e o estudo deve satisfazer a esses três critérios para o seu sucesso.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A seguir serão abordados os principais conceitos relativos a motivação. Depois, esses conhecimentos serão aplicados aos médicos ortopedistas do HMil ACG.

### **2.1 O significado da motivação no trabalho**

O conceito de Motivação é bastante amplo e diversificado. Desde a antiguidade os filósofos já estudavam a motivação. De acordo com Schein (1982, p.31):

São muitas as teorias da motivação, teorias até conflitantes, que tentam explicar o comportamento das pessoas nas organizações; mas, em geral, falta a essas teorias um fundamento claramente estabelecido pela pesquisa. É como se cada teoria que é proposta - por exemplo, a teoria da necessidade de segurança, ou a necessidade de a pessoa usar suas aptidões, ou a necessidade de auto-realização - fosse parcialmente verdadeira no sentido de explicar o comportamento de alguns empregados ou de alguns dirigentes durante certo tempo. Mas, sempre que tentamos generalizar, verificamos que outros fenômenos, mais importantes, parecem estar atuando e invalidam a teoria proposta.

A importância do tema motivação é grande, pois as organizações necessitam de pessoas motivadas para que tenham produtividade e qualidade. A palavra motivação deriva da palavra latina movere (mover), dessa forma, talvez, a mais adequada definição para motivação fosse: Força que encoraja o indivíduo a agir. Porém essa definição é simplista e não reflete a complexidade do assunto.

Bergamini (1990, p.38), define motivação na seguinte expressão:

A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar outra, o que ela pode fazer é estimular a outra. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo.

Para Dorin (1978, p. 185), motivação é:

Iniciação e direção do comportamento. Influências internas da conduta, com as condições fisiológicas, os desejos, os interesses, os propósitos, as atitudes e as aspirações de uma pessoa. Motivação inclui o incentivo, que é o objeto ou fato capaz de remover o estado de impulso restabelecendo o equilíbrio do organismo.

Chiavenato (1993) alerta para a grande dificuldade em identificar os motivos que estimulam e determinam o comportamento humano quando se considera as várias diferenças culturais, as várias diferenças entre indivíduos dentro de uma mesma cultura, a manifestação e expressão de um motivo diferentemente em cada indivíduo, os motivos que muitas vezes se expressam de forma disfarçada no comportamento das pessoas e, ainda, que qualquer ato do comportamento humano pode significar a expressão de vários motivos. O autor, para o complexo estudo psicológico da motivação, faz a classificação entre os diversos tipos de motivos que movem o ser humano, categorizando-os em motivos primários, motivos secundários e motivos gerais. Para o autor, são motivos primários ou ainda denominados naturais, não aprendidos, fisiológicos, biológicos ou de sobrevivência, àqueles motivos que não surgiram em decorrência do aprendizado e que representam uma necessidade fisiológica. São exemplos: a fome, a sede, o sono ou a função sexual.

## 2.2 Principais hipóteses sobre motivação

Os usos que uma pessoa der às suas capacidades humanas dependem de sua motivação, seus desejos, carências, necessidades, ambições, apetites, amores, ódios e medos. Assim, durante séculos filósofos e teólogos debateram a natureza do homem e ao fazê-lo, formularam perguntas e extraíram conclusões sobre a motivação (MURRAY, 1967).

Como o comportamento humano é um terreno nebuloso, não existe consenso sobre qual a teoria que explicaria melhor os fatores de motivação. Schein (1982) propôs três principais categorias de hipóteses que têm tido uma grande influência no pensamento e comportamento dos empresários.

a) Hipóteses Racional-Econômicas:

Nesta hipótese a motivação humana baseia-se no conceito de que o ser humano é, por natureza, racional-econômico e seu comportamento está fortemente pautado por essa condição, agindo de forma a sempre conseguir o máximo de favorecimento ou satisfação de seus interesses pessoais (VEY,2000). Para os pensadores dessa teoria os trabalhadores são motivados por incentivos econômicos, o que colocaria na mão da empresa o controle direto da motivação dos seus funcionários.

b) Hipóteses Sociais:

Vey (2000) acredita que as hipóteses sociais acerca da motivação, relacionam-se aos Estudos de Hawth que descobriu a aceitação e a estima por parte dos companheiros de trabalho, as quais são mais importantes que os incentivos econômicos oferecidos pela direção da empresa. A motivação para a produtividade não pode ser encarada apenas pelo lado racional-econômico. Fatores sociais são determinantes na produção.

Nos estudos realizados na fábrica de telefones americana Western Electric Company foram descobertos os fatores que caracterizam a motivação nas hipóteses sociais. Ao contrário do determinado pela visão racional-econômica, a motivação é determinada pela aceitação social. Descobriu-se que, independente de incentivos salariais, o grupo pode determinar o grau de envolvimento em relação ao trabalho, servindo como um fator controlador do indivíduo na produção. Descobriu-se inclusive o que se pode denominar de “boicote social” ou o padrão social para a produtividade. O grupo determina o que deve ser produzido e todos empenham-se

em alcançar as metas que podem ser altas ou baixas. A produtividade dá-se pela busca da aceitação social e não mais por aspectos econômicos (VEY, 2000).

c) Hipóteses da Auto-Realização:

Nascidas junto com a corrente social de motivação, as hipóteses de auto-realização basearam-se no conceito de que o trabalho precisa ser enriquecido para tornar-se motivador. O indivíduo necessita utilizar-se de suas capacidades e aptidões de um modo produtivo e adulto (VEY, 2000). Essa hipótese enfatiza a questão de tomar o trabalho intrinsecamente mais estimulante e mais significativo, para que, dessa forma, o empregado encontre no trabalho uma significação, que lhe dê um sentimento de valor e auto-estima, criando um envolvimento moral.

Dentro desta hipótese se destaca os estudos realizados por Maslow, que definem o indivíduo como um ser organizado e integrado e que esse possui necessidades fisiológicas e psicológicas, onde desejos e necessidades se manifestam em uma sucessão de meios e fins (CORADI, 1985). Maslow afirmava que as motivações dos seres humanos estavam interligadas de modo que ao atingir a satisfação de um objetivo ou de um desejo, tomará seu lugar outro motivo e assim por diante, estando esses motivos devidamente hierarquizados pelo nível das suas prioridades (RODRIGUES, 1987).

Maslow (1970) fundamenta sua teoria numa abordagem intra-orientada em diferentes necessidades humanas assim hierarquizadas:

a) Necessidades Fisiológicas - as necessidades básicas para a sustentação da própria vida humana;

b) Necessidades de Segurança - as necessidades que estão relacionadas a manutenção da integridade física, da propriedade, da alimentação, do vestuário, do emprego;

c) Necessidades Sociais - as necessidades de afiliação e aceitação, considerando que o ser humano é um ser social, daí as necessidades de pertencer a grupos sociais e ser aceito pelos outros indivíduos;

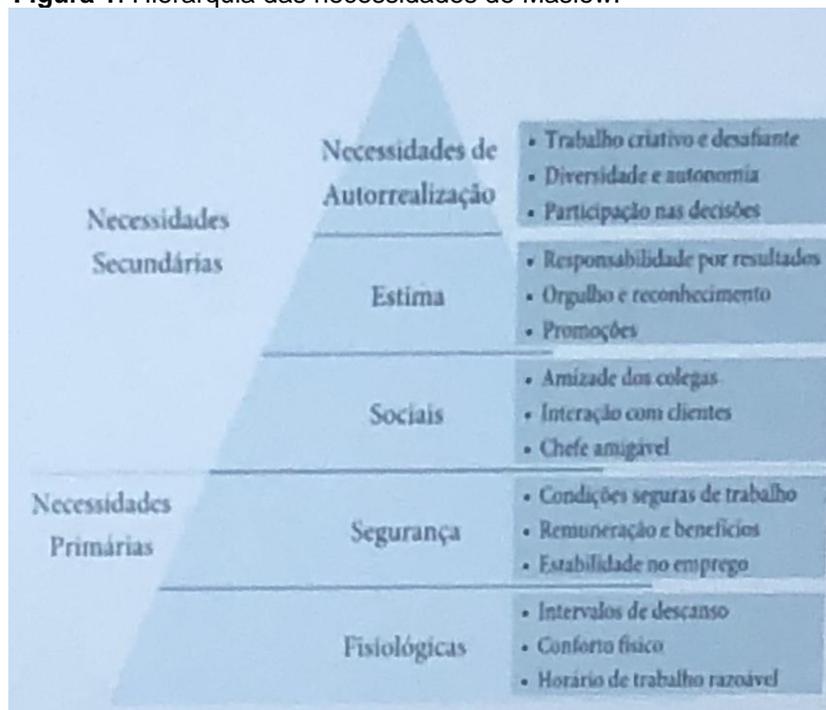
d) Necessidades de Estima - as necessidades de autoestima, estimar e respeitar os outros indivíduos e se fazer respeitar e estimar pelos outros; e

e) Necessidade de Auto-realização - representa o desejo de se tomar o que um indivíduo é capaz de ser, ou seja, maximizar seu potencial e realizar alguma coisa,

servindo-se das próprias habilidades com plenitude e ampliando seus talentos ao máximo.

A Figura 1 representa, esquematicamente, a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow.

**Figura 1.** Hierarquia das necessidades de Maslow.



**Fonte:** Chiavenato, 2003, p.332.

Maslow (1970) concentrou seus estudos no fato de que todo o indivíduo possui uma vasta gama de necessidades latentes, porém quando uma determinada necessidade surge isso provoca um estado de tensão e ansiedade que dá origem a um determinado comportamento. Esse comportamento é motivado pela busca de algo que possa vir a reduzir ou eliminar o estado de tensão e, uma vez satisfeita a necessidade, cessa o estado de tensão e o indivíduo experimenta a sensação de conforto. Entretanto, surgem outras necessidades as quais motivarão novos comportamentos para sua satisfação.

Porém, como Vey (2000) alerta, é de fundamental importância relatar que, conforme o próprio Maslow posteriormente retificou, a hierarquização das necessidades humanas não é rígida e, portanto, não deve ser utilizada como regra, pois diversas são as exceções. Sobre o assunto Bowditch e Bueno (1999, p. 42) observam:

O principal valor dessa abordagem é o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais, com o propósito de motivar o comportamento....É

óbvio que pessoas diferentes estarão em pontos diferentes da hierarquia, e que a mesma pessoa pode estar em pontos diferentes em momentos diferentes. Além disso, muitas pessoas podem querer satisfazer suas necessidades de nível mais alto fora do local de trabalho. Portanto, não se pode motivar todas as pessoas da mesma forma.

Assim, constata-se que o homem orienta o seu comportamento motivado pela busca e satisfação das necessidades que lhes são intrínsecas e que quando não satisfeitas lhe causam grande desconforto. As necessidades humanas estão sempre presentes, mas em intensidades diferentes. Em momento, existe uma necessidade predominante. Uma necessidade satisfeita não motiva o comportamento. A motivação acontece quando há a perspectiva de satisfação de uma necessidade emergente. Portanto, a motivação humana depende de fatores internos que se dividem em cinco grupos e são desencadeados através de uma hierarquia das necessidades humanas (VEY, 2000).

Além de Maslow, cabe ressaltar os estudos feitos por Herzberg (1975). Para ele, existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os fatores higiênicos, que seriam aqueles que procuram satisfazer as necessidades fisiológicas, de segurança e social, e os fatores motivacionais seriam aqueles que procuram satisfazer as necessidades de estima e auto realização. Dessa forma, Herzberg procurou evidenciar que, no comportamento humano, o contrário de insatisfação não é necessariamente a satisfação. O contrário de insatisfação seria nenhuma insatisfação e o contrário de satisfação, nenhuma satisfação.

Os fatores higiênicos têm como localização o ambiente de trabalho e são extrínsecos às pessoas. Nessa categoria pode-se citar: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão e relacionamento com os colegas.

Os fatores higiênicos, se presentes, deixam de causar insatisfação às pessoas, mas não chegam a causar satisfação. Um excelente salário pode não ser a garantia de satisfação no trabalho, por exemplo. Se ausentes, os fatores higiênicos causam insatisfação como, por exemplo, o caso dos servidores públicos civis, que quando estão insatisfeitos com o salário e suas exigências não são atendidas, fazem greve. Sendo assim, os fatores higiênicos satisfazem os anseios do homem de evitar aborrecimentos (VEY, 2000).

Segundo os estudos de Herzberg (1975), os fatores motivacionais são intrínsecos e dizem respeito aos sentimentos de auto-realização e reconhecimento.

Dessa forma, estão sob o controle das pessoas e diretamente relacionados com o cargo e com as atividades que executam.

Quando presentes causam satisfação, e se estão ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação. Assim, os fatores motivacionais tornam as pessoas felizes com seus serviços porque atendem à necessidade básica e humana de crescimento psicológico, uma necessidade de se tornar mais competente.

Para Bowditch e Buono (1999, p.43):

A principal implicação dessa teoria é que uma concentração nos fatores de higiene apenas pode impedir a insatisfação no trabalho. Para que os empregados fiquem plenamente satisfeitos e obtenham um desempenho melhor que os padrões mínimos, é preciso incorporar motivadores ao trabalho.

Herzberg (1975) procurou evidenciar a diferença existente entre motivação e movimento. Para ele, os fatores que servem apenas de estímulo externo à realização das tarefas seriam os "*pebuns*". Afirmou que estes fatores geram apenas movimento. Assim, a motivação aconteceria quando houvesse a vontade própria do indivíduo de realizar as tarefas. Dessa forma, concluiu que o movimento poderia ser gerado por dois tipos de "pebun": a) negativo: ocorre quando o trabalhador recebe uma agressão física ou psicológica para executar a tarefa. No passado, poderia ser ilustrado com as agressões sofridas pelos escravos. Na atualidade pode-se exemplificar com broncas recebidas, punições ou ameaças para que execute a tarefa. b) positivo: ocorre quando um trabalhador é "seduzido" por um incentivo a realizar a tarefa, e assim a executará apenas para receber um incentivo ou recompensa. Para Herzberg existem várias armas de sedução, entre elas pode-se citar: redução da jornada de trabalho, salários em espiral, benefícios previdenciários, participação nos lucros entre outros.

Segundo Herzberg (1975), a única maneira de fazer com que o empregado sinta vontade própria de realizar a tarefa seria proporcionar-lhe satisfação no trabalho. Assim, a motivação aconteceria apenas através dos fatores motivadores.

Para Herzberg (1975), o caminho para a motivação seria o enriquecimento da tarefa, através do aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho. Assim, Colossi (1978, p. 181) afirma:

Devem ser seguidos princípios, como remoção de alguns controles, aumento de responsabilidade, investir o empregado de alguma autoridade adicional em suas atividades, introduzir tarefas novas e mais difíceis e designar tarefas especializadas para os empregados tomarem-se peritos com algum assunto especial.

Hersey e Blanchard (1977), afirmam que existe correlação entre a teoria de Herzberg e as necessidades constantes na hierarquia de Maslow. Na exposição das duas teorias, constata-se que, enquanto Maslow trata das necessidades ou motivos, Herzberg está voltado para os incentivos capazes de satisfazer essas necessidades. Os dois concordam que à medida que o padrão de vida se eleva, diminui a motivação para a satisfação dos níveis mais baixos de necessidades e voltam-se para um mesmo rédito final de seus estudos: o principal fator de motivação é a realização.

Por outro lado, se Maslow fundamentava sua teoria nas diferentes necessidades humanas, numa abordagem intra-orientada, Herzberg fundamenta sua teoria no ambiente externo e no trabalho, numa abordagem extra-orientada. Herzberg percebeu, em uma pesquisa realizada entre engenheiros e contadores, que esses descreviam situações ou condições de trabalho que, estando ausentes, eram capazes de insatisfazer e desmotivar esses trabalhadores. Porém, quando as mesmas condições estavam presentes, não necessariamente representavam fatores de motivação, mas eram apenas úteis para a manutenção de níveis razoáveis de motivação entre os empregados (RODRIGUES, 1987).

Davis e Newstrom (1992) classificam os fatores de higiene como fatores de manutenção, ou ainda, fatores extrínsecos relacionados ao contexto do trabalho. Destacaram, principalmente, as políticas organizacionais e de administração, a qualidade e estilo da supervisão direta, todos os tipos de relações interpessoais, ou seja, a relação com os supervisores, a relação com os seus pares e a relação com os subordinados, salários e as condições gerais de trabalho, como a segurança.

Numa analogia aos conceitos que se tem em saúde, os fatores de higiene, não tem o caráter de curar ou tratar as doenças, mas sim o caráter de serem preventivos e profiláticos. Ou seja, não são fatores que se prestam a motivar os empregados, mas se não estiverem de acordo com a expectativa aceitável deles, tomam-se motivo de insatisfação e provocam uma reação neutra nesses indivíduos para o trabalho (CORADI, 1985).

Neste artigo, as teorias citadas serviram de um modo geral como base para o conhecimento da motivação dos médicos ortopedistas Hospital Militar de Área de Campo Grande. Mas, a motivação é um processo amplo e que não pode ser realizado a curto prazo, pois envolve vários fatores. Existe também um objetivo no trabalho que é o de levantar ações que possam melhorar a motivação dos médicos ortopedistas no HMil ACG.

### **3 MATERIAL E MÉTODOS**

O presente trabalho apresenta um caráter exploratório, pois o objetivo deste tipo de estudo é o de familiarizar o pesquisador com o fenômeno investigado e auxiliá-lo na compreensão do mesmo. A metodologia utilizada nesta pesquisa foi do tipo descritiva, pois para Gil (1994,p.45), "as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis... São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população." Para Andrade (1993, p.98), "nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles."

O método de investigação que delineou esta pesquisa foi o estudo de caso, que segundo Cervo e Bervian (1996, p.50), "é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida." Esse método permite tratar o problema com maior profundidade (verticalidade) além de possibilitar maior integração dos dados.

Na perspectiva da pesquisa deve-se levar em conta o período em que será realizado o estudo em questão. Quando se pretende analisar os fatores motivacionais em um único período, sem levar em conta suas alterações no tempo, diz-se que a perspectiva da pesquisa é sincrônica. Como esta pesquisa visou analisar os fatores motivacionais dos médicos ortopedistas do HMil ACG em um único período e não verificando suas alterações no tempo, sua perspectiva é sincrônica.

Foi utilizado no presente artigo um questionário com 10 perguntas sobre fatores motivacionais, objetivando definir os fatores de motivação/satisfação pessoal no trabalho dos médicos ortopedistas.

Os indicadores de fatores motivacionais resultaram em 10 perguntas, sendo 06 perguntas para a análise de fatores higiênicos e 04 para os fatores motivacionais baseados nos estudos de Maslow e Herzberg.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os questionários foram aplicados aos médicos ortopedistas do HMil ACG, onde todos são 1º Ten Méd Temporários. Existem 04 médicos ortopedistas no HMil ACG. Responderam o questionário 03 médicos ortopedistas. Dos questionários considerados válidos, 100% foram respondidos por indivíduos do sexo masculino.

No referente artigo foi verificada a relação entre os dados empíricos e as teorias estudadas para chegar às considerações finais. Goode e Hatt (apud Gil, 1994), enfatizam a importância da teoria para o estabelecimento de generalizações empíricas e sistemas de relações e proposições. Minayo et al. (1996, p. 19), também destaca a teoria como "um conhecimento que nos servimos no processo de investigação como um sistema organizado de proposições, que orientam a obtenção de dados e a análise dos mesmos, e de conceitos, que veiculam seu sentido".

A análise dos fatores motivacionais aponta o seguinte:

- Fator aplicação dos conhecimentos no trabalho

Com relação ao fator aplicação dos conhecimentos no trabalho todos os médicos consideram que o ambiente do HMil ACG favorece a aplicação de seus conhecimentos médicos-científicos. Essa percepção é fortalecida pela excelente estrutura física do HMil ACG no que tange aparelhos de imagem, como ressonância e raios-X. O centro cirúrgico também oferece aos médicos os meios necessários a realização de cirurgias ortopédicas.

- Fator meios físicos

Todos os entrevistados percebem os meios físicos do HMil ACG como um fator que favorece o seu trabalho. O hospital possui excelentes equipamentos de imagem, centro cirúrgico eficiente e leitos de Unidade de Tratamento Intensivo (UTI). Os consultórios foram reformados recentemente. Dessa forma, esse fator não se apresenta como um fator de insatisfação.

- Fator relacionamento geral

Os médicos descreveram o relacionamento geral como harmonioso e muito bom. Esse clima de harmonia entre os médicos ortopedistas e seus pares, superiores e subordinados é importante para um bom desempenho no trabalho.

- Fator reconhecimento profissional

No fator reconhecimento profissional os médicos ortopedistas demonstraram não saber se seus trabalhos eram reconhecidos pelo HMil ACG. Isso demonstra que, provavelmente, o hospital não adota uma política de valorização dos médicos ortopedistas.

- Fator oportunidade de cursos de especialização

Neste fator os entrevistados demonstraram não ter conhecimento de cursos de especialização ofertados pelo hospital.

- Fator salário

Os baixos salários foram apontados como fator de baixa motivação dos médicos ortopedistas. A maioria considera que o grande volume de trabalho não corresponde ao salário recebido.

- Fator volume de trabalho

O fator volume de trabalho é considerado alto, porém dentro dos limites aceitáveis. Alguns consideram que o volume de cirurgias é aquém do que poderia ser, e que o trabalho de ambulatório é muito grande e sem uma logística boa.

Pode-se verificar que no HMil ACG os fatores higiênicos estão sendo mantidos em níveis aceitáveis o que evita a insatisfação dos médicos ortopedistas, porém não podem ser considerados como fatores motivacionais. A insatisfação com o baixo valor do salário é compensada pelo clima amigável entre seus integrantes, estrutura física compatível e pelo amor ao trabalho executado. Todos os entrevistados destacaram que ajudar a curar as pessoas é um grande fator motivacional. A falta de demonstração do reconhecimento do trabalho executado pelos médicos ortopedistas pode se tornar um fator de desmotivação. A falta de conhecimento dos médicos

sobre cursos de especialização colabora para a desmotivação profissional, já que o profissional não consegue ver possibilidades de crescimento na sua carreira.

#### **4.1 Histórico do Hospital Militar de Área de Campo Grande**

O Decreto nº 15.230, de 31 de dezembro de 1921, criou a Enfermaria Hospital de Campo Grande. A construção do Hospital Militar de Área de Campo Grande teve início em abril de 1922, sendo Presidente da República Epitácio Pessoa e o Ministro da Guerra era João Pandiá Calógeras.

Todo o projeto de construção foi sob a supervisão técnica da chefia do Serviço de Engenharia do Exército, exercida pelo então General Cândido Mariano da Silva Rondon. A construção do HMil ACG foi concluída em julho de 1923, sendo Presidente da República Arthur Bernardes e Ministro da Guerra o Gen Setembrino de Carvalho; Chefe da Comissão Fiscalizadora o Capitão Mário Pinto Peixoto e fiscal da construção o Capitão Pedro Loureiro Villaboin; Construtores: Companhia Construtora de Santos.

A inauguração de suas instalações ocorreu em 1º de fevereiro de 1924, conforme Boletim Nº 25, de 30 de janeiro de 1924, data da criação do Hospital. Ocorreu a absorção da Enfermaria Hospital de Campo Grande pelo Hospital Militar de 3ª Classe, com sede em Corumbá e sua sede mudou para Campo Grande, MS. O prédio do HMil ACG possuía um pavilhão central e 16 pavilhões isolados.

Merecem destaque especial as varandas que interligam os pavilhões, as avenidas arborizadas e os artísticos jardins nos pátios internos do Hospital. Alguns desses aspectos permanecem até os dias de hoje e permitem uma melhor harmonização do ambiente, atenuando a atmosfera hospitalar e gerando maior sensação de bem-estar. Foi inaugurado pelo Cap Méd Dr. Júlio Mário de Castro Pinto, sendo ele o seu primeiro Diretor. O HMil ACG presta assistência à saúde aos militares e familiares nos Estados de Mato Grosso do Sul e Mato Grosso, a aproximadamente 50 mil usuários.

A Guarnição Militar de Campo Grande é datada de 08 de março de 1914; quando o Hospital Militar chegou a Campo Grande em 1921, a Guarnição era composta de seis Unidades Militares. Dessas Organizações Militares, umas foram extintas e outras transferidas para outras localidades. Na ordem de instalação, ficou

somente a 1ª Circunscrição Militar, atual 9ª Região Militar, e o Hospital Militar de Área de Campo Grande sendo a segunda Unidade mais antiga em instalação na cidade de Campo Grande.

Ao longo de sua existência, o Hospital Geral de Campo Grande tem prestado relevantes serviços à população, seja no atendimento específico aos militares e seus dependentes, seja nos casos de calamidade pública, quando presta atendimento de emergência da população civil.

O Hospital Militar de Área de Campo Grande é subordinado à 9ª Região Militar e sua missão é prestar a assistência à saúde, no território da 9ª Região Militar, aos militares, seus dependentes e servidores civis, além de participar de operações militares e de apoio logístico, de acordo com diretrizes emitidas pelo escalão superior.

#### **4.2 Sugestões para o HMil ACG**

Baseado nos fatores que produziram motivação/satisfação ou, em sentido oposto, que provocaram desmotivação/insatisfação no trabalho, sugere-se ao HMil ACG:

a) Estudar meios que reconheçam e recompensem o bom desempenho dos médicos ortopedistas. Com isso, o comando estará agindo nos fatores motivacionais.

b) Dispor de um mecanismo de comunicação que forneça informações do Exército Brasileiro para os médicos ortopedistas quanto as possibilidades de capacitação e crescimento profissional. Com essa medida o comando estará mantendo informado o médico sobre as oportunidades de crescimento profissional, agindo nos fatores motivacionais.

c) Incentivar e direcionar os médicos ortopedistas a atividades consideradas motivantes, como a realização de cirurgias. Essa medida provocará um aumento da motivação desses médicos.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As pesquisas e literaturas confirmam que podem existir várias abordagens para explicar a motivação humana para o trabalho ou para se conhecer os diversos

fatores que podem estimular ou inibir a realização produtiva da tarefa e com mais ou menos satisfação do trabalhador, tais como, as classificadas como monetária, atitudinal situacional, desenvolvimento organizacional, supervisão e comportamental (LOPES, 2001).

No presente trabalho, foi percebido que os fatores higiênicos no HMil ACG não geram insatisfação nos médicos ortopedista, com exceção do baixo salário, mas os fatores motivacionais não estão sendo explorados plenamente, como o reconhecimento do trabalho dos médicos e o crescimento profissional. A própria natureza do trabalho é um fator motivacional importante que pode ser mais explorado pela direção do hospital. Os médicos relataram que a execução de cirurgias motiva mais que o atendimento ambulatorial. Os resultados encontram amparo nas teorias que colocam a tarefa em si e o reconhecimento do seu trabalho como a principal fonte de motivação/satisfação individual.

Recomenda-se, também, a realização de estudos desta natureza com um maior ou menor grau de controle sobre as variáveis independentes, de forma a melhorar o nível de precisão das análises e conclusões, independente do desafio que tem caracterizado esses tipos de estudos na área das ciências comportamentais.

Por fim, maiores investigações devem ser realizadas no sentido de que fatores externos sejam pesquisados e que de alguma forma possam interferir na motivação para o trabalho dos médicos do HMil ACG.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1990. Revisão dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 1983.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1938.
- CERVO, A. Z.; BERVTAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1993. 920p.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1994. 209 p.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. Ed, Rio de Janeiro; Elsevier, 2003.
- COLOSSI, Nelson. **A Teoria Administrativa e o mito da neutralidade científica**. Porto Alegre: mimeografado, 1978.
- CORADI, C. D. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985. 305p.
- DAVIS, K., NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992. 207p.
- DORIN, E. **Dicionário de psicologia**. São Paulo: Melhoramentos, 1978.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1977.
- HERZBERG, Frederick. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** Biblioteca Harvard Administração de Empresas, São Paulo: v .I, n.13, 1975.
- HMil ACG – **Hospital Militar de Área de Campo Grande**. 2018. Disponível em <<http://www.hmilacg.eb.mil.br/entrevista-ao-chefe-do-dgp.html>.> Acesso em: 23 de

junho de 2018.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C., WEIHRICH, H. **Administração - recursos humanos: desenvolvimento de administradores**. São Paulo: Pioneira, 1988. 239p.

LOPES, T. V. M. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980. 155p.

LOPES, M. C. **Fatores motivacionais no trabalho em serviços de saúde pública – Uma abordagem ergonômica**. 2001. Dissertação (Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção do grau de Mestre em Engenharia da Produção) Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row Publishers, 1970.p.371-397.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. **Pesquisa Social**. Petrópolis: Vozes, 1996.

MURRAY, E. J. **Motivação e emoção**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967. 177p.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis: Vozes, 1994.

RODRIGUES, M. **A relação motivação/participação na empresa**. Monografia (Curso de Especialização em Administração) - Escola Superior de Administração e Gerência, Fundação de Ensino do Pólo-Geoeducacional do Vale do Itajaí, 1987, 71p.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

VEY, I. H. **Motivação no trabalho dos Oficiais do Exército Brasileiro: Estudo de Caso**. 2000. Dissertação (Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção do grau de Mestre em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

VROOM, Victor. **Work and motivation**. New York: John Wiley & sons, 1974.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS – UNIS-MG  
PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA MOTIVACIONAL

“OS ELEMENTOS MOTIVACIONAIS DOS ORTOPEDISTAS DO HOSPITAL  
MILITAR DE ÁREA DE CAMPO GRANDE.”

Aluno: CLAUDIO BELCHIOR SANTOS DE SOUZA  
Orientador: FABRÍCIO PELLOSO PIURCOSKY

Este questionário faz parte de um estudo sobre a questão motivacional no trabalho dos Oficiais Médicos Ortopedistas do Hospital Militar de Área de Campo Grande. A pesquisa faz parte do Curso de Pós-Graduação em Administração Hospitalar pelo Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS/MG. Trata-se de um Estudo de Caso a ser realizado no Hospital Militar de Área de Campo Grande, tendo sido devidamente aprovado por seu respectivo comando.

A população em estudo é composta pelos Oficiais Médicos Ortopedistas do HMil ACG. A sua participação é importante para a consistência dos resultados que esperamos encontrar. Assim, solicitamos sua colaboração para responder o questionário de acordo com sua visão pessoal, sentindo-se absolutamente livre para expressar a sua real percepção sobre as questões formuladas.

Por outro lado, seguindo a ética de pesquisa deste nível acadêmico, garantimos total sigilo das informações prestadas. O estudo será usado no sentido de contribuir com a Ciência da Administração, e ao mesmo tempo, proporcionar ao Hospital Militar de Área de Campo Grande informações científicas sobre a questão motivacional no trabalho dos seus Oficiais Médicos Ortopedistas.

### QUESTIONÁRIO

1) Qual a sua idade? \_\_\_\_\_

2) O ambiente de trabalho favorece a aplicação de seus conhecimentos?

---

---

---

---

---

3) Os meios físicos do local de trabalho favorece seu trabalho?

---

---

---

---

---

4) Como você define a relação de trabalho com seus superiores, pares e subordinados?

---

---

---

---

---

5) Seu trabalho é reconhecido pelo Hospital?

---

---

---

---

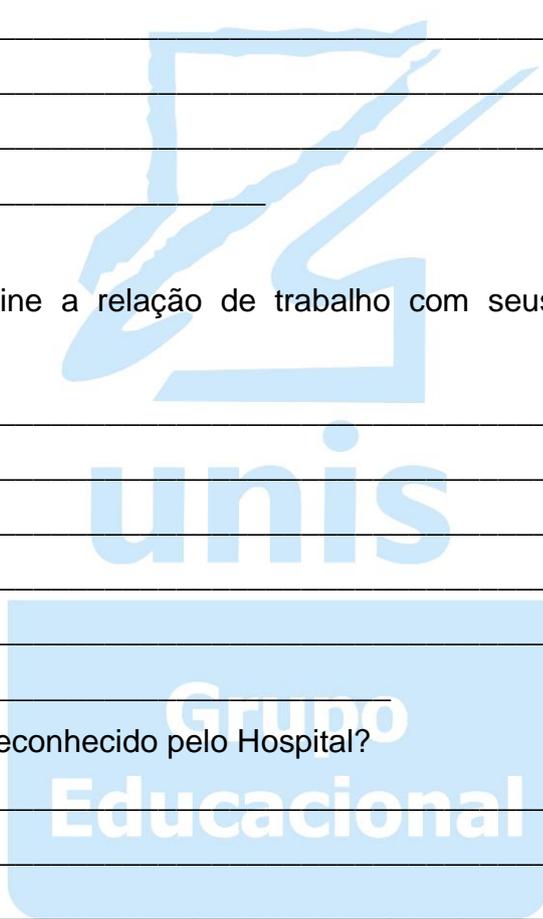
6) O Hospital oferece a oportunidade de realização de cursos de especialização?

---

---

---

---



---

---

7) O salário é compatível com seu trabalho realizado?

---

---

---

---

---

8) Quais os fatores que mais lhe motiva no seu trabalho?

---

---

---

---

---

---

9) Quais os fatores que mais lhe desmotiva no seu trabalho?

---

---

---

---

---

---

10) Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?

---

---

---

---

