

**Fatores intervenientes na satisfação para trabalhar na enfermagem de um hospital no Rio de Janeiro***Intervening factors in nursing work satisfaction in a Rio de Janeiro hospital**Factores intervinentes en la satisfacción de trabajar en la enfermería de un hospital en Rio de Janeiro*Cristiana Dias Silveira<sup>1</sup>, Marluci Andrade Conceição Stipp<sup>2</sup>, Valéria Zadra de Mattos<sup>3</sup><sup>1</sup> Enfermeira, Mestre em Enfermagem. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: [cdiasilveira@gmail.com](mailto:cdiasilveira@gmail.com).<sup>2</sup> Enfermeira, Doutora em Enfermagem. Professora Associada da Escola de Enfermagem Anna Nery da Universidade Federal do Rio de Janeiro (EEAN/UFRJ). Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: [marlustipp@gmail.com](mailto:marlustipp@gmail.com).<sup>3</sup> Enfermeira, Doutora em Enfermagem. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: [vzadra@uol.com.br](mailto:vzadra@uol.com.br).**RESUMO**

Objetivou-se analisar as prioridades percebidas pela equipe de enfermagem em relação aos fatores que influenciam na satisfação para o trabalho. Estudo quantitativo realizado com a equipe de enfermagem de um Hospital privado no Rio de Janeiro entre fevereiro e maio de 2010. Aplicou-se um formulário estruturado e obteve-se análise estatística descritiva utilizando-se planilha Excel e software Statistica. Nos resultados ocorreu similaridade em relação às prioridades atribuídas para a maioria dos fatores, tanto para técnicos de enfermagem quanto para enfermeiros respectivamente: recursos materiais (58,62% e 65,00%), salário (62,07% e 80,00%), relacionamento com colegas de trabalho (46,55% e 65,00%), liderança (41,38% e 45,00%), e reconhecimento do trabalho realizado (37,93% e 47,50%). Na política de gestão do hospital ocorreu divergência: 39,66% dos técnicos priorizaram a forma de supervisão e 57,50% dos enfermeiros, plano de cargos e salários. Estes fatores representam uma tendência de comportamento, podendo servir de base para ações motivacionais futuras.

**Descritores:** Motivação; Equipe de Enfermagem; Satisfação no Emprego; Administração de Recursos Humanos em Hospitais.

**ABSTRACT**

The objective of this study was to analyze a nursing team's perceived priorities regarding the factors that influence their work satisfaction. This qualitative study was performed with the nursing team of a private hospital located in Rio de Janeiro, between February and May of 2010. A structured form was applied and descriptive statistical analysis was obtained using Excel and Statistica. Similar results were found for the priorities attributed to most factors, for nursing technicians as well as nurses, respectively: material resources (58.62% and 65.00%), salary (62.07% and 80.00%), relationship with co-workers (46.55% and 65.00%), leadership (41.38% and 45.00%), and acknowledgement of the work performed (37.93% and 47.50%). Divergences were found in the hospital management policy: 39.66% of the technicians prioritized the form of supervision and 57.50% of nurses, the career plans and salaries. These factors represent a behavior tendency, and can serve as the basis for further motivational actions.

**Descriptors:** Motivation; Nursing, Team; Job Satisfaction; Personnel Administration, Hospital.

**RESUMEN**

Se objetivó analizar las prioridades percibidas por el equipo de enfermería respecto a los factores que influyen en la satisfacción por el trabajo. Estudio cuantitativo realizado con el equipo de enfermería de un Hospital privado de Rio de Janeiro, entre febrero y mayo de 2010. Se aplicó formulario estructurado y se obtuvo análisis estadístico descriptivo, utilizándose planillas Excel y software Statistica. Hubo equivalencias en los resultados respecto a prioridades atribuidas para la mayoría de los factores, tanto para técnicos de enfermería como para enfermeros. Respectivamente: recursos materiales (58,62% y 65,00%), salario (62,07% y 80,00%), relación con compañeros (46,55% y 65,00%), liderazgo (41,38% y 45,00%), reconocimiento laboral (37,93% y 47,50%). Hubo divergencias en la política de gestión hospitalaria: 39,66% de los técnicos priorizan la forma de supervisión y 57,50% de los enfermeros, plan de cargos y salarios. Dichos factores representan una tendencia de comportamiento, sirviendo de base a acciones motivacionales futuras.

**Descritores:** Motivación; Grupo de Enfermería; Satisfacción en el Trabajo; Administración de Personal en Hospitales.

## INTRODUÇÃO

Toda instituição de saúde, deve se preocupar com a melhoria constante do atendimento e da satisfação do cliente e de sua equipe de saúde. No caso dos profissionais de enfermagem, estes, por sua vez, têm procurado por melhores ambientes de trabalho nos quais a proporção paciente/enfermeiro seja propícia ao desempenho de suas funções, com satisfação e segurança<sup>(1)</sup>. O trabalho para ser bem executado depende de pessoas motivadas e satisfeitas para que possam se envolver com a vida da instituição e consequente qualidade no atendimento.

Na atualidade, empresas bem sucedidas buscam valorizar os recursos humanos, que constituem seu principal patrimônio. Também estão desenvolvendo a consciência da necessidade de investir em treinamento e qualidade de vida no trabalho, pois, para se inserir de forma vantajosa no mundo globalizado, faz-se necessário manter funcionários saudáveis, motivados e qualificados<sup>(2)</sup>.

A equipe de enfermagem sofre influências do seu ambiente laboral que podem afetar seu desempenho no trabalho e tais fatores podem estar relacionados à instituição, fatores individuais e profissionais. O grau de satisfação do enfermeiro pode afetar a harmonia e a estabilidade psicológica dentro do local de trabalho. Por isso, é importante investigar e analisar os fatores responsáveis pela satisfação do enfermeiro, considerando ser a motivação um componente significativo dentro da organização<sup>(3)</sup>. Referente a este fator, sabe-se que a satisfação do cliente tem sido relacionada ao quão bom seja o cuidado prestado, indicando que uma percepção negativa será reflexo de um cuidado prestado de forma não efetiva à clientela<sup>(4)</sup>.

Estudar os fatores e relacioná-los a motivação de um determinado grupo de trabalho é de extrema relevância para a enfermagem, visto que pode ser uma rica fonte de dados para que os gestores possam definir quais as ações básicas a serem implementadas para motivação de sua equipe, visando um bom desempenho das suas funções. Estudos<sup>(3,5)</sup> demonstram que enfermeiros satisfeitos tem que ajudar os outros a alcançar a satisfação no trabalho, pois, eles agem como um modelo para seus colegas e podem mudar o ambiente de trabalho e o clima organizacional como uma variável importante, que influenciará a satisfação no trabalho.

A satisfação no trabalho pode ser vista como um conceito positivo apontando atitudes de trabalho em particular, o que significa que esta satisfação é observada sob a ótica dos fatores que afetam

positivamente habilidades e fatores de promoção no trabalho<sup>(6)</sup>. A capacidade de funcionar como uma equipe é considerada um mecanismo-chave para o alcance da qualidade do cuidado, principalmente em locais preocupados na capacitação da equipe, sendo preditivos de enfermeiros com um sentimento de mais autonomia, eficiência e motivação para trabalhar<sup>(7)</sup>.

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg<sup>(8)</sup> foi a primeira teoria proposta que explicava a satisfação com o trabalho, sugerindo dois grupos igualmente importantes para levar a satisfação da equipe: fatores de higiene e fatores motivacionais. O primeiro se refere às condições físicas no trabalho, salário, benefícios, segurança, dentre outros, e os fatores que fomentam a motivação, correspondem ao estado em que o trabalhador sente-se com disposição ou vontade para trabalhar produtivamente.

Herzberg<sup>(8)</sup> concluiu que os fatores higiênicos quando estão ausentes proporcionam grande insatisfação, mas sua presença não traz o mesmo nível percentual de satisfação. Portanto, para motivar um funcionário, não basta, para Herzberg, que os fatores de insatisfação estejam ausentes. Pelo contrário, os fatores de satisfação (higiênicos) devem estar bem presentes, assim como os fatores motivacionais.

Dessa forma, essa pesquisa foi conduzida com base nos seguintes questionamentos: Quais os fatores prioritários que afetam a satisfação no trabalho da equipe de enfermagem? Como estes fatores influenciam a equipe de enfermagem na satisfação para trabalhar?

Partindo dessas questões foi objetivo do estudo analisar as prioridades percebidas pela equipe de enfermagem em relação aos fatores que influenciam na satisfação para o trabalho.

Diante da relevância dos fatores higiênicos e motivacionais, descritos por Herzberg<sup>(8)</sup>, na satisfação do trabalho de enfermagem é que se desenvolveu o presente estudo. As insatisfações dos integrantes da equipe de enfermagem concentram-se nas necessidades fisiológicas e de segurança, sendo assim, podem interferir no alcance de outras necessidades (autonomia, reconhecimento e crescimento profissional) comprometendo sua plena satisfação e desenvolvimento adequado no trabalho<sup>(9)</sup>.

Muito embora a temática satisfação no trabalho seja complexa e de difícil definição, existe a possibilidade de precárias condições de trabalho desencadearem patologias físicas e mentais. Esta temática é um útil elemento para se analisar o desempenho e a produtividade no trabalho, bem como, no

desenvolvimento de estratégias mais eficazes na promoção da saúde do trabalhador<sup>(10)</sup>.

## MÉTODOS

Estudo de natureza quantitativa e descritiva, realizado por meio de um levantamento de corte transversal que apresenta uma análise dos resultados parciais oriundos da dissertação de mestrado intitulada “Fatores motivacionais no gerenciamento da equipe de enfermagem”.

O local de realização da pesquisa foi um hospital privado, localizado na Zona Sul da cidade do Rio de Janeiro, com 110 leitos sendo uma das principais referências em medicina de alta complexidade, especializado no atendimento cardiológico, acreditado em Nível 3 – Excelência pela Organização Nacional de Acreditação (ONA) – conveniada à ANVISA/Ministério da Saúde, em 2007.

Este estudo foi realizado no período de Fevereiro a Maio de 2010 e aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa do Hospital Pró Cardíaco – Rio de Janeiro, protocolo nº351. Ressaltamos que neste período o hospital passava por processo de mudanças na gerência da instituição, pois, no ano seguinte passou a ser administrada por um novo grupo gestor e consequente nova cultura organizacional.

O número total de enfermeiros e técnicos de enfermagem do hospital estudado foi de 111 e 197 respectivamente, sendo que o universo deste estudo correspondeu a 40 enfermeiros e 58 técnicos de enfermagem do sistema diurno e noturno, de ambos os sexos, que atuavam de forma direta na assistência totalizando 98 participantes. Os critérios de exclusão foram: enfermeiros e técnicos de enfermagem que não atuavam de forma direta na assistência, profissionais terceirizados e em período de licença médica na ocasião da coleta dos dados.

A coleta de dados foi realizada por meio de um formulário estruturado, contendo 10 questões abrangendo dados sociodemográficos e duas questões pontuando a ordem de prioridade dos fatores que influenciavam na motivação para trabalhar na equipe. Na avaliação da prioridade foi utilizada uma escala ordinal decrescente onde o número quatro correspondia à menor influência, enquanto o número um, a maior. Este formulário foi submetido a um teste piloto, para ajustes quanto a sua aplicação.

Considerando que a satisfação no trabalho depende dos fatores higiênicos e motivacionais, com base na Teoria de Herzberg<sup>(9)</sup>, esta aferição foi realizada em

relação aos seguintes atributos: Condições Físicas e Ambientais de Trabalho, Remuneração, Relação Interpessoal, Política do Hospital, Realização Profissional, Atividade Profissional.

Em seguida, foi desenvolvida uma análise estatística descritiva dos valores relativos para cada fator motivacional, discriminado segundo seus diferentes atributos, sendo realizado o cálculo da frequência absoluta, por meio da planilha de cálculo Excel e do software *Statistica*. A partir do cálculo da frequência absoluta, foram calculadas as probabilidades, e os resultados foram avaliados apenas por observação, ou seja, maior probabilidade, maior significância.

Entre os limites do estudo, destacamos que o clima organizacional presente em cada instituição de saúde, embora não tenham sido investigados nesse estudo, são componentes que influenciam de uma forma ou de outra no trabalho da equipe de enfermagem, sendo este, um objeto que pode ser desenvolvido em estudos futuros nesta instituição.

## RESULTADOS

No grupo dos enfermeiros, a distribuição por gênero mostrou que 85,00% eram mulheres e 15,00% homens, enquanto que para os técnicos de enfermagem, estes índices corresponderam a 62,07% e 37,93%, respectivamente.

A indagação quanto ao estado civil apresentou índices de 42,50% e 52,50% para solteiro e casado, respectivamente, e 2,50%, igualmente para divorciado e viúvo. No caso dos técnicos de enfermagem, os índices foram 44,83%, 51,72% e 3,45%, respectivamente, para solteiro, casado e divorciado. A estrutura familiar dos entrevistados indicou que 35,00% dos enfermeiros e 57,63% dos técnicos de enfermagem possuem filhos.

Verifica-se na Tabela 1, que os enfermeiros e técnicos de enfermagem apontaram como fator de maior influência na satisfação para trabalhar, diante das condições físicas e ambientais de trabalho, os recursos materiais, 58,62% e 65,00% relativos aos técnicos de enfermagem e enfermeiros, respectivamente.

**Tabela 1:** Distribuição relativa dos entrevistados em função das condições físicas e ambientais de trabalho segundo prioridades. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 2010.

Prioridade (escala ordinal)	Técnico de Enfermagem				Enfermeiros			
	Som, ruído, iluminação	Recursos materiais	Limpeza	Refeições	Som, ruído, iluminação	Recursos materiais	Limpeza	Refeições
1	10,34	<b>58,62</b>	17,24	13,79	5,00	<b>65,00</b>	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
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Na avaliação das prioridades em relação à remuneração (Tabela 2), onde os técnicos de enfermagem e enfermeiros indicaram o atributo Salário como o item de maior expressividade, correspondendo a valores de 62,07% e 80,00%, respectivamente. Observou-se que o Vale Transporte corresponde à

segunda prioridade para os técnicos de enfermagem (34,48%), enquanto os enfermeiros apontaram como a última (42,50%). O atributo *Ticket* Alimentação mostrou uma proporção praticamente igual para os funcionários, em torno de 50,00%, porém, os enfermeiros deram prioridade mais relevante.

**Tabela 2:** Distribuição relativa dos entrevistados em função da remuneração segundo prioridades. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 2010.

Prioridade (escala ordinal)	Técnico de Enfermagem				Enfermeiros			
	Salário	Vale transporte	<i>Ticket</i> alimentação	Plano de saúde ext. família	Salário	Vale transporte.	<i>Ticket</i> alimentação	Plano de saúde
1	<b>62,07</b>	15,52	3,45	18,97	<b>80,00</b>	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
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

O fator que mais influencia na satisfação para trabalhar no que se refere ao relacionamento interpessoal, na opinião dos enfermeiros e técnicos de enfermagem, é em função dos colegas de trabalho, 46,55% e 65,00%, respectivamente, pois atribuíram prioridade um (Tabela 3). Em seguida, o líder direto é

valorizado pelas duas classes de funcionários, segunda prioridade, 41,38% para técnicos e 45,00% para enfermeiros. A última prioridade diz respeito à Direção, com proporções de 63,79% e 72,50% para técnicos e enfermeiros, respectivamente.

**Tabela 3:** Distribuição relativa dos entrevistados em função da relação interpessoal segundo prioridades. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 2010.

Prioridade (escala ordinal)	Técnico de Enfermagem				Enfermeiros			
	Colegas	Direção	Líder Direto	Multiprofissional	Colegas	Direção	Líder Direto	Multiprofissional
1	<b>46,55</b>	5,17	17,24	31,03	<b>65,00</b>	2,50	15,00	17,50
2	27,59	8,62	<b>41,38</b>	22,41	15,00	10,00	<b>45,00</b>	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
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

No que se refere à política de gestão do hospital (Tabela 4), foi interessante perceber a diferença de prioridade atribuída pelos técnicos de enfermagem e os enfermeiros. Enquanto os técnicos (39,66%) priorizaram a forma como são supervisionados, os enfermeiros (57,50%) priorizaram o plano de cargos e salários.

No caso de eventos e confraternização, os funcionários não deram grande importância, pois mais da metade deles atribuíram a menor prioridade. No que tange aos Regulamentos Internos as proporções se

assemelham (43,10% e 40,00%), porém, são os enfermeiros que dão maior importância.

**Tabela 4:** Distribuição relativa dos entrevistados em função da Política de Gestão do Hospital segundo prioridades. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 2010.

Prioridade (escala ordinal)	Supervisiona/to	Regulamentos internos	Plano cargos /salários	Eventos confraternização
<b>Técnico de Enfermagem</b>				
1	<b>39,66</b>	13,79	37,93	13,79
2	20,69	32,76	27,59	17,24
3	20,69	43,10	22,41	12,07
4	18,97	10,34	12,07	56,90
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Enfermeiros</b>				
1	20,00	12,50	<b>57,50</b>	10,00
2	32,50	40,00	10,00	15,00
3	27,50	37,50	20,00	17,50
4	20,00	10,00	12,50	57,50
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Na Realização Profissional, Tabela 5, ocorreu realizado, que foi o fator de maior influência na similaridade na tendência da distribuição percentual em satisfação para trabalhar, tanto para técnicos de relação à ordenação das prioridades para a maioria dos enfermagem (37,93%) quanto para os enfermeiros atributos, destacando o reconhecimento do trabalho (47,50%).

**Tabela 5:** Distribuição relativa dos entrevistados em função da Realização Profissional segundo prioridades. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 2010.

Prioridade (escala ordinal)	Reconhecimento trabalho realizado	Educação continuada /treinamentos	Chances de crescimento /progresso	Estímulos desafios no trabalho
<b>Técnico de Enfermagem</b>				
1	<b>37,93</b>	<b>31,03</b>	20,69	10,34
2	27,59	25,86	31,03	15,52
3	15,52	29,31	27,59	27,59
4	18,97	13,79	20,69	46,55
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Enfermeiros</b>				
1	<b>47,50</b>	20,00	25,00	7,50
2	20,00	17,50	42,50	20,00
3	20,00	<b>45,00</b>	20,00	15,00
4	12,50	17,50	12,50	57,50
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

## DISCUSSÃO

Os resultados das prioridades em relação às condições físicas e ambientais de trabalho (Tabela 1), os recursos materiais, 58,62% e 65,00% relativos aos técnicos de enfermagem e enfermeiros, respectivamente, foram priorizados como fator de maior influência na motivação para trabalhar.

Diante deste resultado podemos inferir que o ambiente de trabalho, principalmente os recursos materiais disponíveis, influencia no comportamento das pessoas e, por conseguinte, podem influenciar nas relações interpessoais e supostamente nos resultados organizacionais.

Acreditamos que os profissionais priorizem os recursos materiais como fator motivador não só pela quantidade ou qualidade dos produtos e sim pela disponibilidade destes no setor para uso rotineiro. O processo de dispensação e controle dos materiais

também podem dificultar a assistência de enfermagem, e estes constituem pontos centrais de todo o sistema, exigindo subsistemas de controle sofisticados de maneira a não impactarem negativamente no cuidado e minimizando, assim, o estresse da equipe.

A carência de material implica na necessidade pela sua busca e na perda de tempo que poderia ser destinado à assistência. O fato de buscar condições para realizar o trabalho, aliado à situação de nem sempre encontrá-las, emergem sentimentos de irritação e cansaço do profissional<sup>(11)</sup>.

Vale ressaltar, um aspecto fundamental no gerenciamento de recursos materiais nas organizações de saúde, que se refere ao produto final ou atividade fim, sendo a assistência aos clientes por meio de ações onde as mesmas não devam sofrer interrupções e estas, apesar disso, muitas vezes acontecem pela insuficiência

na quantidade, falta de qualidade e/ou pelo processo falho de gerenciamento dos recursos materiais<sup>(11)</sup>.

Em relação à avaliação das prioridades referente à remuneração (Tabela 2) os Técnicos de enfermagem e Enfermeiros indicaram o atributo Salário como o item de maior expressividade, correspondendo a valores de 62,07% e 80,00%, respectivamente.

Um número considerável de pessoas acredita que recompensa financeira exclusiva seja a mais eficaz para estimular a motivação no trabalho. O salário não é fator de motivação quando analisado isoladamente. A troca fria de produção por salário não gera satisfação ao empregado, é apenas recompensa justa pelo seu trabalho e o empregado busca a garantia de sua sobrevivência. De uma maneira geral, as pessoas desejam dinheiro, porque este ajuda a permitir não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também auxilia na aquisição de plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização<sup>(12)</sup>.

Diante disso, 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 ambiente motivador na organização, é preciso que elas criem haver ligação entre diferenças de remuneração e de desempenho, só assim o salário poderá ser um excelente motivador e para isso, serão necessários, portanto, planos adequados de recursos humanos. Consideramos como plano básico, o plano de cargos e salários, que permite as pessoas reconhecerem que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter mais dinheiro.

Aliado a remuneração, o Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) pode ser uma importante ferramenta para atrair e reter os talentos na empresa, visto que, um plano de carreiras oferece oportunidades de crescimento profissional, contudo, para isso, "a carreira não deve ser entendida como um caminho rígido, mas como uma sequência de posições e de trabalhos realizados pela pessoa"<sup>(13)</sup>.

É importante considerar que o plano de carreira não é algo padronizado, e para sua elaboração é importante se levar em conta as particularidades de cada organização e de seus funcionários, que devem ser respeitadas. Este é o motivo primordial que justifica o fato de que um PCCS deve ser elaborado pela organização que vai aplicá-lo, e não simplesmente copiado.

É de suma importância que o PCCS dê foco ao direcionamento profissional das pessoas. O PCCS pode ter o poder de direcionar no que um funcionário deve se dedicar e gastar seu tempo e energia para ter um bom futuro profissional. Pessoas que não sabem no que focar perdem tempo precioso em suas vidas<sup>(14)</sup>.

O PCCS tem entre seus objetivos motivar as pessoas a serem mais efetivas em seus trabalhos, satisfazendo-as pessoalmente e, conseqüentemente, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

Quando a organização oferece oportunidades de desenvolvimento que interessam ao funcionário é percebida uma sinergia onde o funcionário percebe que seus interesses pessoais e profissionais são uma preocupação da empresa - resultando em colaboradores estimulados, motivados e dispostos a aprender de forma continuada<sup>(15)</sup>.

Outro fator que merece destaque na satisfação para trabalhar (Tabela 3) no que se refere ao relacionamento interpessoal, na opinião dos Enfermeiros e Técnicos de Enfermagem é em função dos colegas de trabalho, 46,55% e 65,00%, respectivamente, assim como o relacionamento com o Líder direto é valorizado pelas duas classes de funcionários, segunda prioridade, 41,38% para técnicos e 45,00% para enfermeiros.

O ambiente hospitalar caracteriza-se por ser altamente estressante e com atividades muito intensas, uma vez que estes profissionais lidam com muitas situações adversas ligadas a manutenção da vida, situações de mortes e doenças, contribuindo assim, para ocorrência de situações de ansiedade e tensão entre os seus membros. O trabalho de enfermagem pode ser considerado desgastante, não só pelos aspectos operacionais de trabalho, mas também devido às exigências relativas à imensa responsabilidade para com seus clientes, tanto no aspecto físico, quanto no aspecto moral, social e psicológico.

Neste contexto, é de extrema importância que no relacionamento entre os membros da equipe haja confiança, comunicação eficaz e respeito para que as atividades possam ser executadas com sucesso. Essa relação provocará aumento de interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e, conseqüentemente, na motivação e produtividade do grupo. Por outro lado, quando, no grupo, não há interação gerando sentimentos negativos de falta de acolhimento e rejeição, há um afastamento entre esses membros repercutindo negativamente na produtividade.

O papel do líder na formação deste grupo coeso é essencial, pois, entendemos que toda a 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.

A função do líder também colabora em ajudar as pessoas a encararem a realidade e mobilizá-las para que façam mudanças, para que superem hoje o que fizeram ontem e para que despertem para novos desafios a cada dia. O relacionamento com as lideranças é tão essencial que também foi priorizado pelos enfermeiros e técnicos como fator de influência na sua motivação para trabalhar. No mundo do trabalho, o superior hierárquico é um ponto de referência importante para a maior parte das pessoas<sup>(16)</sup>.

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<sup>(16)</sup>.

No processo de liderança, o líder tem como desafio demonstrar entusiasmo naquilo que ele faz e nas conquistas da equipe; o líder desanimado ou que não reconhece o progresso de sua equipe, não inspira os outros e nem comemora os resultados, logo deixará de ser exemplo para os seus liderados<sup>(17)</sup>. É importante entender que liderar não é mandar as pessoas fazerem as coisas, mas sim servir de exemplo e de norte para sua equipe.

Além destes atributos, é ressaltado que o líder precisa entender suficientemente as situações peculiares para, assim, optar corretamente pelas estratégias mais adequadas em cada contexto. No desafio cotidiano do exercício da liderança, a comunicação franca, aberta, direta e transparente da chefia de enfermagem surge como elemento indispensável à condução do trabalho em equipe, possibilitando a identificação desta necessidade, seja nos momentos formais ou informais do trabalho, para reduzir as lacunas no processo. A liderança, quando alicerçada em conhecimentos e em habilidades técnicas, administrativa e relacional, fortalece as competências da equipe e gera segurança no desempenho das atividades.

Assim, o desenvolvimento da habilidade de liderar passa a ser fundamental para o enfermeiro, no intuito de aperfeiçoar a sua atuação profissional. O papel de líder

requer uma visão ampla e sistêmica das situações, devendo o enfermeiro se preparar, inovar e buscar novas formas para o exercício da liderança, já que o modo como tal profissional conduz a equipe influencia diretamente em um sistema de cuidado comprometido, ou não, com as necessidades das pessoas<sup>(18)</sup>.

No que se refere à política de gestão do hospital (Tabela 4), foi interessante perceber a diferença de prioridade atribuída pelos técnicos de enfermagem e os enfermeiros. Enquanto os técnicos (39,66%) priorizam a forma como são supervisionados, os enfermeiros (57,50%) priorizam o plano de cargos e salários.

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.

A Administração de cargos e salários é um fator relevante para a empresa na retenção e manutenção de todos os profissionais, independente do grau de escolaridade, atuando de forma estratégica na política de compensações de seus talentos<sup>(19)</sup>.

Apesar de extremamente importante, o plano de cargos e salários não se tornou 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<sup>(19)</sup>.

A avaliação de desempenho (AD) possibilita a reflexão de pontos importantes, tais como, pensar nas condições de trabalho, detectar conhecimentos, habilidades, atitudes e fragilidades do profissional, além de definir expectativas e metas de desenvolvimento.

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<sup>(3)</sup>. 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 consequência do desempenho humano.

Outra ferramenta essencial no gerenciamento da equipe de enfermagem é a utilização de indicadores pelas lideranças<sup>(20)</sup>. O monitoramento do serviço desta equipe por meio de indicadores administrativos e de recursos humanos permite reconhecer as dificuldades do trabalho, propor ações de melhoria e subsidiar as tomadas de decisões.

A relação entre indicadores e serviços de saúde é evidenciada nas seguintes definições: indicadores são 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<sup>(21)</sup>. 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<sup>(20)</sup>.

Na Realização Profissional (Tabela 5), o reconhecimento do trabalho realizado foi o fator de maior influência na motivação para trabalhar, tanto para técnicos de enfermagem (37,93%) quanto para os enfermeiros (47,50%).

Vale ressaltar a prioridade atribuída para educação continuada pelos técnicos de enfermagem (31,03%), Tabela 5, diferente dos enfermeiros, que priorizaram em segundo lugar as chances de crescimento na organização. Esta análise nos leva a refletir sobre a fragmentação da assistência de enfermagem, onde a responsabilidade pelo planejamento e gerenciamento do cuidado é do enfermeiro e a execução dos procedimentos é realizada pelos técnicos.

Por conseguinte, a prática de enfermagem não tem sido exercida em sua totalidade pelo enfermeiro, identificando-se, dessa maneira, um afastamento do enfermeiro de seu objeto de trabalho, ou seja, o cuidado de enfermagem. Podemos inferir que, conseqüentemente a este fato atribuiu-se menor prioridade para os processos educativos como influência na sua motivação para trabalhar.

Ao se tratar da satisfação 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. O fato de reconhecer e incentivar as características pessoais positivas de cada membro da equipe desenvolve a possibilidade de que,

cada componente do grupo, explore seu potencial criador e inovador, assim como estimule os demais membros do grupo a fazer o mesmo.

No âmbito da saúde, em particular, o reconhecimento deve ser uma presença constante no dia a dia das pessoas que lidam com vidas. Concordo com o autor que o sentimento de prazer decorrente de um elogio exerce um forte impacto na motivação para o trabalho<sup>(12)</sup>.

## CONCLUSÃO

Diante dos resultados evidenciamos que ocorreu similaridade em relação às prioridades atribuídas para a maioria dos fatores motivacionais, tanto dos enfermeiros quanto dos técnicos de enfermagem, tais como: recursos materiais, salário, relacionamento com os colegas de trabalho e liderança, e o reconhecimento do trabalho realizado.

As prioridades se diferenciaram em relação ao atributo Política de Gestão do Hospital, onde os técnicos de enfermagem priorizaram a forma como são supervisionados como fator de maior influência na sua motivação para trabalhar e os enfermeiros o plano de cargos e salários.

Os fatores que afetam a satisfação no trabalho exercem influência no comportamento da equipe e os gestores devem, nesta perspectiva, refletir e criar estratégias que resultem os efeitos desejados. Consideramos este estudo, como uma maior aproximação ao tema proposto e um estímulo à reflexão sobre a motivação no ambiente de trabalho, em especial, no trabalho da equipe de enfermagem, lembrando a importância de desenvolvermos um olhar crítico e evitarmos visões simplistas e reducionistas desse fenômeno, que certamente é um tema instigante, concernente às dimensões profundas do ser humano.

Acreditamos ser fundamental que a motivação seja apreciada como uma estratégia necessária e possível de ser implementada nas instituições de saúde. Vale sugerir que as organizações avaliem os fatores intervenientes da motivação profissional da equipe de enfermagem, na tentativa de detectá-los e minimizar as insatisfações e os efeitos que possam interferir de forma negativa na sua prática assistencial, contribuindo para o sucesso organizacional.

## REFERÊNCIAS

1. Mendes IAC, Trevizan MA, Mazzo A, Godoy S, Ventura CAA. Marketing profissional e visibilidade social na enfermagem: uma



- estratégia de valorização de recursos humanos. *Texto Contexto Enferm.* 2011;20(4):788-95.
2. Chiavenato, I. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 8ª ed. São Paulo: Atlas; 2006
  3. Lemos MC, Passos JP. Satisfação no processo produtivo da equipe de enfermagem. *R. Pesq. cuid. Fundam.* 2010;2(Ed. Supl.):243-247.
  4. Boev Christine. The relationship between nurses' perception of work environment and patient satisfaction in adult critical care. *Journal of Nursing Scholarship.* 2012;44(4):368-375
  5. Ravari A, Bazargan M, Vanaki Z, Mirzaei T. Job satisfaction among Iranian hospital-based practicing nurses: examining the influence of self-expectation, social interaction and organizational situations. *Journal of Nursing Management.* 2012;20:522-533.
  6. Kati UK, Kynga H. Hospital nurses' job satisfaction: a literature review. *Journal of Nursing Management.* 2009;17:1002-1010.
  7. Purdy N, Heather K, Spence LHKS, Finegan J, Kerr M, Olivera F. Effects of work environments on nurse and patient outcomes. *Journal of Nursing Management.* 2010;18:901-913.
  8. Herzberg F. *A Motivação para Trabalhar.* New York: Wiley; 1959.
  9. Regis LFLV, Porto IS. Necessidades humanas básicas dos profissionais de enfermagem: situações de (in)satisfação no trabalho. *Rev Esc Enferm USP.* 2011;45(2):334-341.
  10. Lima JJ; Alchieri JCM, Chaves EM. Avaliação das condições de trabalho em Hospitais de Natal, Rio Grande do Norte, Brasil. *Rev Esc Enferm USP.* 2009; 43(3):670-676.
  11. Kurcgant P, coordenadora. *Gerenciamento em enfermagem.* 2ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2010.
  12. Miranda C. O desafio em manter funcionários motivados: Os fatores motivacionais para o trabalho, em Vila Velha/ES [Monografia]. Espírito Santo: Escola Superior Aberta do Brasil/ESAB; 2009.
  13. Dutra JS, organizador. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.* 6ª ed. São Paulo: Editora Gente; 2001.
  14. Oliveira DPR. *Plano de Carreira: Foco no indivíduo: Como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso.* São Paulo: Atlas; 2009.
  15. Masiero G. *Administração de Empresas.* São Paulo: Saraiva; 2007.
  16. 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 [Internet].* 2008 [citado 2010 Dez 1]; 8 (14): 1-8. Disponível em:  
[http://www.fac.br/Revista\\_eletronica/O\\_papel\\_da\\_lideranca\\_no\\_ato\\_de\\_gerenciar\\_pessoas\\_com\\_sucesso.pdf](http://www.fac.br/Revista_eletronica/O_papel_da_lideranca_no_ato_de_gerenciar_pessoas_com_sucesso.pdf).
  17. Bezerra FD, Andrade MFC, Andrade JS, Vieira MJ, Pimentel D. Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro. *Rev Bras Enferm.* 2010;63(1):33-37.
  18. Moura GMSS, Inchauspe JAF, Dall'Agnol CM, Magalhães AMM, Hoffmeister LV. Expectativas da equipe de enfermagem em relação à liderança. *Acta Paul Enferm.* 2013; 26(2):198-204.
  19. Finamor ALN, Alves CSC, Souto SO, Souza VL. *Gestão de Pessoas em saúde.* Rio de Janeiro: FGV; 2010.
  20. Siqueira VTA, Kurcgant P. Satisfação no trabalho: indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. *Rev Esc Enferm USP.* 2012;46(1):151-7.
  21. Vieira APM, Kurcgant P. Indicadores de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem: elementos constitutivos segundo percepção de enfermeiros. *Acta Paul Enferm.* 2010;23(1):11-15.

Artigo recebido em 11/11/12.

Aprovado para publicação em 16/10/13.

Artigo publicado em 31/03/2014.