



ORIGINALES

Gerenciamento da equipe de enfermagem: fatores associados à satisfação do trabalho

La gestión del equipo de enfermería: factores asociados a la satisfacción en el trabajo
Nursing team management: factors associated with job satisfaction

Cristiana Dias-Silveira¹

Amanda Trindade Teixeira-de-Bessa²

Graciele Oroski-Paes³

Marluci Andrade Conceição-Stipp⁴

¹Mestre em Enfermagem. Enfermeira do Instituto Nacional de Traumatologia e Ortopedia. Rio de Janeiro. Brasil.

²Enfermeira. Mestranda do Programa de Pós-graduação Stricto Sensu da Escola de Enfermagem Anna Nery, da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. Brasil.

³Pós-doutorado em Enfermagem. Professora Adjunta do Departamento de Enfermagem Fundamental da Escola de Enfermagem Anna Nery, da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. Brasil.

⁴Pós-doutorado em Enfermagem. Professora Associada do Departamento de Metodologia da Enfermagem da Escola de Enfermagem Anna Nery, da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro – Brasil.

E-mail: amandattb@gmail.com

<http://dx.doi.org/10.6018/eglobal.16.3.249471>

Submissão: 02/02/2016

Aprovação: 19/05/2016

RESUMO:

Objetivou-se identificar as prioridades atribuídas pela equipe de enfermagem relacionadas aos fatores associados à satisfação no trabalho e analisar a influência destes fatores na assistência de enfermagem em diferentes gestões.

Estudo descritivo-transversal, com 239 integrantes da equipe de enfermagem de um hospital privado do Rio de Janeiro. Aplicou-se um formulário referente à satisfação no trabalho e os dados foram analisados através do software Statistica e do teste de proporções bicaudal. Constatou-se igualdade nas prioridades atribuídas pela equipe nas diferentes gestões e similaridade para a maioria dos atributos na tendência da distribuição percentual, como: recursos materiais, salário, relacionamento com os colegas de trabalho/liderança, reconhecimento do trabalho realizado e gostar do que faz.

Cabe aos gestores e líderes encontrarem alternativas que favoreçam a motivação, tais como: revisão das políticas internas, instituir planos de cargos/incentivos, oferecer feedback para os funcionários objetivando conhecer suas expectativas, obter melhorias no relacionamento interpessoal, entre outras.

Palavras chaves: Motivação; Equipe de Enfermagem; Satisfação no Trabalho; Administração de Recursos Humanos em Hospitais.

RESUMEN:

El **objetivo** de este estudio fue identificar prioridades asignadas por equipo de enfermería relacionadas a factores asociados a satisfacción del trabajo y analizar la influencia de estos factores en la asistencia de enfermería en diferentes gestiones.

Estudio descriptivo-transversal, con 239 miembros del equipo de enfermería de hospital privado en Rio de Janeiro. Se aplicó formulario relacionado con la satisfacción en el trabajo y los datos fueron analizados por el software Statistica y test de proporciones bicaudal. Se constató igualdad en las prioridades asignadas por el equipo en las diferentes gestiones y similitud en la mayoría de los atributos en la tendencia de la distribución porcentual como: recursos materiales, salarios, relación con compañeros de trabajo/liderazgo, reconocimiento de la labor realizada y gustar de lo que haces. Compete a los gerentes y líderes encontrar alternativas que favorezcan la motivación, tales como: revisión de políticas internas, establecer planes de posiciones/incentivos, ofrecer *feedback* para empleados con objetivo de satisfacer expectativas, obtener mejoras en relaciones interpersonales, entre otras.

Palabras claves: Motivación, Equipo de Enfermería, Satisfacción en el Trabajo; Administración de Recursos Humanos en Hospitales.

ABSTRACT:

It is **aimed** to identify the priorities attributed by the nursing staff, related to the factors associated to satisfaction at work and to analyse the influence of those factors in the nursing assistance in different administrations.

Transversal descriptive study with 239 members of the nursing staff of a private hospital in Rio de Janeiro. A form was applied referring to satisfaction at work. Its data were analysed through the software Statistica and two-tailed test of proportions. Equality was found in the priorities attributed by the staff in the different administrations and similarities for most attributes in the tendency of percentual distribution, such as: material resources, salary relationship with co-workers, /leadership, work recognition and work satisfaction.

It is up to the managers and leaders to find alternatives that favour motivation such as: review of internal policies, institution of career plans /incentives, feedback to staff aiming to meeting their expectations, achieving improvements in interpersonal relations, among others

Keywords: Motivation; Nursing Team; Satisfaction on Job; Human Resources Administration in Hospitals.

INTRODUÇÃO

Atualmente, a qualidade é a palavra-chave e um assunto bastante discutido e trabalhado nos objetivos e políticas das organizações de saúde. Toda instituição, cuja missão essencial é assistir o ser humano, preocupa-se com a melhoria constante do atendimento.

Qualidade é atender de forma competente, eficaz e segura, contribuindo para o bem-estar de um indivíduo em todos os pontos de contato (áreas médicas, assistenciais e de apoio) que possam ter impacto substancial sobre a taxa de mortalidade, morbidade, invalidez e desnutrição (visão clínica); a qualidade está ligada, sobretudo ao tipo de interação dos profissionais de saúde com os clientes (visão cliente).¹

Este assunto deve receber total atenção por parte dos gestores, pois, a qualidade do atendimento ao cliente está diretamente ligada à satisfação dos colaboradores para com a organização, principalmente no que tange à equipe de enfermagem, por estar ininterruptamente em contato direto com o paciente internado.

Um dos principais desafios estratégicos das organizações atualmente é a gestão de pessoas. Este modelo de administração, com ênfase na flexibilidade do sistema e na motivação intrínseca dos colaboradores, considera que a organização viável é aquela

que não somente consegue captar e aplicar adequadamente seus recursos humanos, como também os mantém satisfeitos a longo prazo na organização.²

Diversos fatores influenciam a motivação da equipe de enfermagem, portanto identifica-los, representa uma tendência de comportamento que pode servir como subsídio para ações motivacionais, e conseqüentemente gerar qualidade assistencial e aumento na produtividade.

Este estudo considera relevante a discussão desta temática com o propósito de corroborar reflexivamente para a gestão na contemporaneidade, visando contribuir com o trabalho da gestão de pessoas, de modo a reconsiderar sobre os métodos de valorização dos colaboradores, objetivando alcance das metas organizacionais.

Frente ao exposto, foram delimitados como objetivos deste estudo: identificar as prioridades atribuídas pela equipe de enfermagem relacionadas aos fatores associados à satisfação no trabalho e analisar a influência destes fatores na assistência de enfermagem, em diferentes gestões.

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg foi a primeira teoria proposta que explicava a satisfação com o trabalho. Esta teoria sugeriu dois grupos igualmente importantes para motivar uma equipe: fatores de higiene e fatores motivacionais. Os fatores higiênicos se referem às condições físicas no trabalho, salário, benefícios, segurança, dentre outros, já os que fomentam a motivação foram classificados como fatores motivacionais, que estão focalizados na auto realização do indivíduo, correspondem ao estado em que o trabalhador sente-se com disposição ou vontade para trabalhar produtivamente.³

Para motivar um funcionário, não basta que os fatores de insatisfação estejam ausentes, pelo contrário, os fatores de satisfação (higiênicos) devem estar presentes, assim como os fatores motivacionais e concluiu ainda, que os fatores higiênicos quando estão ausentes proporcionam grande insatisfação.³

A equipe de enfermagem sofre influências do seu ambiente laboral que podem alterar seu desempenho no trabalho e tais fatores podem estar relacionados à instituição, fatores individuais e profissionais. Condições adequadas de atendimento ao paciente também pode melhorar a satisfação da enfermeira no trabalho e, possivelmente, contribuir para a retenção de funcionários.⁴

A satisfação no trabalho é um conceito multidimensional, que contém habilidades individuais, atitudes, crenças e sistema de valores. Para alcançar a satisfação no trabalho é importante que os funcionários tenham características de sentimentos positivos, compromisso, responsabilidade além de pensamento crítico e especial planejamento para alcançar as competências.⁵

MATERIAL E MÉTODO

Estudo de tipologia descritiva transversal que utilizou como cenário todos os setores de um Hospital da Rede Privada da cidade do Rio de Janeiro, referência no atendimento ao cliente de alta complexidade. Foram os seguintes setores: Centro Cirúrgico, Centro de Tratamento Intensivo (CTI), Laboratório de Intervenção Cardiovascular, Unidade Clínica, Unidade de Emergência, Unidade de Pós-Operatório, Pós-Operatório infantil, Unidade Semi-Intensiva.

O referido hospital passou por um processo de mudança de gestão administrativa e técnica na fase de coleta de dados, pois o mesmo foi comprado por uma outra empresa privada visando à aquisição de 89,44% das ações representativas de seu capital social, no exato momento em que se iniciava a coleta de dados. Desta forma, a pesquisa foi dividida em dois momentos, visto que a primeira fase da coleta de dados ocorreu no período de Fevereiro a Maio de 2010, na antiga gestão (1º gestão), e a segunda fase ocorreu no período de Janeiro a Abril de 2011, na nova gestão (2º gestão).

No período que compreende o estudo, o número total de profissionais entre enfermeiros e técnicos de enfermagem foi de 308 integrantes (111 enfermeiros e 197 técnicos). Foram utilizados os seguintes critérios de inclusão foram: enfermeiros e técnicos de enfermagem, do sistema diurno e noturno, que atuavam de forma direta na assistência. Os critérios de exclusão foram: profissionais terceirizados e em período de licença médica na ocasião da coleta dos dados.

A população mapeada foi de 40 enfermeiros e 58 técnicos de enfermagem na 1º gestão; e 59 enfermeiros e 82 técnicos de enfermagem durante a 2º gestão, totalizando 239 participantes efetivos na pesquisa. Importante destacar que os sujeitos não se repetiram nas diferentes etapas da coleta de dados (1º gestão e 2º gestão).

Os setores com o maior número de enfermeiros e técnicos, foram o CTI em ambas as gestões, a Unidade Coronariana na 1ª gestão e a Unidade Pós-Operatório na 2ª gestão. E dentre os setores com o menor número, foram o Laboratório de Intervenção Cardiovascular e a Unidade Pós-Operatória Infantil.

O instrumento de coleta, suportado na Teoria de Herzberg³, foi um formulário estruturado (anexo 1) com 10 questões abrangendo dados sociodemográficos e 2 questões pontuando a ordem de prioridade dos fatores que influenciavam positivamente na satisfação para trabalhar. Na avaliação da prioridade foi utilizada uma escala ordinal decrescente onde o número 4 correspondeu à menor influência, enquanto o número 1, a maior. Considerando que a satisfação para trabalhar depende dos fatores higiênicos e motivacionais³, esta aferição foi realizada em relação aos seguintes atributos: as Condições Físicas e Ambientais de Trabalho, Remuneração, Relação Interpessoal, Política do Hospital, Realização Profissional, Atividade Profissional.

Na análise dos dados utilizou-se a estatística descritiva dos valores relativos a cada fator motivacional, discriminado segundo seus atributos e gestões, por meio do Software *Statistica*.

A partir da frequência absoluta, foram calculadas as probabilidades (valor observado em cada frequência absoluta sobre o total de observações), sendo os resultados avaliados apenas por observação, ou seja, maior probabilidade, maior significância. A comparação entre as gestões foi feita através do Teste de Proporções bicaudal. Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa do Hospital cenário da pesquisas sob o protocolo nº351 (anexo 2).

RESULTADOS

Tabela 1: Distribuição relativa dos entrevistados em função das condições físicas e ambientais de trabalho segundo prioridades nas duas Gestões. Rio de Janeiro, RJ, Brasil (2010).

Prioridade (escala ordinal)	Técnico de Enfermagem				Enfermeiros			
	Som Ruído Iluminação	Recursos Materiais	Limpeza	Refeições	Som Ruído Iluminação	Recursos Materiais	Limpeza	Refeições
GESTÃO 1								
1	10,34	58,62	17,24	13,79	5,00	65,00	17,50	12,50
2	8,62	20,69	46,55	24,14	15,00	20,00	50,00	15,00
3	18,97	8,62	31,03	41,38	37,50	10,00	22,50	30,00
4	62,07	12,07	5,17	20,69	42,50	5,00	10,00	42,50
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
GESTÃO 2								
1	12,35	52,44	24,69	10,98	10,17	66,10	15,25	8,47
2	11,11	28,05	43,21	17,07	10,17	15,25	66,10	8,47
3	28,40	14,63	28,40	28,05	25,42	15,25	15,25	44,07
4	48,15	4,88	3,70	43,90	54,42	3,39	3,39	39,98
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Dados da pesquisa. Elaboração dos autores

Os técnicos de enfermagem das duas gestões e os enfermeiros da 2ª Gestão apontaram que o atributo Som/Ruído/Iluminação apresentou a menor influência na satisfação para trabalhar, enquanto para os enfermeiros da 1ª Gestão, as refeições servidas foram as mais referenciadas nesse prisma. Em relação ao fator de maior influência, prioridade 1, os grupos das distintas gestões, apontaram os recursos materiais.

Tabela 2: Distribuição relativa dos entrevistados em função da remuneração segundo prioridades nas duas Gestões. Rio de Janeiro, RJ, Brasil (2010).

Prioridade (escala ordinal)	Técnico de Enfermagem				Enfermeiros			
	Salário	Vale Trans- porte	Ticket Alimen- tação	Plano De Saúde Ext. Família	Salário	Vale Trans- porte	Ticket Alimen- tação	Plano De Saúde Ext. Família
GESTÃO 1								
1	62,07	15,52	3,45	18,97	80,00	2,50	2,50	15,00
2	17,24	34,48	15,52	32,76	2,50	27,50	7,50	62,50
3	12,07	34,48	31,03	22,41	7,50	27,50	52,50	12,50
4	8,62	15,52	50,00	25,86	10,00	42,50	37,50	10,00
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
GESTÃO 2								
1	81,71	7,32	1,22	9,76	93,22	1,69	0,00	5,08
2	9,76	43,90	10,98	35,37	3,39	40,68	6,78	49,15
3	3,66	29,27	56,10	10,98	0,00	23,78	67,80	8,47
4	4,88	19,51	31,71	43,90	3,39	33,90	25,42	37,29
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Dados da pesquisa. Elaboração dos autores

Na avaliação das prioridades em relação à remuneração apresentada na tabela 2, os técnicos de enfermagem e enfermeiros indicaram o atributo Salário como o item de maior expressividade para sua satisfação no trabalho.

Tabela 3: Distribuição relativa dos entrevistados em função da relação interpessoal segundo prioridades nas duas Gestões. Rio de Janeiro (2010).

Prioridade (escala ordinal)	Técnico de Enfermagem				Enfermeiros			
	Colegas	Direção	Líder Direto	Multi – profissional	Colegas	Direção	Líder Direto	Multi-Profissional
GESTÃO 1								
1	46,55	5,17	17,24	31,03	65,00	2,50	15,00	17,50
2	27,59	8,62	41,38	22,41	15,00	10,00	45,00	32,50
3	13,79	22,41	36,21	27,59	12,50	15,00	32,50	37,50
4	12,07	63,79	5,17	18,97	7,50	72,50	7,50	12,50
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
GESTÃO 2								
1	51,85	3,75	26,25	17,72	59,32	0,00	23,73	16,95
2	30,86	5,00	50,00	13,92	27,12	11,86	49,15	11,86
3	12,35	22,50	22,50	43,04	13,56	11,86	23,73	50,85
4	4,94	68,75	1,25	25,32	0,00	76,27	3,39	20,34
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Dados da pesquisa. Elaboração dos autores

O fator mais relevante na Relação Interpessoal dos enfermeiros e técnicos de enfermagem foi em função dos colegas de trabalho. Em seguida, o Líder Direto foi valorizado pelas duas classes de funcionários, das duas gestões. A última prioridade diz respeito à Direção, com proporções quase similares para técnicos e enfermeiros nas duas gestões.

Tabela 4: Distribuição relativa dos entrevistados em função da Política de Gestão do Hospital segundo prioridades nas duas Gestões. Rio de Janeiro (2010).

Prioridade (escala ordinal)	Técnico de Enfermagem				Enfermeiros			
	Supervisiona/to	Regulamentos Internos	Plano Cargos/ Salários	Eventos Confraternização	Supervisiona/to	Regulamentos Internos	Plano Cargos/ Salários	Eventos Confraternização
GESTÃO 1								
1	39,66	13,79	37,93	13,79	20,00	12,50	57,50	10,00
2	20,69	32,76	27,59	17,24	32,50	40,00	10,00	15,00
3	20,69	43,10	22,41	12,07	27,50	37,50	20,00	17,50
4	18,97	10,34	12,07	56,90	20,00	10,00	12,50	57,50
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
GESTÃO 2								
1	51,22	9,76	33,33	6,17	35,59	5,08	57,63	1,69
2	20,73	26,83	38,27	14,81	32,20	25,42	28,81	13,56
3	10,98	47,56	24,69	16,05	23,73	52,54	8,47	15,25
4	17,07	15,85	3,70	62,96	8,47	16,95	5,08	69,49
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Dados da pesquisa. Elaboração dos autores

O Plano de Cargos e Salários foi o atributo mais valorizado, para os enfermeiros das duas gestões. Diferente dos técnicos de enfermagem das duas gestões que atribuíram prioridade 1 a forma como são supervisionados.

Tabela 5: Distribuição relativa dos entrevistados em função da Realização Profissional segundo prioridades nas duas Gestões. Rio de Janeiro (2010).

Prioridade (escala ordinal)	Técnico de Enfermagem				Enfermeiros			
	Reconheci- mento Trabalho realizado	Educaçã o Continua da/ Treiname ntos	Chances de Crescimen to Progresso	Estímulos Desafios no Trabalho	Reconheci- mento Trabalho realizado	Educaçã o Continua da/ Treiname ntos	Chances de Crescimen to Progresso	Estímulos Desafios no Trabalho
GESTÃO 1								
1	37,93	31,03	20,69	10,34	47,50	20,00	25,00	7,50
2	27,59	25,86	31,03	15,52	20,00	17,50	42,50	20,00
3	15,52	29,31	27,59	27,59	20,00	45,00	20,00	15,00
4	18,97	13,79	20,69	46,55	12,50	17,50	12,50	57,50
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
GESTÃO 2								
1	63,41	14,63	14,63	7,32	45,76	16,95	32,20	5,08
2	14,63	45,12	28,05	12,20	23,73	30,51	25,42	20,34
3	14,63	25,61	31,71	28,05	20,34	32,20	25,42	22,03
4	7,32	14,63	25,61	52,44	10,17	20,34	16,95	52,54
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Dados da pesquisa. Elaboração dos autores

O fator de maior relevância na motivação para trabalhar frente a Realização Profissional, tabela 5, foi o reconhecimento do trabalho realizado, para a maioria dos atributos ocorreu similaridade na tendência da distribuição percentual em relação à ordenação das prioridades, exceto para Educação Continuada/Treinamentos, que foi mais valorizada pelos técnicos, que deram relevância a prioridade, contrapondo a posição dos enfermeiros, que ordenou na terceira posição.

DISCUSSÕES

O atributo Som/Ruído/Iluminação, como observado, apresentou a menor influência na satisfação para trabalhar em comparação com os demais. Talvez, devido ao fato dos participantes não encontrarem estes problemas nos cenários de trabalho, esta variável possa ter sido subestimada. O cenário do estudo em questão, assim como os demais hospitais da região, localizam-se numa área física, que muito embora seja próximo de grandes circulações de veículos e pessoas, eles geograficamente situam-se afastados de ruídos externos.

Os recursos materiais são fatores de grande prioridade e que influenciam nos resultados organizacionais. O gerenciamento de recursos materiais torna-se fundamental para garantir a qualidade da assistência, refere-se portanto, ao produto final ou atividade fim, por meio de ações que não podem sofrer interrupções, pois, estas, muitas vezes acontecem pela insuficiência na quantidade, falta de qualidade e pelo processo falho de gerenciamento dos recursos materiais.⁶

Em algumas instituições o enfermeiro é responsável por realizar a administração de recursos materiais nas unidades de internação, ressaltando, no entanto, que deve haver um processo reflexivo, pois geralmente o enfermeiro que gerencia os recursos materiais também trabalha na assistência direta ao paciente, o que pode implicar na descontinuidade deste processo, devido à sobrecarga de trabalho. Por outro lado, existem instituições em que a administração destes recursos é realizada por um

agente administrativo, que em sua maioria não adquiriu em sua formação competência para planejar e avaliar a necessidade de recursos materiais.

Acredita-se que o enfermeiro seja o profissional mais adequado para exercer as atividades de gerenciamento de recursos materiais, devido sua capacitação para as atividades administrativas, aliada ao conhecimento proveniente das práticas assistenciais. Tais conectivos, propiciam um olhar diferenciado para a otimização de recursos disponíveis, avaliação e ponderação pela escolha de materiais que atendam às necessidades de pacientes e profissionais, e que proporcionem segurança ao cuidado. Não obstante, sugere-se que existam profissionais voltados exclusivamente para esta atividade, onde notadamente a enfermagem garante seu destaque por contemplar requisitos e competências adquiridas no decurso da formação acadêmica e profissional.⁷

Frente ao exposto, evidencia-se a importância do enfermeiro conhecer sobre o controle do uso de materiais, para supervisionar adequadamente o trabalho de sua equipe e ainda proporcionar a educação e atualização constante do conhecimento com a finalidade de garantir melhores rendimentos financeiros e de qualidade no uso de recursos materiais necessários à assistência ao paciente.⁸

Em relação ao atributo salário, este obteve maior expressividade, talvez porque este permite não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto realização.

Grande número de pessoas acredita que recompensa financeira exclusiva seja a mais eficaz para estimular a motivação no trabalho. Todavia, pesquisas recentes na área de psicologia desmistificam esta crença, sugerindo que adoção simultânea de recompensas extrínsecas – como acréscimos financeiros na remuneração- e também intrínsecas – como estímulos aos sentimentos de auto-estima, realização e competência – afetam positivamente a satisfação, motivação e o desempenho.⁹

A empresa deve ver o salário como função agregada de motivação e procurar utilizá-lo como um instrumento a mais na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais. Para ter pessoas integradas, produtivas e um ambiente motivador na organização, é preciso que elas criem haver ligação entre diferenças de remuneração e de desempenho, só assim salário poderá ser um excelente motivador. São necessários, portanto, planos adequados de recursos humanos.¹⁰

Existem muitos aspectos que são a fonte de insatisfações na enfermagem, além dos baixos salários, temos ainda um número insuficiente de enfermeiros de plantão gerando uma grande carga de trabalho física e mental, uma alta responsabilidade e autonomia limitada nas tomadas de decisão.

Outro aspecto analisado foi referente a relação interpessoal dos enfermeiros e técnicos de enfermagem, os quais apontaram como fator mais relevante para a motivação o relacionamento com seus colegas de trabalho.

O bom relacionamento interpessoal é uma ferramenta bastante desejada no ambiente de trabalho, visto que o hospital é o local no qual as pessoas passam a maior parte do tempo. No contexto do estudo, o ambiente hospitalar caracteriza-se por ser altamente

estressante e com atividades muito intensas, uma vez que lida com situações de morbidade e de morte.

Nesse sentido, é de extrema importância uma boa comunicação, cooperação e respeito não apenas entre os membros da equipe de enfermagem como também entre a equipe de saúde de uma maneira geral. Isto facilita o sucesso nas atividades, além de propiciar aumento da interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e, conseqüentemente, na motivação e produtividade do grupo.¹¹

Por outro lado, quando, no grupo, não há interação, gerando sentimentos negativos de antipatia e rejeição, há um afastamento entre esses membros repercutindo negativamente na produtividade.¹¹

Ainda em função do relacionamento interpessoal, percebemos também, que o Líder Direto foi valorizado pelas duas classes de funcionários, das duas gestões, como segundo fator de maior influência na motivação para trabalhar. No mundo do trabalho, o superior hierárquico é um ponto de referência importante para a maior parte das pessoas.

A motivação nas organizações está muito ligada à interação líder/seguidor. A eficácia do líder está relacionada com a forma positiva pelo qual o seguidor o vê. O líder eficaz consegue facilitar a autoestima e autoconsciência, portanto o nível de motivação além de estar ligado ao indivíduo e ao seu trabalho tem estrita relação com a competência e sensibilidade do líder.¹²

O papel do líder na formação de um grupo coeso é essencial, toda equipe é o reflexo da sua liderança, sem uma referência sólida, a equipe perde seu foco, gerando conflitos entre seus membros. O líder deve observar frequentemente o comportamento pessoal e profissional de seus colaboradores, buscando identificar os pontos fortes e os pontos fracos de cada indivíduo, direcionando para a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental.¹³ É importante que a liderança entenda que liderar não é apenas mandar seus subordinados executarem determinadas tarefas, mas sair na frente servindo de exemplo e de norte para sua equipe, ter uma visão comprometida e sistêmica do contexto.

Outros estudos relatam ainda que, a maior satisfação no trabalho do enfermeiro está associada com o estilo de liderança focado em pessoas e relacionamentos, autonomia para trabalhar (controle sobre a sua prática) e inteligência emocional dos líderes.¹⁴

As relações com colegas de trabalho e gestores também podem influenciar fortemente na decisão em permanecer ou não no emprego. Ignorando a importância das relações humanas pode-se colocar outras estratégias de retenção do profissional em risco. Estratégias que se concentram na construção de relações respeitadas no trabalho podem ter uma alta capacidade em estimular o enfermeiro a permanecer na organização.¹⁵

No que se refere a política de gestão, o plano de Cargos e Salários foi o atributo mais valorizado, para os enfermeiros das duas gestões, diferente dos técnicos de enfermagem que priorizaram a forma como são supervisionados como fator de maior influência na sua motivação para trabalhar. Talvez, o fato dos técnicos de

enfermagem exercerem suas atividades envolvendo participação no planejamento da assistência, orientação e acompanhamento do trabalho de enfermagem em grau auxiliar, os impeçam de vislumbrarem um plano de cargos e salários, portanto, a forma como são supervisionados influencia diretamente na execução de suas tarefas e conseqüentemente na sua motivação profissional.

Administração de cargos e salários é um fator relevante para a empresa na retenção e manutenção de seus ativos intelectuais, e atua de forma estratégica na política de compensações de seus talentos.²

A forma como deve ser gerido o capital humano vem-se tornando fator indispensável para o sucesso das organizações. Constata-se em geral a necessidade de se estruturar um Plano de Cargos e Salários, que promovesse a igualdade interna, estimando-se salários adequados a cada cargo, de acordo com as funções e responsabilidades, assim como o desenvolvimento de uma política salarial mais justa.²

Apesar de extremamente importante, o plano de cargos e salários não se tornou ainda uma prática no processo de gestão de pessoas nas organizações de saúde. O processo de mensuração do desempenho dos profissionais de saúde é concebido como um importante recurso gerencial para a promoção do crescimento profissional e pessoal, que exige líderes altamente qualificados para realizar esta atividade.

A avaliação de desempenho (AD) é um dos instrumentos que pode ser utilizado para o desenvolvimento do plano de cargos e salários, possibilitando a reflexão de pontos importantes como pensar nas condições de trabalho, detectar competências, habilidades, deficiências e definir expectativas e metas de desenvolvimento.¹⁶

Pensando na AD como um instrumento útil no gerenciamento de pessoal, e relevando seus pontos de vulnerabilidade, que a tornam também bastante polêmica, sua implantação requer cuidados técnicos, exigindo, sobretudo uma mudança nas atitudes e postura das pessoas.¹⁶ Esta atividade de ser realizada de forma imparcial, profissional e ética, o que possibilita a reflexão de pontos importantes como pensar nas condições de trabalho, detectar competências, habilidades e deficiências, definir expectativas e metas de desenvolvimento.

É necessário, portanto que os gestores reflitam e revisem seus métodos de gerenciar os profissionais de saúde, principalmente por conta das suas particularidades, considerando a qualidade dos resultados da organização, como conseqüência do desempenho humano.

A utilização de indicadores pelas lideranças é considerada também uma das ferramentas essenciais no gerenciamento da equipe de enfermagem. O monitoramento do serviço desta equipe através dos indicadores assistenciais e administrativos, permite reconhecer as dificuldades do trabalho, propor ações de melhoria e subsidiar as tomadas de decisões.

Os indicadores são definidos como medidas usadas para ajudar a descrever uma situação existente, avaliar mudanças ou tendências durante um período de tempo e avaliar, em termos de qualidade e quantidade, as ações de saúde executadas e promover melhorias.¹⁷ Sendo assim, o uso de indicadores deve se tornar uma das

estratégias que garantam a continuidade do trabalho, traduzindo em satisfação dos clientes internos e externos.

Outro fator motivacional de maior influência no trabalho que merece destaque é o reconhecimento do trabalho realizado. Em função da Realização Profissional, este fator foi priorizado tanto pelos técnicos de enfermagem quanto pelos enfermeiros.

Ao se tratar da motivação para trabalhar, é de extrema significância, reconhecer os esforços dos colaboradores. Ainda que, os resultados estejam longe de atingir as metas, não devemos deixar de reconhecer os esforços e incentivar melhorias. Pessoas desmotivadas demonstram baixo nível de confiança em si mesmos, e acabam projetando sobre a organização essa descrença, isso explica o fato dos indivíduos recém-admitidos estarem plenamente motivados, pois, carregam a expectativa de que nessa empresa poderá encontrar fatores complementares à satisfação destas carências.

Um dos principais desafios para todas as organizações é manter a satisfação dos colaboradores e aumentar a sua motivação. Um outro desafio, no ponto de vista pessoal, no âmbito dos trabalhadores, é se manter com a auto estima elevada, procurando fazer o melhor de si nas suas atividades, o que conseqüentemente afetará de forma positiva o ambiente trabalho.

Com relação as empresas, sugere-se que deva ser realizada, em todas as instituições de saúde, periodicamente uma pesquisa sobre a satisfação dos colaboradores e formas de aumentar sua motivação com o intuito de monitorar constantemente a satisfação no trabalho de todos os profissionais de saúde.¹⁴ Portanto, um dos fatores que deveria ser desenvolvido nas organizações é a capacidade de obter e manter a autoestima e conseqüentemente aumento da produtividade.

Vale ressaltar que o objetivo de cada funcionário é encontrar um tipo de trabalho que corresponda às suas habilidades e interesses, tanto quanto possível, permitindo-lhes sucesso e fornecendo-lhes oportunidades de promoção.

Colaboradores satisfeitos tendem a ser mais produtivos e comprometidos com seus empregadores, existindo uma direta correlação entre a satisfação profissional e a satisfação do paciente para com as organizações de saúde, portanto funcionários satisfeitos devem ser o objetivo final de cada líder.¹³

Quando um membro da equipe estabelece relações saudáveis dentro de um ambiente acolhedor, satisfaz suas necessidades de autoestima, o que, por sua vez, o encoraja a desenvolver uma assistência de qualidade, tendo seu trabalho encorajado, apreciado e reconhecido. Dessa forma, identificar e satisfazer às necessidades dos membros da equipe, com vistas à motivação do grupo, consiste em um princípio de liderança em enfermagem.

A enfermeira líder deve possuir, para tanto, discernimento sobre liderança pelo poder, liderança pela autoridade e, principalmente, a importância de servir aos membros da equipe no sentido de identificar necessidades que estejam direta ou indiretamente relacionadas à motivação para o trabalho.¹⁸

Torna-se relevante que as instituições busquem alternativas junto à equipe assistencial para que se possam minimizar os fatores que contribuem para torná-la

desmotivada, pois esta pode influir negativamente tanto na qualidade da assistência prestada ao cliente, quanto na qualidade de vida do indivíduo que necessita submeter-se diariamente a um ambiente insalubre e desmotivador.¹⁰

CONCLUSÕES

Na análise dos fatores associados à satisfação no trabalho ocorreu similaridade em relação às prioridades atribuídas para a maioria dos fatores, tanto dos enfermeiros quanto dos técnicos de enfermagem, tais como: recursos materiais, salário, relacionamento com os colegas de trabalho e liderança, reconhecimento do trabalho realizado.

Após concluir a pesquisa, foi constatado que independente da mudança de gestão ocorrida durante a coleta de dados, não houve diferença nas prioridades atribuídas pela equipe de enfermagem aos fatores associados à satisfação no trabalho, apesar de acreditar que a mudança de cultura e clima organizacional pudesse influenciar. No entanto avaliar o planejamento estratégico, modificar estilos de trabalho, no que se refere a liderança e comunicação principalmente, são fatores indispensáveis para uma melhora nas relações interpessoais e conseqüente melhora na qualidade da assistência prestada.

Espera-se que este estudo possa contribuir não somente com o trabalho da gestão de pessoas de enfermagem do hospital estudado, como também sensibilize todas as organizações de saúde a realizarem estudos personalizados. Cabe aos gestores e líderes encontrarem alternativas que favoreçam a motivação, como por exemplo, revisão das suas políticas internas, instituir planos de cargos e incentivos, oferecer feedback para os funcionários no sentido de conhecer suas expectativas, obter melhorias no relacionamento interpessoal, aplicar as técnicas do *coaching* no desenvolvimento das lideranças, entre outras.

Além destas alternativas, torna-se importante realizar pesquisas periódicas com a finalidade de elencar outros aspectos que estejam relacionados com a motivação, visto que estes fatores são extremamente mutáveis.

Investir na equipe de enfermagem, com intuito de elevar o grau de satisfação no trabalho, é fundamental para aumentar a produtividade e qualidade na assistência prestada, pois esta equipe é vista como uma das principais nas instituições de saúde, sendo considerada um importante diferencial de competitividade.

Destaca-se como limitação do estudo a não possibilidade de ter trabalhado a percepção dos entrevistados nas diferentes gestões, pois a coleta de dados ocorreu de forma concomitante e não programada com a mudança de gestões na instituição. Possivelmente, em momentos posteriores, possa ter havido alguma mudança nas concepções dos participantes, caso fossem questionados sobre as mesmas variáveis pesquisadas.

REFERÊNCIAS

1. Regis FC, Gomes JMR. Rumo à excelência no atendimento ao cliente. Einstein: Educ Contin Saúde. 2010; 8(1 Pt 2): 45-7. Disponível em: http://apps.einstein.br/revista/arquivos/PDF/1619-EC_v8n1p45-7.pdf Acesso em: 10 de novembro de 2015.

2. Chiavenato I. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 9ª ed. São Paulo: Elsevier Campus; 2009. Acesso em: 10 de dezembro de 2015.
3. Ribas R. A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação. Caderno de Administração. Departamento de Administração. Faculdade de Economia e Administração (FEA). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo / PUC-SP. São Paulo - SP - Brasil. 2011. ISSN 1414-7394 disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/7781/6624> Acesso em: 10 de dezembro de 2015.
4. Nancy P, Heather KSI, Joan F, Mickey K, Fernando O. Effects of work environments on nurse and patient outcomes. *Journal of Nursing Management*. 2010; 18: 901–913 disponível em: <http://ir.lib.uwo.ca/cgi/viewcontent.cgi?article=1140&context=etd> Acesso em: 10 de dezembro de 2015.
5. Ravari A, Mirzaei T, Kazemi M, Jamalizadeh A. Job satisfaction as a multidimensional concept: A systematic review study. *Journal of Occupational Health and Epidemiology*. 2012; 1 (2):95-102 disponível em: http://johe.rums.ac.ir/browse.php?a_code=A-10-1-10&sid=1&slc_lang=en Acesso em: 15 de dezembro de 2015.
6. Boev, C. The relationship between nurses' perception of work environment and patient satisfaction in adult critical care. *Journal of Nursing Scholarship*. 2012; 44(4): 368-375 disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22989120> Acesso em: 15 de dezembro de 2015.
7. Bogo PC, Bernardino E, Castilho V, Cruz EDA. O enfermeiro no gerenciamento de materiais em hospitais de ensino. *Rev Esc Enferm USP*. 2015; 49(4):632-639. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v49n4/pt_0080-6234-reeusp-49-04-0632.pdf Acesso em: 16 de dezembro de 2015.
8. Oliveira NC, Chaves LDP. Gerenciamento de recursos materiais: o papel da enfermeira de unidade de terapia intensiva. *Rev. Rene. Fortaleza*. 2009; 10(4):27-19. Disponível em: <http://www.revistarene.ufc.br/10.4/pdf/v10n4a01.pdf> Acesso em: 20 de dezembro de 2015.
9. Bezerra FD, Andrade MFC, Andrade JS, Vieira MJ, Pimentel D. (2010). Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 63(1), 33-37. Retrieved April 16, 2015, from <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672010000100006> Acesso em: 20 de dezembro de 2015.
10. Silveira CD, Stipp MCA, Mattos VZ. Fatores intervenientes na satisfação para trabalhar na enfermagem de um hospital no Rio de Janeiro. *Rev Eletr Enferm [online]*. 2014 [acesso 2014 Abr 30];16(1):100-8. Disponível em: <https://www.fen.ufg.br/revista/v16/n1/pdf/v16n1a12.pdf> Acesso em: 20 de dezembro de 2015.
11. Hausmann M, Peduzzi M. Articulação entre as dimensões gerencial e assistencial do processo de trabalho do enfermeiro. *Texto Contexto Enferm*. 2009; 18(2): 265-258. Disponível em: www.scielo.br/pdf/tce/v18n2/08 Acesso em: 05 de janeiro de 2016.
12. Lopes AO, Dourado AP, Moura EV de, Sanches FB, Henrique P, Tamae RY. O papel da liderança no ato de gerenciar pessoas com sucesso. *Revista científica eletrônica de administração [online]*. 2008 [acesso 2010 Dez 01]; 8 (14). Disponível em: http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/biRPI86zgRkWo2H_2013-4-30-12-27-12.pdf Acesso em: 05 de janeiro de 2016.
13. Kalandyk H, Penar-Zadarko B. A perception of professional problems by nurses. *Prog Health Sci*. 2013; 3(2): 100-109. Disponível em: http://progress.umb.edu.pl/sites/progress.umb.edu.pl/files/abstract_100-109_kalandyk.pdf Acesso em: 05 de janeiro de 2016.

14. Lorber M, Savic S. Job satisfaction of nurses and indentifying factors of in Slovenian Hospitals. *Croat Med J.* 2012; 53: 263-70. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3368291/> Acesso em: 05 de janeiro de 2016.
15. Tourangeau AE, Cummings G, Cranley LA, Ferron EM, Harvey S. Determinants of hospital nurse intention to remain employed: broadening our understanding. *Journal of Advanced Nursing.* 2010; 66(1): 22–32. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2648.2009.05190.x/pdf> Acesso em: 05 de janeiro de 2016.
16. Siqueira VTA, Kurcgant P. Satisfação no trabalho: indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. *Rev Esc Enferm USP.* 2012; 46(1):151- Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342012000100021> Acesso em: 05 de janeiro de 2016.
17. Juliani CMC, Kurcgant P. Educação continuada e gerência participativa: indicadores de qualidade da gestão de recursos humanos em enfermagem. *Cienc Cuid Saude* 2010 Jul/Set; 9(3):456-463. DOI: 10.4025/cienccuidsaude.v9i3.7960 Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/7960/6634> Acesso em: 08 de janeiro de 2016.
18. Sousa LB, Barroso MGT. Reflexão sobre o cuidado como essência da liderança em enfermagem. *Esc Anna Nery Rev Enferm.* 2009 Jan-Mar; 13 (1): 181-187 Disponível em: <http://www.readcube.com/articles/10.1590%2FS1414-81452009000100025> Acesso em: 09 de janeiro de 2016.

ANEXO FORMULÁRIO

FATORES MOTIVACIONAIS NO GERENCIAMENTO DA EQUIPE DE ENFERMAGEM

Sexo: M F Idade (anos): Estado civil: Solteiro Casado

Filhos: Sim Não

Escolaridade:

Nível Médio Nível Superior Pós Graduação Lato Sensu Pós Graduação Stricto Sensu

Tempo de formado: Turno de Trabalho nesta instituição: Diurno Noturno

Quanto tempo trabalha nesta instituição: Setor que trabalha nesta instituição:

Trabalha em outro hospital: Sim Não

1. Coloque em ordem de prioridade, de 1 a 4, os fatores que influenciam positivamente na sua motivação para trabalhar, sendo o número 1 o que mais influencia e 4 para o que menos influencia, **sem deixar itens em branco**:

Condições Físicas e Ambientais de trabalho:

Som/ Ruído/ Iluminação

Limpeza

Recursos Materiais

Refeições

Remuneração:

Salário

Plano de saúde extensivo para família

Vale transporte

Ticket alimentação

Relacionamento Interpessoal:

Com os colegas de profissão

Com a Direção

Com o seu líder direto

Multiprofissional

Políticas da Empresa:

- Tipo de supervisão
- Regulamentos internos
- Plano de cargos
- Eventos sociais de confraternização

Realização Profissional:

- Reconhecimento do trabalho realizado
- Chances de crescimento/ progresso
- Educação Continuada
- Estímulos/ desafios no trabalho

O trabalho em si:

- Autonomia para executar o trabalho
- Uso pleno das habilidades pessoais
- Gostar do que faz
- Exigência de responsabilidade no trabalho

1. Coloque em ordem de prioridade, de 1 a 6, os fatores que influenciam positivamente na sua motivação para trabalhar, sendo o número 1 o que mais influencia e 6 para o que menos influencia, **sem deixar itens em branco:**

- Condições físicas e ambientais de trabalho;
- Remuneração;
- Relacionamento Interpessoal;
- Políticas da Empresa;
- Realização Profissional;
- O trabalho em si.

ISSN 1695-6141

© [COPYRIGHT](#) Servicio de Publicaciones - Universidad de Murcia