

A MOTIVACÃO DO ENFERMEIRO FRENTE A PANDEMIA COVID-19: UMA ANÁLISE À LUZ DA TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO

THE MOTIVATION OF NURSES IN THE COVID-19 PANDEMIC: AN ANALYSIS IN THE LIGHT OF SELF-DETERMINATION THEORY

LA MOTIVACIÓN DE LOS ENFERMEROS EN LA PANDEMIA DE COVID-19: UN ANÁLISIS A LA LUZ DE LA TEORÍA DE LA AUTODETERMINACIÓN

Jefferson Lopes La Falce, Dr.
Fundação Oswaldo Cruz/Brazil
jefferson.la.falce@gmail.com

Ana Claudia Moreira Gonzaga, MSC
Universidade FUMEC/Brazil
ana.claudiamg@hotmail.com

Ludmila Vasconcelos Machado Guimarães, Dra.
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais/Brazil
ludmila@cefetmg.br

Renato Koch Colomby, Dr.
Instituto Federal Do Parana/Brazil
renato.colomby@gmail.com

RESUMO

Diante do cenário epidemiológico mundial, a enfermagem se destaca por estar presente em todos os níveis de assistência à saúde em período integral e o enfermeiro desempenha um relevante papel nesse contexto ao liderar a equipe, maior força de trabalho dentro das organizações. O objetivo deste estudo foi identificar os elementos motivacionais dos enfermeiros frente a pandemia COVID-19 à luz da Teoria da Autodeterminação, colaborando com a gestão de processos nas organizações de saúde. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, aplicada à 17 enfermeiros no período de agosto a setembro de 2020. Foram apontados como motivadores: percepção do dever cumprido, relações interpessoais, autonomia, reconhecimento individual, realização profissional, valores humanos, empatia e natureza do trabalho. A empatia não consta na literatura de suporte como elemento motivador, caracterizando uma contribuição desta pesquisa, que também destacou as ações de promoção à saúde como motivadoras. Conclui-se que conhecer o que motiva os enfermeiros para o trabalho torna-se uma ferramenta relevante na governança clínica das organizações.

Palavras-chave: Enfermeiro; Motivações; Pandemia por COVID-19; Teoria da Auto-Determinação.

ABSTRACT

In the face of the global epidemiological scenario, nursing stands out for being present at all levels of full-time health care. The aim of this study was to identify the motivational elements of nurses facing the COVID-19 pandemic in the light of the Self-Determination Theory. This is a descriptive research, with a qualitative approach, applied to 17 nurses from August to September 2020. The following were identified as motivators: perception of duty fulfilled, interpersonal relationships, autonomy, individual recognition, professional achievement, human values, empathy and nature of work. Empathy is not included in the supporting literature as a motivating element, characterizing a contribution of this research, which also highlighted health promotion actions as motivators. Considering the relevance of nursing in health, it is concluded that knowing what motivates nurses to work becomes a relevant tool in the clinical governance of organizations that seek satisfactory results in comprehensive health care.

Keywords: Nurse; Motivations; COVID-19 Pandemic; Self-Determination Theory (SDT).



RESUMEN

Ante el escenario epidemiológico mundial, la enfermería se destaca por estar presente en todos los niveles de atención de la salud a tiempo completo, y el enfermero desempeña un papel relevante en este contexto al liderar el equipo, que constituye la mayor fuerza laboral dentro de las organizaciones. El objetivo de este estudio fue identificar los elementos motivacionales de los enfermeros frente a la pandemia de COVID-19 a la luz de la Teoría de la Autodeterminación, contribuyendo a la gestión de procesos en las organizaciones de salud. Se trata de una investigación descriptiva, de enfoque cualitativo, aplicada a 17 enfermeros en el período de agosto a septiembre de 2020. Se señalaron como factores motivadores: la percepción del deber cumplido, las relaciones interpersonales, la autonomía, el reconocimiento individual, la realización profesional, los valores humanos, la empatía y la naturaleza del trabajo. La empatía no aparece en la literatura de referencia como elemento motivador, lo que caracteriza una contribución de esta investigación, que también destacó las acciones de promoción de la salud como motivadoras. Se concluye que conocer lo que motiva a los enfermeros para el trabajo se convierte en una herramienta relevante en la gobernanza clínica de las organizaciones.

Palabras clave: Enfermero; Motivaciones; Pandemia por COVID-19; Teoría de la Autodeterminación.

1 INTRODUÇÃO

A pandemia COVID-19, situação epidemiológica na qual o mundo foi exposto no início de 2020 exigiu das organizações de saúde a proatividade imediata na gestão dos recursos financeiros, físicos, materiais bem como gestão de pessoas, em um cenário impactante e desconhecido que inesperadamente precisou ser enfrentado pela sociedade. Diante disso, os serviços de saúde públicos e privados passaram por uma reorganização abrupta na tentativa de prestar assistência integral aos indivíduos acometidos pela doença em todos os níveis de atenção, reduzir a taxa de mortalidade e promover a recuperação da saúde. Os profissionais envolvidos na assistência aos doentes se viram diante de um enigma que desafiou os saberes científicos e desencadeou esforços sobre-humanos na luta pela vida, própria e dos outros. Esse contexto ressignificou a prática da enfermagem a partir do protagonismo da equipe no processo saúde doença, destacando a relevância da maior força de trabalho dentro das organizações de saúde (Medeiros, 2020).

A equipe de enfermagem é composta por três categorias profissionais diferenciadas pela complexidade do cuidado prestado, a saber: auxiliar de enfermagem, técnico de enfermagem e enfermeiro, e atua em tempo integral na assistência direta aos doentes, sendo permanentemente exposta ao risco de contaminação. Se destaca por prestar assistência ininterrupta, desde o momento da admissão do indivíduo até a alta hospitalar ou o óbito, em todos os níveis de complexidade do cuidado, empenhando-se na promoção e proteção da saúde, prevenção de agravos e recuperação dos acometidos (Who, 2020). A motivação desses profissionais para o trabalho impacta diretamente na qualidade dos serviços prestados em todos os pontos de atenção à saúde e a compreensão dos elementos motivacionais que impulsionam o agir em prol do outro configura uma relevante ferramenta na busca por indicadores positivos da assistência prestada (Souza & Souza, 2020).

Como líder da equipe de enfermagem, cabe ao enfermeiro buscar aprimoramento das práticas e da gestão do conhecimento, preparando os profissionais para uma assistência segura e de qualidade em cuidado à vida, própria e do outro (Gallasch, Cunha, Pereira, & Silva-Junior, 2020). Entende-se que a motivação do enfermeiro no ambiente laboral está diretamente ligada à segurança e à qualidade do cuidado prestado, individualmente e em equipe, fatores determinantes do custo operacional da assistência. Um enfermeiro motivado para o trabalho motiva a equipe que lidera, empenha-se nas ações assistenciais e gerenciais, bem como na colaboração com a equipe multiprofissional, favorecendo a assistência à saúde segura e de qualidade para pacientes e profissionais, em menor

tempo e com o menor custo possível (Caregnato, Posso & Carvalho, 2019). Diante disso, se destaca a relevância da motivação do enfermeiro para o trabalho, haja vista que, como líder, ele é capaz de motivar as ações da equipe, visando o alcance de indicadores positivos de qualidade na assistência.

Conhecer os elementos motivacionais que impactam o comportamento dos indivíduos no ambiente laboral e aplicá-los à gestão tornou-se uma estratégia de destaque nas organizações de diferentes ramos operacionais, incluindo os serviços de saúde. A motivação para o desempenho das ações interfere na determinação do indivíduo em buscar algo, em se mover em direção a um objetivo, e deve ser bem compreendida pelas organizações na busca por melhores resultados operacionais (Armstrong, 2014). Cabahug-Fugoso (2019) corrobora que os elementos que motivam o indivíduo a agir positivamente no ambiente laboral são fatores determinantes nas organizações, visando à melhoria do desempenho individual e em equipe.

Em meio às teorias motivacionais positivistas clássicas, a Teoria da Autodeterminação foi descrita por Deci e Ryan em 1981 e continua sendo abordada pelos autores em publicações atuais, expandindo e refinando os elementos motivacionais influenciadores do comportamento humano nos ambientes social e laboral. É considerada uma macroteoria por interligar fatores que apontam a direção, a intensidade e a persistência dos esforços em busca de algo objetivo ou subjetivo, a partir da compreensão do “porque” e do “para que” das ações. Seus autores trabalham com três construtos básicos: a desmotivação, a motivação extrínseca e a motivação intrínseca, que relacionam os elementos motivacionais ao meio em que os indivíduos estão inseridos em um *continuum* da ausência de regulação intencional à regulação autônoma (Deci & Ryan, 2017).

Por se tratar de uma teoria recente e ampla, que possibilita a compreensão laboral e social do fenômeno motivação, a Teoria da Autodeterminação foi elencada para fundamentar esta pesquisa, direcionando a busca pelos elementos motivacionais percebidos pelos enfermeiros frente à pandemia COVID-19. A compreensão da motivação dos enfermeiros para o trabalho configura uma valiosa informação a ser aplicada na governança clínica das organizações de saúde, pois o comportamento laboral de tais profissionais impacta diretamente no resultado assistencial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Motivação: conceito e fundamentos

A motivação pode ser compreendida como a força que impulsiona o indivíduo a agir em determinada direção, orientando comportamentos, escolhas e esforços em busca de objetivos específicos. O processo motivacional inicia-se a partir da percepção de necessidades a serem satisfeitas, da definição de objetivos e da escolha de meios para alcançá-los. Esse processo orienta o comportamento em termos de direção, intensidade e persistência, sendo influenciado por aspectos cognitivos e emocionais que condicionam a forma como o indivíduo se envolve nas atividades e responde às demandas do ambiente (McShane & Glinov, 2010; Park & Word, 2012).

Locke (2000) destaca que a motivação envolve valores, emoções, intenções e objetivos. Os valores representam aquilo que o indivíduo considera importante e desejável, orientando suas decisões e ações; as emoções refletem a maneira como esses valores são vivenciados; e as intenções e os objetivos traduzem-se em ações voltadas para metas específicas. Complementarmente, Meyer et al. (2004) definem a motivação como a força que

mobiliza o comportamento a partir de quatro elementos centrais: o que o indivíduo deseja alcançar, como pretende fazê-lo, quanto esforço está disposto a empregar e quando espera atingir seus objetivos.

Nesse sentido, a motivação configura-se como um fenômeno dinâmico, resultante da interação entre características individuais e fatores contextuais. Hitt, Miller e Colella (2011) e Deci e Ryan (2017) ressaltam que a motivação corresponde a uma força interna do indivíduo, influenciada por estímulos externos, que orienta de forma intencional os esforços individuais e coletivos em direção a propósitos definidos. Compreender os fatores que estimulam ações positivas torna-se, portanto, fundamental para o aprimoramento das práticas de gestão e para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos (Deci, Olafsen & Ryan, 2017; Armstrong, 2014).

Diversas teorias motivacionais foram desenvolvidas ao longo do tempo. De modo geral, essas teorias buscam compreender por que os indivíduos se comportam de determinada maneira e quais elementos sustentam ou inibem o comportamento motivado nos diferentes contextos de vida e trabalho.

As teorias motivacionais são tradicionalmente agrupadas em Teorias de Processo e Teorias de Conteúdo. As Teorias de Processo concentram-se em explicar como a motivação se desenvolve, enfatizando os mecanismos cognitivos e perceptivos que conduzem o indivíduo à ação. Já as Teorias de Conteúdo buscam identificar o que motiva o indivíduo, focalizando as necessidades, desejos e fatores internos que impulsionam o comportamento (Armstrong, 2014).

Entre as Teorias de Processo, destacam-se a Teoria da Expectativa, de Vroom (1964), que associa a motivação à expectativa de desempenho, à instrumentalidade e à valência; a Teoria da Equidade, de Adams (1965), fundamentada na percepção de justiça nas relações de troca entre esforço e recompensa; e a Teoria do Estabelecimento de Metas, de Locke e Latham (2007), que enfatiza o papel das metas claras, específicas e desafiadoras na intensificação do desempenho e da persistência no trabalho.

As Teorias de Conteúdo, por sua vez, enfatizam as necessidades humanas como base da motivação. A Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow (1954), propõe que os indivíduos buscam satisfazer necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. A Teoria da Realização, Afiliação e Poder, de McClelland (1961), destaca essas três necessidades como impulsionadoras do comportamento. A Teoria ERG, de Alderfer (1969), reorganiza essas necessidades em existência, relacionamento e crescimento, reconhecendo sua atuação simultânea. Já a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg (1957), diferencia fatores higiênicos, que evitam a insatisfação, e fatores motivacionais, que promovem satisfação e engajamento no trabalho.

Embora essas abordagens tenham contribuído significativamente para a compreensão do comportamento motivado, apresentam limitações ao tratar a motivação de forma fragmentada ou excessivamente hierárquica. Nesse contexto, emergem teorias mais integradoras, como a Teoria da Autodeterminação, que amplia a compreensão do fenômeno motivacional ao articular fatores individuais e contextuais, considerando as necessidades psicológicas básicas e os diferentes níveis de internalização da motivação.

2.2 Teoria da Autodeterminação

A Teoria da Autodeterminação (TAD) diferencia-se das teorias motivacionais clássicas ao deslocar o foco da motivação como simples resposta a recompensas externas para uma compreensão mais ampla do indivíduo

como sujeito ativo, capaz de internalizar valores, regular o próprio comportamento e atribuir sentido às ações que realiza. Nessa perspectiva, a qualidade da motivação torna-se mais relevante do que sua intensidade, pois diferentes formas de regulação produzem impactos distintos sobre o bem-estar, o desempenho e a saúde mental (Ryan & Deci, 2017).

O continuum motivacional proposto pela TAD inicia-se na desmotivação, caracterizada pela ausência de intenção para agir, geralmente associada à percepção de incompetência, falta de controle ou ausência de significado da tarefa. Indivíduos desmotivados tendem a apresentar baixo envolvimento, sofrimento psíquico e maior propensão ao afastamento do trabalho. À medida que o indivíduo passa a perceber contingências externas, como recompensas ou punições, emerge a motivação extrínseca, inicialmente regulada por controle externo, mas passível de evolução para formas mais autônomas conforme os valores sociais e organizacionais são internalizados (Ryan & Deci, 2017).

Nesse continuum, a regulação externa representa o nível mais controlado da motivação extrínseca, orientada pela obtenção de recompensas ou evitação de sanções. A regulação introjetada ocorre quando o comportamento é guiado por pressões internas, como culpa ou necessidade de aprovação social. A regulação identificada expressa maior autonomia, pois o indivíduo reconhece a importância da atividade e a aceita como pessoalmente relevante. A regulação integrada corresponde ao nível mais autônomo da motivação extrínseca, no qual os objetivos da atividade estão alinhados aos valores e à identidade do indivíduo, aproximando-se da motivação intrínseca (Olafsen et al., 2018; Ryan & Deci, 2019).

A motivação intrínseca, situada no extremo mais autodeterminado do continuum, refere-se ao engajamento espontâneo em uma atividade pelo interesse, satisfação e prazer inerentes à sua execução. Está associada a maiores níveis de criatividade, persistência, aprendizado profundo, desempenho sustentável e bem-estar psicológico. No contexto organizacional e, especialmente, nas instituições de saúde, favorece o comprometimento ético, o cuidado humanizado e a responsabilidade profissional, elementos centrais para a qualidade da prática assistencial (Deci et al., 2017).

As miniteorias que compõem a TAD permitem compreender como os fatores contextuais influenciam a motivação humana. A Teoria da Avaliação Cognitiva destaca que recompensas, feedbacks e condições de trabalho podem fortalecer ou enfraquecer a motivação intrínseca, dependendo de seus efeitos sobre a percepção de autonomia e competência. A Teoria da Integração Organísmica explica o processo de internalização dos valores sociais e organizacionais, evidenciando como a motivação extrínseca pode tornar-se progressivamente mais autodeterminada. A Teoria da Orientação de Causalidade analisa diferenças individuais na forma como as pessoas interpretam e respondem aos estímulos ambientais (Ryan & Deci, 2017).

A Teoria das Necessidades Psicológicas Básicas ocupa posição central na TAD ao postular que autonomia, competência e relacionamento são necessidades universais e essenciais ao funcionamento psicológico saudável. A satisfação dessas necessidades promove a motivação autônoma, a internalização de valores e o bem-estar, enquanto sua frustração está associada ao sofrimento psíquico, ao adoecimento ocupacional e à redução do desempenho. No campo da saúde, a autonomia profissional, a percepção de competência técnica e o sentimento de pertencimento à equipe mostram-se particularmente relevantes (Weinstein & Ryan, 2010; Deci et al., 2017).

A Teoria do Conteúdo das Metas complementa essa abordagem ao diferenciar metas intrínsecas, relacionadas ao crescimento pessoal, à contribuição social e à saúde, de metas extrínsecas, voltadas ao status e às recompensas financeiras. Evidências indicam que a centralidade de metas intrínsecas está associada a maior

satisfação no trabalho, engajamento e saúde psicológica, enquanto a predominância de metas extrínsecas pode intensificar conflitos motivacionais e desgaste emocional, especialmente em contextos de alta demanda, como os serviços de saúde (Wray-Lake et al., 2017).

3 MÉTODOS

Quanto ao alinhamento metodológico trata-se de uma pesquisa de campo, descritiva, de abordagem qualitativa, aplicada no período de agosto a setembro de 2020, cujas unidades de observação foram estruturas assistenciais de nove municípios do estado de Minas Gerais: Unidades Básicas de Saúde, ambulatórios, pronto atendimentos e hospitais. A unidade de análise foi o enfermeiro, profissional presente em tempo integral nos serviços de saúde. Foram selecionados intencionalmente 30 enfermeiros a partir de contatos profissionais firmados ao longo de 20 anos de profissão. O critério de inclusão foi a prática assistencial na atualidade e o de exclusão foi a não resposta à pergunta de pesquisa.

Os enfermeiros foram convidados a participar da pesquisa durante o contexto da pandemia de COVID-19, por meio de contato via e-mail institucional. Nesse primeiro contato, foram apresentados os objetivos do estudo, os aspectos éticos da participação e a pergunta norteadora da investigação: “O que o(a) motiva na prática assistencial?”. A opção pela coleta de dados mediada por correio eletrônico mostrou-se adequada ao período pandêmico, uma vez que as medidas de distanciamento social e as restrições de circulação inviabilizavam a realização de entrevistas presenciais, além de respeitarem a sobrecarga de trabalho vivenciada pelos profissionais de enfermagem nesse período.

Dos 30 enfermeiros convidados, 17 responderam ao e-mail, apresentando de forma livre suas percepções acerca dos elementos motivacionais relacionados à prática assistencial vivenciada em um contexto marcado por incertezas sanitárias, intensificação das demandas de trabalho e riscos à saúde física e mental. Os relatos foram integralmente transcritos, impressos e identificados por numeração sequencial, de modo a preservar o anonimato e a confidencialidade dos participantes, em conformidade com os princípios éticos da pesquisa com seres humanos.

Os participantes estavam distribuídos em nove municípios do estado de Minas Gerais, sendo que o município de Conselheiro Lafaiete concentrou o maior número de respondentes (seis enfermeiros). Dos municípios de Ouro Preto, Congonhas e Belo Horizonte participaram dois enfermeiros de cada localidade, enquanto Betim, Jeceaba, Juiz de Fora, Brás Pires e Ouro Branco contribuíram com um enfermeiro cada. A realização da entrevista por meio eletrônico, adotada em função do contexto pandêmico, possibilitou a participação de profissionais alocados em diferentes municípios, ampliando a diversidade territorial da amostra e permitindo captar percepções motivacionais construídas em distintos cenários assistenciais durante a pandemia de COVID-19.

Para o tratamento dos dados obtidos nesta pesquisa, optou-se pela técnica da análise de conteúdo. A análise de conteúdo fornece informações suplementares sobre o tema pesquisado utilizando a abordagem investigativa, cuja técnica abrange tanto a objetividade científica quanto a subjetividade implícita na vivência dos sujeitos envolvidos na pesquisa, a partir da categorização (Bardin, 2016). Após a leitura minuciosa do material coletado foram definidas as categorias e as subcategorias de análise correspondentes, relacionando o conteúdo do referencial teórico aos relatos obtidos.

As categorias de análise foram elencadas a partir do *continuun* da Teoria da Autodeterminação, que define as motivações extrínseca a intrínseca como moduladoras do comportamento humano social e laboral, em uma

linha crescente de autonomia. Foram definidas três categorias de análise, a saber: regulação introjetada e regulação identificada, representando a motivação extrínseca, e motivação intrínseca. Das três categorias de análise, emergiram oito subcategorias percebidas pelos dezessete enfermeiros entrevistados como elementos motivadores na prática cotidiana da assistência, sendo elas: percepção de dever cumprido, relações interpessoais, autonomia, reconhecimento individual, realização profissional, valores humanos, empatia e natureza da profissão, como demonstrado na Tabela 1:

Tabela 1 - Autores de suporte, categorias e subcategorias de análise

AUTORES DE SUPORTE	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Baljoon et al. (2018)	Motivação extrínseca: regulação introjetada	Percepção de dever cumprido
Peters et al. (2010), Lambrou et al. (2010), Burtson e Stichler (2010), Negussie (2012), Said et al. (2013), Chimwaza et al. (2014), Toode et al. (2015), Souza et al. (2015), Galletta et al. (2016), Kudo et al. (2017), Halldorsdottir et al. (2017), Baljoon et al. (2018)	Motivação extrínseca: regulação identificada	Relações interpessoais, autonomia, reconhecimento do desempenho individual, realização profissional
Lambrou et al. (2010), Toode et al. (2011), Cunico, Sartori, Marognoli e Meneghini (2012), Cadena (2013), Said et al. (2013), Rider et al. (2014), Bordin et al. (2019), Kudo et al. (2017), Halldorsdottir et al. (2017), Leal e Melo (2018), Baljoon et al. (2018), Ayalew et al. (2019)	Motivação intrínseca: orientação autônoma	Valores humanos, empatia e natureza da profissão

Fonte: Dados da pesquisa.

A seguir, encontra-se a análise dos dados obtidos nessa pesquisa.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Dentre os dezessete sujeitos da pesquisa, cinco atuam na Atenção Primária à Saúde (APS), em equipes da Estratégia Saúde da Família, com jornada de trabalho de 40 horas semanais; oito atuam na Atenção Secundária (quatro em pronto atendimentos, dois em ambulatórios e dois no atendimento pré-hospitalar de urgência), em escalas de plantão de 12x36 horas; e quatro na Atenção Terciária (hospitais), em setores variados, em escalas de plantão de 12x36 horas, contemplando os serviços públicos e privados. O serviço público conta com dez enfermeiros, enquanto o privado conta com cinco, e, nas instituições de parceria público-privada, são dois. A tabela 2 demonstra a caracterização dos sujeitos da pesquisa:

Tabela 2 - Caracterização dos sujeitos da pesquisa

ENFERMEIRO	TEMPO DE PRÁTICA	LOCAL DE ATUAÇÃO	MUNICÍPIO/MG
E1	10 anos	UBS	Conselheiro Lafaiete
E2	7 meses	Pronto Atendimento	Conselheiro Lafaiete
E3	5 anos	UBS	Ouro Preto
E4	15 anos	UBS	Betim
E5	2 anos	Pronto Atendimento	Conselheiro Lafaiete
E6	1 ano	Hospital	Congonhas
E7	8 meses	Pronto Atendimento	Jeceaba
E8	16 anos	Hospital	Juiz de Fora
E9	18 anos	Pronto Atendimento	Conselheiro Lafaiete
E10	13 anos	Ambulatório	Conselheiro Lafaiete
E11	4 anos	UBS	Conselheiro Lafaiete
E12	1 ano	UBS	Brás Pires
E13	7 anos	Hospital	Congonhas
E14	3 anos	Hospital	Ouro Branco
E15	9 anos	Ambulatório	Belo Horizonte
E16	11 meses	SAMU	Ouro Preto
E17	33 anos	SAMU	Belo Horizonte

Fonte: Dados da pesquisa.

Motivação extrínseca na prática assistencial do enfermeiro

A motivação extrínseca, citada por Deci e Ryan (2020) como advinda de fatores motivacionais influenciados pelo meio no qual o indivíduo está inserido, é classificada em quatro tipos: regulação externa, introjetada, identificada e integrada, a partir de uma relação inversamente proporcional entre o controle e a autonomia. Nesta pesquisa, foram identificados fatores motivacionais extrínsecos relacionados à regulação identificada, expressa nas subcategorias relações interpessoais, autonomia, reconhecimento e realização profissional, e à regulação introjetada, com a percepção do dever cumprido.

Regulação introjetada: percepção de dever cumprido

A regulação introjetada, uma das categorias da motivação extrínseca identificada nesta pesquisa, é uma vertente moderadamente controlada pelo meio, que envolve a autoestima, o ego e o constrangimento ou sentimento de culpa quando a função não é bem desempenhada (Ryan & Deci, 2019). Baljoon et al. (2018) consideram que, entre os fatores que afetam a motivação dos enfermeiros para o trabalho, a percepção de responsabilidade perante a organização e os indivíduos assistidos é relevante, ressaltando a capacidade técnica do profissional ao cumprir

os desafios advindos da assistência. Corroborando as ideias desses autores, a subcategoria “percepção de dever cumprido” está exemplificada nos relatos transcritos a seguir:

“...a percepção do dever cumprido me causa um bem-estar que é difícil de descrever”.
(E1)

“Ter a consciência tranquila de dever cumprido com responsabilidade, sabedoria e carinho nos deixa seguir em frente na profissão...” (E3)

“A sensação de dever cumprido fornece incentivo para buscar um trabalho mais construtivo.” (E5)

“É o desejo de esforçar-se cada vez mais para alcançar uma meta, é ter orgulho e prazer na execução de suas tarefas.” (E13)

Os relatos que expressam a percepção de dever cumprido adquirem significado ainda mais relevante quando analisados no contexto da pandemia de COVID-19, período em que os profissionais de enfermagem estiveram expostos a elevados níveis de demanda assistencial, risco de contaminação, escassez de recursos materiais e intensificação da carga emocional do trabalho. Evidências empíricas indicam que, durante a pandemia, as condições excepcionais de trabalho impactaram diretamente o desempenho e a experiência subjetiva dos trabalhadores, exigindo maior autorregulação e comprometimento com as atividades laborais (Daniel & Lopes Júnior, 2025). Nesse cenário, a regulação introjetada mostrou-se fortemente associada ao sentimento de responsabilidade ética e profissional frente à assistência prestada, funcionando como um importante mecanismo de sustentação da motivação extrínseca. A sensação de ter cumprido adequadamente o dever, mesmo diante de condições adversas impostas pela crise sanitária, contribuiu para a preservação da autoestima profissional e para o fortalecimento do compromisso com o cuidado em saúde, aspecto também observado em estudos que analisaram mudanças nas formas de organização do trabalho e seus efeitos sobre a motivação no período pós-COVID-19 (Ladelsky & Lee, 2026).

Regulação identificada: relações interpessoais

Na categoria regulação identificada enquadram-se os fatores motivacionais extrínsecos moderadamente autônomos que apontam a importância dos objetivos, valores e regulamentos da organização na motivação para o trabalho. A subcategoria relações interpessoais identifica o clima organizacional como as múltiplas percepções individuais acerca das características da organização, influenciando a motivação e o comportamento no ambiente de trabalho. Peters et al. (2010) e Chimwaza et al. (2014) afirmam que o ambiente de trabalho positivo promove segurança para a prática assistencial, motivando os profissionais de saúde a desempenharem suas funções contando com o apoio da organização e dos colegas de trabalho. Seguem os relatos desta subcategoria, os quais incluem as relações interpessoais com gestores e colegas de trabalho:

“... o direcionamento do gestor que precisa estar motivado para nos conseguir motivar; a convivência e troca diária de conhecimento, vivências e experiências com os colegas que também fazem parte do processo de trabalho.” (E2)

“Uma equipe que entrosa bem é resolutiva e traz retorno positivo, isso motiva.” (E17)

“...relações profissionais saudáveis, sinceras, sentir-se parte da equipe de enfermagem, com respeito à autonomia profissional ...” (E8)

Regulação identificada: autonomia profissional

A segunda subcategoria da regulação identificada aponta a autonomia na tomada de decisões como fator motivador para o desempenho de ações individuais e em equipe pelo enfermeiro. Toode et al. (2015) afirmam que o enfermeiro que tem autonomia para a tomada de decisões preocupa-se mais com a qualidade da assistência, com a segurança do paciente e dos profissionais, além de desenvolver a liderança e se empenhar para que o ambiente de trabalho seja saudável, favorecendo o desempenho das ações individuais e coletivas. Os estudos de Goodwin et al. (2010), Peters et al. (2010), Chimwaza et al. (2014), Toode et al. (2015), Souza et al. (2015), Galletta et al. (2016), Ferreira (2016) e Ferreira et al. (2016) apontaram a autonomia dos profissionais nas organizações de saúde, refletida na oportunidade de desenvolvimento do trabalho, como fator relevante do comportamento motivado. A subcategoria “autonomia” está exemplificada nos relatos a seguir:

“... com respeito às autonomias, produz um cenário que facilita o meu exercício profissional com ética, compromisso e comprometimento.” (E8)

“Outra coisa que motiva o enfermeiro é a autonomia do saber e do fazer para a tomada rápida de decisões assertivas, para isso há o estímulo frequente de capacitação.” (E17)

Regulação identificada: reconhecimento pelo desempenho individual

O reconhecimento pelo desempenho individual é mais uma subcategoria da regulação identificada. Refere-se a um elemento motivacional que favorece a saúde mental dos indivíduos, melhorando sua autopercepção e sua relação com o outro no ambiente laboral. O esforço físico, psíquico e social dispendido no trabalho necessita ser reconhecido, inclusive pelo próprio profissional, indicando o seu valor para a organização e para a sociedade (Bendassolli, 2012). Burtson e Stichler (2010), Said et al. (2013), Ferreira (2016) e Ferreira et al. (2016) entenderam que os enfermeiros são motivados não só pelo valor monetário de seu trabalho, mas também pela promoção e pelo reconhecimento de suas contribuições e seus benefícios para a organização. Corroborando esse entendimento, Souza et al. (2015) citaram a valorização do profissional e os elogios como forma de reconhecimento pelo desempenho individual, como descrito a seguir:

“Tenho orgulho diário de acordar e vir para o trabalho... o maior reconhecimento é a gratidão daqueles que atendemos...” (E3)

“A gratidão e esse reconhecimento por parte dos pacientes e seus familiares me motivam a praticar a profissão que eu escolhi para a minha vida...” (E2)

“...a minha maior motivação como enfermeira é o reconhecimento dos pacientes e familiares.” (E5)

“...ouvir um muito obrigado é motivador.” (E6)

“...é inegável a importância do elogio, da valorização do profissional como forma de reconhecimento pelo seu trabalho.” (E13)

“...e receber em troca um olhar de muito obrigada.” (E14 T)

Regulação identificada: realização profissional

O ambiente laboral configura um espaço propício ao desenvolvimento das habilidades e competências profissionais, em que as ações executadas refletem o potencial de cada indivíduo e podem promover um comportamento motivado. Diz respeito ao autogerenciamento da prática profissional, a busca por capacitações e pelo aprimoramento teórico-científico (Moura & Oliveira-Silva, 2019). Lambrou et al. (2010) se referiram à realização profissional como fator que direciona o comportamento humano no ambiente de trabalho. As realizações

incluem a melhoria na condição acadêmica, como especializações, mestrado, doutorado, domínio de outras línguas, participação em congressos. Sentir-se realizado profissionalmente é um fator motivador que reflete a autopercepção do indivíduo ao desempenhar com prazer suas tarefas e promove a busca por novos desafios. Negussie (2012) e Said et al. (2013) relacionaram vários fatores que afetam a percepção de realização profissional dos enfermeiros, entre eles, as condições de trabalho, o relacionamento em equipe e com a gestão, oferta de treinamentos, segurança, políticas gerais da instituição e recompensas. A realização profissional foi apontada como um fator motivador extrínseco, a última subcategoria da regulação identificada, exemplificada nos próximos relatos:

“A motivação vem da valorização do profissional e da necessidade de autorrealização, a qual nos torna seres humanos cada vez mais completos.” (E13)

“...convicta de que preciso aprender sempre mais, entretanto carrego junto a mim um coração tranquilo e a leveza de estar no caminho certo.” (E14)

“...vendo a resposta do meu cuidado, me sinto segura, realizada profissionalmente e com a certeza de estar no caminho certo...” (E15)

“...melhorar a formação para ser ter um retorno positivo, se capacitar para atuar de maneira a reconhecer a realização profissional.” (E17)

Motivação intrínseca na prática assistencial do enfermeiro

Partindo para a categoria motivação intrínseca foram percebidos pelos enfermeiros os seguintes elementos motivacionais: os valores humanos, a empatia e a natureza da profissão. A motivação intrínseca é considerada autônoma e reflete o interesse e o prazer do indivíduo em realizar uma tarefa.

Valores humanos como elemento motivacional intrínseco

Para a análise da subcategoria “valores humanos”, faz-se necessário conceituar esse importante construto psicossocial, preditor de atitudes e comportamento. Schwartz (1992) criou a Teoria dos Valores Humanos, conceituando-os como os princípios morais e éticos de vida que conduzem o comportamento do indivíduo no meio ambiente social e laboral, intrinsecamente ligados à motivação. Um requisito universal da existência humana. São crenças que orientam os indivíduos a agirem em situações específicas em diversos contextos sociais, gerando sentimentos a partir das emoções vivenciadas (Schwartz, 2015). Os valores humanos, aliados à ética profissional e aos valores organizacionais, configuram um construto de destaque na prática assistencial por alimentarem a motivação intrínseca dos enfermeiros no ambiente laboral. Rider et al. (2014) apontaram que a compaixão, o respeito à condição vulnerável do outro, o compromisso com a integralidade e qualidade da assistência são valores humanos aplicados à prática assistencial que promovem um resultado positivo na organização. Para Cadena (2013), a percepção dos valores a partir de uma intuição emocional aflora sentimentos no momento da vivência que determinam a relação dos indivíduos no meio em que estão inseridos. Assim, os sentimentos descritos como motivacionais pelos enfermeiros dizem respeito aos valores humanos de cada um, empregados no trabalho, como descrito a seguir:

“Minha profissão é capaz de proporcionar prazer e bem-estar durante os atendimentos individuais e coletivos e sou privilegiado por isso.” (E1)

“Eu sou enfermeira por escolha, por admiração por esses profissionais e por estar na minha essência ser útil ao próximo.” (E3 P)

- “...criar forças e enfrentar todo e qualquer problema e lutar diariamente contra a morte, contra o sofrimento, sempre oferecendo conforto...” (E6)
- “...acordo todos os dias com uma nova missão que é ser uma estrela na vida de alguém que se encontra necessitado. Isso me enche de orgulho!” (E7)
- “Me sinto motivada a cada plantão porque sei que os desafios do cuidado podem ser superados ao ampliar minha perspectiva sobre a existência humana...” (E9)
- “A arte do cuidar é um dom concedido por Deus...” (E10)
- “A esperança de fazer a diferença na vida dos outros me motiva a seguir.” (E11)
- “O que nos move é o amor e a paixão pela profissão, nada além disso.” (E14)
- “Eu nasci para cuidar. Eu conforto o paciente e ele me conforta, vendo a resposta do meu cuidado.” (E15)
- “Ser enfermeiro é um ato de doação.” (E16)

Empatia como motivador da prática assistencial

A segunda subcategoria identificada nesta pesquisa como fator motivacional intrínseco foi a empatia, conceituada como a habilidade de entender os sentimentos e as experiências, reconhecendo-se nas situações vivenciadas pelo outro (Cunico et al. 2012). Bordin et al. (2019) tratam esse constructo como o reconhecimento dos sentimentos e das perspectivas do outro nas relações interpessoais e afirmam que a empatia é uma habilidade profissional que favorece os processos terapêuticos, pois, ao se reconhecer no outro como um ser vulnerável, o profissional aprimora suas práticas acolhedoras e humanizadas, impactando a qualidade da assistência. Seguem os relatos em que os enfermeiros descrevem a motivação a partir da empatia:

- “O manejo com o paciente em vulnerabilidade na minha vida é embasado na empatia...” (E3)
- “...e tratando o outro com empatia e lembrando sempre que o outro um dia pode ser você.” (E6)
- “...poder ouvir, tocar, ser empático, estabelecer um elo terapêutico.” (E8)
- “...a principal motivação em atuar nas situações de vulnerabilidade seria o pensar em si, a empatia, o cuidado mútuo!” (E12)
- “é cuidar da forma como você gostaria de ser cuidado; exercer a empatia a todo instante.” (E16 S)

Ressalta-se que as pesquisas citadas relacionam a empatia com a qualidade da assistência, mas não a citam como elemento motivador, como percebido por parte dos enfermeiros entrevistados nesta pesquisa.

Natureza do trabalho como motivação intrínseca

De acordo com Conselho Federal de Enfermagem (2017), a enfermagem é uma prática social cujos fundamentos são a promoção e a restauração da saúde, a prevenção de agravos e doenças e o alívio do sofrimento, proporcionando cuidado integral e humanizado individual e coletivo, a partir da organização de suas ações e intervenções de modo autônomo ou multiprofissional. A natureza do trabalho foi percebida pelos enfermeiros como um elemento motivador intrínseco nas pesquisas de Lambrou et al. (2010), Said et al. (2013), Kudo et al. (2017), Halldorsdottir et al. (2017). Baljoon et al. (2018) apontam a natureza do trabalho como fator motivador no cotidiano do enfermeiro, assim como Leal e Melo (2018) que abordam a natureza do trabalho do enfermeiro a partir do cuidado de enfermagem, da atenção às necessidades humanas do indivíduo no *continuum* saúde-doença, incluindo o cunho gerencial. Corroborando esse resultado, Ayalew et al. (2019) afirmam que as características inerentes ao trabalho do enfermeiro foram reconhecidas como motivadoras, aliadas à satisfação com o trabalho, à

remuneração e à realização profissional. Assim, toda a assistência de enfermagem prestada aos indivíduos vulneráveis é considerada como natureza do trabalho. Na subcategoria “natureza do trabalho”, a prática assistencial foi um elemento motivacional apontado por todos os enfermeiros entrevistados, como demonstram alguns relatos:

- “...a consciência de que minha atividade profissional é capaz de mudar realidades de pessoas me motiva e me estimula a voltar no dia seguinte.” (E1)
 “... cuidado embasado cientificamente para auxiliar alguém na promoção da saúde me motiva...” (E3)
 “...acredito que minha motivação seja atuar para que as pessoas possam evitar maiores agravos da sua saúde.” (E4)
 “Poder contribuir para o restabelecimento e promoção da saúde do indivíduo é extremamente prazeroso, motivador.” (E5)
 “Sempre tive a enfermagem como profissão do cuidado, um posicionamento favorável ao enfrentamento das doenças no viver das pessoas.” (E9)
 “Assim, a motivação surge como aspecto fundamental, promovendo maior eficiência e melhora na qualidade da assistência prestada, aliada a uma satisfação.” (E13)

As práticas transdisciplinares de promoção, prevenção e recuperação da saúde são amplamente discutidas no sentido de empoderar o indivíduo e a comunidade acerca das suas condições de saúde, promovendo sua autonomia e seu protagonismo na melhoria da qualidade de vida. Há inúmeros estudos acerca do tema, fundamental para o alcance de indicadores positivos e redução da morbimortalidade em todos os ciclos de vida. Nesta pesquisa, a natureza do trabalho foi percebida unanimemente como elemento motivador mostrando que, independentemente da densidade tecnológica do cuidado, os enfermeiros consideram que a promoção da saúde é uma experiência motivadora.

Os achados desta pesquisa corroboram, em parte, os estudos dos autores selecionados para a discussão dos elementos motivacionais percebidos na prática assistencial do enfermeiro. Aplicando-se a base teórica da Teoria da Autodeterminação entende-se que há predominância da motivação extrínseca, apontando 5 elementos regulados pelo meio que interferem no comportamento laboral. Em contraponto, a percepção da motivação intrínseca foi maior, evidenciando 3 elementos autônomos que impulsionam o agir desses profissionais na prática assistencial. A Tabela 3 sintetiza os elementos motivacionais percebidos pelos dezessete enfermeiros entrevistados:

Tabela 3 - Achados da pesquisa

Elemento motivacional	Tipo de motivação (Teoria da Autodeterminação)	Percepção dos entrevistados
1. Percepção de dever cumprido	Extrínseca	E1, E3, E5, E13
2. Relações interpessoais	Extrínseca	E2, E17, E8
3. Autonomia	Extrínseca	E17, E8
4. Reconhecimento individual	Extrínseca	E3, E2, E5, E6, E13, E14
5. Realização profissional	Extrínseca	E13, E14, E15, E17
6. Valores humanos	Intrínseca	E1, E3, E6, E7, E9, E10, E11, E14, E15, E16
7. Empatia	Intrínseca	E3, E6, E8, E12, E16
8. Natureza do trabalho	Intrínseca	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17

Fonte: Dados da pesquisa.

A Teoria da Autodeterminação amplifica a compreensão sobre os elementos que motivam o indivíduo a agir, considerando a influência do meio no comportamento autônomo. Tal informação constitui uma ferramenta precisa na gestão de pessoas, indicando os elementos que devem ser abordados no processo motivacional, parte fundamental de uma governança clínica eficiente, efetiva e eficaz.

4.1 Implicações Teóricas e Práticas

Os resultados desta pesquisa fortalecem a aplicabilidade da Teoria da Autodeterminação (TAD) ao contexto da enfermagem, especialmente quando analisados à luz do cenário da pandemia de COVID-19, ao demonstrar que os profissionais de saúde constroem sua motivação a partir de elementos tanto extrínsecos quanto intrínsecos. Em um período marcado por sobrecarga de trabalho, riscos à saúde, escassez de recursos e instabilidade organizacional, os achados evidenciam que a motivação autônoma permaneceu sustentada, em grande medida, pelo alinhamento entre valores pessoais e a natureza do cuidado em saúde. De acordo com Deci e Ryan (2020), a motivação autônoma é favorecida quando há consonância entre valores individuais e metas organizacionais, o que se refletiu nos relatos que destacaram valores humanos, empatia e identificação com a profissão. Esses fatores revelam que, mesmo em contextos adversos e de alta exigência emocional, como o vivenciado durante a pandemia, os enfermeiros encontram sentido e prazer intrínsecos em seu trabalho.

A predominância da motivação intrínseca observada no estudo amplia o entendimento teórico sobre os fundamentos psicossociais do engajamento no trabalho em saúde em contextos críticos, nos quais os recursos institucionais podem ser insuficientes para sustentar o desempenho profissional. Elementos como a percepção do trabalho como missão, a valorização do cuidado e o sentimento de contribuição para o bem-estar coletivo mostraram-se centrais nos relatos, ressoando diretamente com os pressupostos da TAD e com os estudos de Schwartz (1992, 2015), que concebem os valores humanos como orientadores do comportamento e da tomada de decisão. Tais achados sugerem que, durante a pandemia, os valores pessoais atuaram como importantes reguladores internos da motivação, compensando, em parte, as limitações contextuais impostas pela crise sanitária.

Além disso, os resultados indicam que categorias tradicionalmente classificadas como motivadores extrínsecos, como reconhecimento, autonomia e percepção de dever cumprido, podem assumir características de motivação autônoma quando internalizadas pelos profissionais, conforme proposto por Ryan e Deci (2019) e Armstrong (2014). No contexto pandêmico, no qual recompensas externas formais foram frequentemente insuficientes ou inexistentes, tais elementos assumiram papel simbólico relevante na sustentação do engajamento profissional. Esse achado contribui para o refinamento teórico da dicotomia entre motivação intrínseca e extrínseca, sobretudo em ocupações com forte componente vocacional, como a enfermagem (Bendassolli, 2012; Burtson & Stichler, 2010).

As evidências da presente pesquisa também dialogam com a literatura recente sobre motivação e satisfação no trabalho da enfermagem, particularmente estudos desenvolvidos em contextos de crise ou alta demanda assistencial. Autores como Ayalew et al. (2019), Baljoon et al. (2018) e Galletta et al. (2016) ressaltam que a motivação em profissionais de saúde é um fenômeno complexo e multifatorial, exigindo abordagens que considerem simultaneamente os incentivos institucionais e os significados subjetivos atribuídos à prática assistencial. Os achados do presente estudo sugerem que, durante a pandemia de COVID-19, esses significados subjetivos assumiram protagonismo na manutenção do vínculo dos enfermeiros com o trabalho.

Nesse sentido, a Teoria da Autodeterminação, ao enfatizar a interação entre fatores contextuais e as necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e pertencimento, mostra-se particularmente adequada para compreender o comportamento motivado em ambientes laborais de elevada exigência emocional e risco, como aqueles enfrentados pelos profissionais de enfermagem durante a pandemia (Deci & Ryan, 2017; Caregnato, Posso & Carvalho, 2019; WHO, 2020).

Do ponto de vista prático, os achados oferecem subsídios relevantes para a gestão de pessoas e a formulação de políticas de saúde ocupacional na enfermagem, especialmente em contextos de crise sanitária. A identificação da motivação intrínseca como fator predominante indica que estratégias de valorização profissional não devem restringir-se a incentivos financeiros, mas incluir ações que fortaleçam o sentido, o propósito e a identidade profissional dos enfermeiros. A criação de espaços de escuta ativa, o reconhecimento simbólico, a oferta de capacitação contínua e a ampliação da autonomia decisória emergem como estratégias particularmente relevantes para sustentar o engajamento e o bem-estar no trabalho em cenários adversos, como o da pandemia de COVID-19.

Adicionalmente, os fatores extrínsecos relacionados às relações interpessoais, ao reconhecimento e à realização profissional, conforme evidenciado nos relatos, estão predominantemente associados à interação direta dos enfermeiros com os pacientes e ao significado atribuído ao cuidado prestado, e não a práticas formais de gestão ou a mecanismos organizacionais de reconhecimento. Esses achados indicam que a experiência de reconhecimento e de realização profissional emerge, sobretudo, do vínculo assistencial e da percepção de impacto positivo do trabalho na vida dos usuários dos serviços de saúde.

Do ponto de vista prático, embora os dados não permitam afirmar de forma direta a influência da liderança ou do clima organizacional sobre a motivação, eles sugerem que as organizações e seus gestores podem exercer um papel relevante ao criar condições institucionais que preservem e potencializem esse vínculo assistencial. Evidências da literatura indicam que práticas de liderança participativa e ambientes organizacionais de apoio podem contribuir para a redução do desgaste profissional e para a satisfação no trabalho, especialmente em contextos de crise, como o vivenciado durante a pandemia de COVID-19 (Barth, Tsemach & Benoliel, 2025). Nesse sentido, a construção de ambientes de trabalho que respeitem a autonomia profissional, favoreçam relações interpessoais saudáveis e ofereçam suporte emocional e técnico aos enfermeiros pode contribuir indiretamente para a manutenção da motivação. O estímulo ao autogerenciamento da prática, à formação continuada e ao apoio à qualificação acadêmica despontam, assim, como estratégias organizacionais alinhadas às fontes de motivação identificadas empiricamente no estudo.

Por fim, ao revelar que a natureza do trabalho da enfermagem foi percebida como motivadora por todos os participantes, independentemente do nível de atenção ou do vínculo empregatício, a pesquisa reforça o reconhecimento do cuidado em saúde como uma prática social dotada de valor intrínseco. Em um contexto pandêmico, no qual a atuação da enfermagem tornou-se ainda mais visível e socialmente reconhecida, os resultados evidenciam a urgência de políticas públicas que valorizem de forma contínua e estrutural o papel desses profissionais na promoção da saúde, no enfrentamento da morbimortalidade e na construção de sistemas de saúde mais humanos, resilientes e resolutivos.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi identificar os elementos motivacionais dos enfermeiros no contexto da pandemia de COVID-19, à luz da Teoria da Autodeterminação, de modo a contribuir para a gestão de processos e a governança clínica nas organizações de saúde. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de natureza descritiva, com abordagem qualitativa, desenvolvida com 17 enfermeiros, por meio de coleta de dados realizada entre agosto e setembro de 2020, período marcado por intensas demandas assistenciais e desafios organizacionais decorrentes da crise sanitária.

Criar um ambiente de excelência em cuidados clínicos, por meio de ações efetivas na gestão de processos e recursos (financeiros, físicos, materiais e humanos) é uma condição essencial para que as instituições de saúde públicas e privadas alcancem indicadores positivos com menor custo, menor prazo, segurança e qualidade, tarefa complicada em tempos de pandemia. Desta forma, as organizações que sinalizam comprometimento com o aprimoramento contínuo de sua gestão estão um passo à frente no alcance de seus objetivos e buscam motivar seus colaboradores à melhoria no desempenho das ações.

Líder da maior força de trabalho nas instituições de saúde, a equipe de enfermagem, e parte da equipe multiprofissional, o enfermeiro é um profissional determinante para o alcance de resultados satisfatórios no processo de recuperação e promoção da saúde dos indivíduos. Dele parte a excelência na assistência de enfermagem e o desempenho adequado de suas atribuições motiva a equipe a trabalhar visando a segurança e qualidade dos serviços. Inferir a motivação do enfermeiro à Teoria da Autodeterminação possibilitou uma reflexão atual e ampliada sobre os elementos intrínsecos e extrínsecos que impulsionam o agir desse profissional no ambiente laboral, perante a pandemia COVID19, lacuna metodológica identificada nas buscas por autores de suporte, configurando a implicação teórica da pesquisa.

O processo motivacional é parte fundamental na gestão de pessoas e deve se desenvolver pautado em informações precisas sobre os fatores que levam o indivíduo a agir no ambiente laboral, potencializando os resultados esperados. Aplicados à prática, os oito elementos motivacionais percebidos pelos enfermeiros nessa pesquisa podem constituir uma relevante ferramenta de gestão, contribuindo para uma governança clínica eficaz, eficiente e efetiva. A busca por melhorias na segurança e qualidade dos serviços de saúde, com redução do tempo de assistência e dos custos operacionais requer dos gestores *expertise* para lidar com as pessoas de forma a garantir resultados satisfatórios, sendo as estratégias motivacionais um caminho considerável.

Devido a pandemia COVID19 a coleta de dados não ocorreu de forma presencial, o que limitou a interação entre as partes envolvidas. Para novos estudos, sugere-se avaliar o impacto de outros constructos sobre a motivação dos enfermeiros para o trabalho, como a liderança e a competência, habilidades de destaque na prática assistencial.

Artigo submetido para avaliação em 04/08/2025 e aceito para publicação em 20/01/2026

REFERÊNCIAS

- Armstrong, M. *A handbook of employee reward management and practice* (2a ed.). London: Philadelphia, 2014.
- Ayalew, F., Kibwana, S., Shawula, S., Misganaw, E., Abosse, Z., Van Roosmalen, J., ... & Mariam, D. W. (2019). Understanding job satisfaction and motivation among nurses in public health facilities of Ethiopia: a cross-sectional study. *BMC Nursing*, 18(1), 1-13.
- Baljoon, R. A., Banjar, H. E., & Banakhar, M. A (2018) Nurses' work motivation and the factors affecting it: A scoping review. *International Journal of Nursing & Clinical Practices*, 5(1). doi: <https://doi.org/10.15344/2394-4978/2018/277>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barth A, Tsemach S, Benoliel P (2025); "Principals' participative leadership and teachers' burnout and job satisfaction, before, during and after the COVID-19 pandemic: A trend study". *International Journal of Educational Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2025-0331>
- Bendassolli, P. F. (2012). Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. *Revista de Psicologia em Estudo*, Maringá, 17(1), 37-46.
- Bordin, D, Vascoski, V. C., Pereira, A. R. G., Santos, C. B., Zanesco, C, & Fadel, C. B. (2019). Relação entre empatia e qualidade de vida: um estudo com profissionais da Atenção Primária à Saúde. *REME – Revista Mineira de Enfermagem*, 23, 1-8. doi: 10.5935/1415-2762.20190101
- Burtson, L. P., & Stichler, J. F. (2010). Nursing work environment and nurse care: Relationship among motivational factors. *Journal of Advanced Nursing*, 66(8), 1819-1831.
- Cabahug-Fugoso, G. L. (2019). A philippine setting: Work motivation of employees and motivational strategy evaluation in an industrial establishment. In *Abstract Proceedings International Scholars Conference*, 7(1), 1359-1372.
- Cadena, N. B. de la. (2013). Scheler, os valores, o sentimento e a simpatia. *Revista Ética e Filosofia Política*, 2(16).
- Caregnato, R. C. A., Posso, M. B. S., & Carvalho, R. (2019). Nursing Now: Agora é a hora, depois será passado. *Revista SOBECC*, São Paulo, 24(2), 55-56.
- Chimwaza, M., Chipeta E, Ngwira A, Kamwendo F, Taulo F, Bradley S, & Mcauliffe, E. (2014) What make staff consider leaving the health service in Malawi? *Human Resources for Health*, 12(1), 12-17.
- Conselho Federal de Enfermagem. (2017). Resolução COFEN nº 564, de 6 de novembro de 2017. Diário Oficial da União, p. 157. <https://www.cofen.gov.br>
- Cunico, L., Sartori, R., Marognolli, O., & Meneghini, A. M. (2012). Developing empathy in nursing students: A cohort longitudinal study. *Journal of Clinical Nursing*, 21(13-14), 2016–2025. doi:10.1111/j.1365-2702.2012.04105.x
- Daniel, A. N. A., & Lopes Júnior, E. P. (2025). Fique em casa! O desempenho dos trabalhadores durante a pandemia do covid-19. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 30(fluxo contínuo), 0-0.
- Deci, L., & Ryan, R. M. (2017). Brick by brick: the origins, development, and future of Self-Determination Theory. *Advanced in Motivation Science*, 6, 111-143.
- Deci, L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in work organizations: The state of a science. *Annual Rev. Organ. Psychol. Organ. Behavior*, 4, 19-43.
- Deci, L., & Ryan, R. M. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 6.

Ferreira, C. A. A. Percepção da motivação e satisfação no trabalho pelos trabalhadores de uma instituição psiquiátrica no Brasil (2016). *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 14(2), 25-41. Está et al. no texto.

Ferreira, C. A. A., Reis, M. T., Neto, & Souki, G. Q. (2016). Motivation and rewards to health professionals. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, 17(1), 41-58.

Gallasch, C. H. Cunha, M. L., Pereira, L. A. S., & Silva-Junior, J. S. (2020). Prevenção relacionada à exposição ocupacional do profissional de saúde no cenário de COVID-19. *Revista Enfermagem UERJ*, Rio de Janeiro, 28, 49596.

Galletta, M., Portoghese, I., Pili, S., Piazza, M. F., & Campagna, M. (2016). The effect of work motivation on a sample of nurses in an italian healthcare setting. *Work*, 54(2), 451-460.

Goodwin, S. D., Kane-Gill, S. L., Hg, T. M. H., Melroy, J. T., Hess, M. M., Tallian, K., & Vermeulen, L. C. (2010). Rewards and advancements for clinical pharmacists. *Pharmacotherapy*, Oxford, 30(1), 114-114.

Halldorsdottir, S., Einarsdottir, E. J., & Edvardsson, I. R. (2018). Effects of cutbacks on motivating factors among nurses in primary health care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 32(1), 397-406.

Hitt, M. A., Miller, C. C., Colella, A. (2011). *Organizational behavior*, (3a ed.). Nova Jersey: John Wiley & Sons.

Kudo, Y., Kono, K., Kume, R., Matsushashi, A., & Tsutsumi, A. (2017). Feelings about nursing assistants that enhance the work motivation of japanese registered nurses and licensed practical nurses. *J UOEH*, 39(4), 259-269.

Ladelsky LK, Lee TW (2026;), Hybrid work or working fully from home in the high-tech sector does it work? The effect of working from home, job embeddedness, supervisor listening and motivation on engineers turnover behaviour in the high-tech sector. What can be learn for the post-COVID-19 era? *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2024-4940>

Lambrou, P., Kontodimopoulos, N., & Niakas, D. (2010). Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. *Human Resources for Health*, London, 8(26), 26-34.

Leal, J. A. L., & Melo, C. M. M. (2018). The nurses' work process in different countries: An integrative review. *Revista Brasileira de Enfermagem* [Internet]. 71(2), 413-23. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0468>

Locke, E. (2000). Motivation, cognition, and action: An analysis of studies of task goals and knowledge. *Applied Psychology*, 49(3), 408-429.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2007). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.

McShane, S. L., & Glinow, M.A.V. (2010). *Organizational behavior: Emerging knowledge and practice for the real world* (5a ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991.

Medeiros, E. A. S. A luta dos profissionais de saúde no enfrentamento da COVID-19. *Revista Paulista de Enfermagem*, v. 33, 2020.

Moura, A. O. R., & Oliveira-Silva, L. C. (2019). Centralidade do trabalho, metas e realização profissional: Interseções entre trabalho e carreira. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(1). doi:10.1590/1678-6971/eRAMG190087

Negussie, N. (2012). Relationship between rewards and nurse's work motivation in Addis Ababa Hospitals. *Ethiopian Journal Health Sciences*, 22(2).

Olafsen, A. H., Deci, E. L., & Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motiv Emot*, 42, 178-189.

Park, S. M., & Word, J. (2012). Driven to service: intrinsic and extrinsic motivation for public and nonprofit managers. *Public Personnel Management*, 41(4), 705-734.

Peters, D. H., Chakraborty, S., Mahapatra, P., & Steinhardt, L. (2010). Job satisfaction and motivation of health workers in public and private sectors: Cross-sectional analysis from two Indian states. *Human Resources for Health*, London, 10, 27-37.

Rider, E. A., Kurtz, S., Slade, D., Longmaid III, H. E., Ho, M. J., Pun, J. K. H., ... & Branch Jr, W. T. (2014). The International Charter for Human Values in Healthcare: An interprofessional global collaboration to enhance values and communication in healthcare. *Patient Education and Counseling*, 96(3), 273-280.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory. Basic psychological needs in motivation, development and wellness*. New York, NY: Guilford Press.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019). Research on intrinsic and extrinsic motivation is alive, well, and reshaping 21st-century management approaches: Brief reply to Locke and Schattke (2019). *Motivation Science*, 5(4), 291-294. <https://doi.org/10.1037/mot0000128> (Retraction published 2019, *Motivation Science*, 5[4], 277-290).

Said, M. R., Abed, F. A., & Abdo, L. M. (2013). Work motivating factors as identified by nurses in Children Hospital at Elmonira and Specialized Pediatric Hospital Cairo University. *Med. J. Cairo Univ.*, 81(2), 27-31.
Schwartz, S. H. (2015). Basic individual values: Sources and consequences. In D. Sander & T. Brosch (Eds.). *Handbook of value*. Oxford: UK, Oxford University Press.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.

Souza, M. F., Sousa, I. da C., Vidal, E. C. F, Vidal, E. C. F., & Marinho, M. N. A. de S. B. (2015). Fatores contributivos para motivação dos profissionais de saúde da Atenção Básica de Saúde. *Caderno de Cultura e Ciência*, IX, 13(2), 100-110.

Souza e Souza L. P. S., Souza A.G. Enfermagem brasileira na linha de frente contra o novo Coronavírus: quem cuidará de quem cuida? *Journal Nursing Health*, 2020;10.

Toode, K., Routasalo, P., & Suominen, T. (2011). Work motivation of nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 48, 246-257.

Toode, K., Routasalo, P., Helminen, M., & Suominen, T. (2015). Hospital nurse's working conditions in relation to motivation and patient safety. *Nursing Management*, 21(10).

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Weinstein, N., & Ryan, R. M. (2010). When helping helps: Autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for the helper and recipient. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(2), 222-244.

Wray-Lake, L., DeHaan, C., Shubert, J., & Ryan, R. (2017). Examining links from civicengagement to daily well-being from a self-determination theory perspective. *Journal of Positive Psychology*, 14(1), 1-12.

World Health Organization – WHO. (2020). *State of the world's nursing 2020: Investing in education, jobs and leadership*. Geneva: World Health Organization. Recuperado de <https://www.who.int/publications/i/item/nursing-report-2020>.