

ARTIGO DE INVESTIGAÇÃO (ORIGINAL)

Formação de Equipas enquanto Estratégia de Retenção para Profissionais de Saúde: Um Estudo Descritivo-Correlacional

*Team Building as a Strategy for Retaining Health Professionals: A Descriptive Correlational Study**Formación de Equipos como Estrategia de Retención para Profesionales de la Salud: Un Estudio Descriptivo-Correlacional*Sandra Galamba¹ <https://orcid.org/0009-0001-1013-6257>Raquel Mendes Cerdeira² <https://orcid.org/0000-0002-5599-663X>Cátia Vicente³ <https://orcid.org/0009-0009-3796-195X>Carla Pinto¹ <https://orcid.org/0009-0004-3506-7536>Ana Filipa Poeira⁴ <https://orcid.org/0000-0002-9924-7526>

¹ Unidade Local de Saúde São José,
Neurociências, Unidade AVC, Lisboa,
Portugal

² Unidade Local de Saúde Almada
Seixal, Unidade de Cuidados de Saúde
Personalizados Amora, Setúbal, Portugal

³ Unidade Local de Saúde São José,
Hospital Curry Cabral, Urgência e
Cuidados Intensivos, Unidade de
Cuidados Intensivos Polivalente, Lisboa,
Portugal

⁴ Instituto Politécnico de Setúbal, Escola
Superior de Saúde, Setúbal, Portugal

Autor de correspondência

Raquel Mendes Cerdeira

Email: raquelmcerdeira@gmail.com

Recebido: 27.07.24

Aceite: 14.02.25

Resumo

Enquadramento: A escassez global de profissionais de saúde torna emergente a sua retenção para garantir uma cobertura de saúde eficaz. A rotatividade externa dos profissionais de saúde constitui um desafio, com potenciais consequências para as organizações, os utentes e os próprios profissionais. **Objetivo:** Verificar se a participação num programa de formação de equipas está associada com a intenção de rotatividade dos profissionais de saúde de uma equipa de saúde.

Metodologia: Foi realizada uma investigação quantitativa exploratória, descritiva e correlacional. Trinta e quatro profissionais de saúde participaram num programa estruturado de formação de equipas para explorar a sua associação com a intenção de rotatividade dos profissionais.

Resultados: Verificou-se uma associação entre a participação no programa de formação de equipas e a intenção de rotatividade dos profissionais de saúde. A atividade *escape room* foi a percebida como a mais influente, enquanto as reuniões mensais foram as que menos contribuíram segundo a perceção dos participantes.

Conclusão: Os profissionais de saúde que participam em atividades de formação de equipas descreveram menor intenção de rotatividade.

Palavras-chave: liderança; cultura organizacional; reorganização de recursos humanos; profissionais de saúde

Abstract

Background: There is a global shortage of healthcare professionals, making their retention urgently needed to ensure effective healthcare coverage. External turnover among healthcare professionals constitutes a significant challenge with potential consequences for organizations, patients, and professionals.

Objective: To verify whether participation in a team training program is associated with the turnover intention of healthcare professionals in a healthcare team.

Methodology: A quantitative exploratory study was carried out. Thirty-four healthcare professionals took part in a structured teambuilding program to explore its association with their turnover intention.

Results: An association was found between participation in the team training program and the turnover intention of healthcare professionals. According to participants, the *escape room* activity was perceived as the most influential, while monthly meetings contributed the least.

Conclusion: Healthcare professionals who participated in teambuilding activities reported a lower turnover intention.

Keywords: leadership; organizational culture; personnel turnover; health personnel

Resumen

Marco contextual: La escasez mundial de profesionales sanitarios hace que su retención sea esencial para garantizar una cobertura sanitaria eficaz. La rotación externa de los profesionales sanitarios es un reto, con posibles consecuencias para las organizaciones, los usuarios y los propios profesionales.

Objetivo: Comprobar si la participación en un programa de formación de equipos se asocia con la intención de rotación de los profesionales sanitarios en un equipo sanitario.

Metodología: Se llevó a cabo una investigación cuantitativa exploratoria, descriptiva y correlacional. Treinta y cuatro profesionales sanitarios participaron en un programa estructurado de formación de equipos para explorar su asociación con la intención de rotación del personal.

Resultados: Se observó una asociación entre la participación en el programa de formación de equipos y la intención de rotación de los profesionales sanitarios. La actividad de *escape room* se percibió como la más influyente, mientras que las reuniones mensuales fueron las que menos contribuyeron, según la percepción de los participantes.

Conclusión: Los profesionales sanitarios que participan en actividades de formación de equipos describen una menor intención de rotación.

Palabras clave: liderazgo; cultura organizacional; reorganización del personal; personal de salud



Escola Superior de
Enfermagem de Coimbra

fct

Fundação
para a Ciência
e a Tecnologia

Como citar este artigo: Galamba, S., Cerdeira, R. M., Vicente, C., Pinto, C., Poeira, A. F. (2024). Formação de equipas enquanto estratégia de retenção para profissionais de saúde: Um estudo descritivo-correlacional. *Revista de Enfermagem Referência*, 6(4), e36847. <https://doi.org/10.12707/RV124.80.36847>



Introdução

A relação entre a disponibilidade de recursos humanos na saúde e a cobertura universal de saúde é crucial, como demonstrado pelo estudo *Global Burden of Disease*, que destaca a urgência de estratégias globais para colmatar a escassez de médicos, enfermeiros e parteiras (Haakenstad et al., 2022). A Organização Mundial de Saúde (World Health Organization [WHO], 2020) alerta que a rotatividade dos enfermeiros representa um desafio significativo, com impactos profundos tanto para as organizações de saúde, quanto para os utentes e os próprios profissionais. A rotatividade contribui para a fragmentação da coesão da equipa, promove um ambiente de stress (Yi et al., 2024) e aumenta os conflitos e a insatisfação dos profissionais que permanecem (Lu et al., 2019). A sua análise do ponto de vista da gestão torna-se relevante uma vez que a redução da rotatividade pode contribuir para a competência profissional e o desenvolvimento organizacional. Além de implicar custos elevados para a organização, a rotatividade pode comprometer a qualidade da prestação de cuidados de saúde (Hayes et al., 2012; WHO, 2020; Ren et al., 2024; Tang & Hudson, 2019). Apesar da sua importância, a evidência sobre a eficácia de atividades de formação de equipas na redução da intenção de rotatividade dos profissionais de saúde ainda é limitada. Assim, este estudo tem como objetivo verificar se a participação num programa de formação de equipas está associada com a intenção de rotatividade dos profissionais de saúde de uma equipa multidisciplinar de um serviço de saúde.

Enquadramento

A variabilidade da taxa de rotatividade pode tornar-se problemática, e autores como Poon et al. (2022) destacam a importância de compreender essa variabilidade como um reflexo de problemas estruturais e culturais que podem ser abordados como estratégias eficazes. A definição de rotatividade é, muitas vezes, inconsistente e difere entre os estudos, o que dificulta comparações diretas. Como destacado por D'Alessandro-Lowe et al. (2024), existem variações nas definições e nos métodos de medição utilizados para avaliar a intenção de turnover entre profissionais de saúde.

A rotatividade, de forma simples, é um movimento no mercado de trabalho caracterizado pelas entradas e saídas de indivíduos de uma determinada organização que compõem esse mercado (Anselmi et al., 1997). Quando uma organização apresenta uma elevada taxa de rotatividade, isso é, normalmente, um sinal de um ambiente de trabalho negativo (Poon et al., 2022). Assim, é fundamental que as organizações valorizem não apenas o recrutamento, mas também invistam estrategicamente na retenção de profissionais. A rotatividade dos profissionais de saúde é uma preocupação crescente e configura-se como um problema central, influenciado por diversos fatores que tornam as equipas instáveis, desgastadas e exaustas, comprometendo, assim, a qualidade dos cuidados prestados

(Hayes et al., 2012). Para enfrentar esse desafio, é essencial implementar estratégias dinâmicas e motivadoras que visem aumentar a satisfação desses profissionais no local de trabalho (Cantarelli et al., 2023), aprimorar a comunicação (Duru & Hammoud, 2022) e fortalecer as relações interpessoais (Zhang et al., 2022). Equipas com condições de trabalho favoráveis são capazes de prestar cuidados de qualidade e excelência, atingindo elevados níveis de satisfação entre os profissionais (WHO, 2007a). A formação de equipas é definida como o processo de reunir as pessoas certas e orientá-las para trabalhar de forma colaborativa em benefício de um objetivo comum (WHO, 2007b). Segundo Andrade (2011), trata-se de uma “atividade de aprendizagem, através da qual podemos verificar a interação entre os membros da equipa, fazer o levantamento dos pontos fortes e fracos, de modo a podermos corrigi-los e ajustá-los” (p. 24). Desta forma, fomentar um espírito de grupo não só melhora a eficiência e a satisfação das equipas, mas também reduz diretamente a intenção de *turnover*, fortalecendo tanto as equipas quanto as organizações. Estudos demonstram que o trabalho em equipa beneficia a satisfação no trabalho, promove o bem-estar dos trabalhadores e a qualidade dos cuidados (Rosen et al., 2018; Ruotsalainen et al., 2023). As atividades de formação de equipas desempenham funções essenciais, como melhorar o desempenho, potencializar os pontos fortes individuais e coletivos, e solucionar problemas (Rosen et al., 2018). De acordo com Byron et al. (2022), a criatividade e a inovação permitem aos profissionais desenvolver e implementar soluções eficazes dentro das organizações. Ademais, a autonomia e o reconhecimento profissional desempenham um papel crucial no aumento do compromisso organizacional, reduzindo a probabilidade de os profissionais considerarem abandonar o sector da saúde (Mauritius et al., 2017; Poeira et al., 2019).

Questão de investigação

Qual a associação entre a participação no programa de formação de equipas e a intenção de rotatividade dos profissionais de saúde de uma equipa multidisciplinar de um serviço de saúde?

Metodologia

O estudo insere-se no paradigma de investigação quantitativa, é descritivo e correlacional. A recolha de dados, baseada num questionário em formato de papel, foi realizada em dois momentos: o primeiro decorreu entre janeiro e abril de 2022, e o segundo, em março de 2023, coincidindo com o término do programa. Entre os dois momentos de recolha, o plano de atividades foi desenvolvido e implementado.

Foi selecionado um serviço hospitalar para a implementação do plano de atividades de formação de equipas, integrando todos os profissionais desse serviço. A amostra foi composta por 34 profissionais de saúde de uma

unidade de cuidados intermédios de um hospital central de Lisboa, Portugal, abrangendo todos os elementos da equipa do serviço selecionado. Os critérios de inclusão foram: 1) profissionais de saúde a trabalhar no serviço a tempo integral ou parcial; 2) profissionais de saúde com contrato de trabalho na instituição. Descrevemos o instrumento de recolha de dados aplicado antes das atividades de formação de equipa, o plano de atividades desenvolvido e, por fim, o instrumento de recolha de dados utilizado para verificar a associação entre a participação no programa de formação de equipas e a intenção de rotatividade dos profissionais de saúde.

Recolha de dados: primeiro momento

O questionário de Poeira et al. (2019) foi utilizado para medir os fatores de rotatividade externa e a propensão para a rotatividade futura dos enfermeiros em Portugal. Foram selecionados os itens 19, 20, 21, 22 e 23 do questionário para este estudo que avaliam a frequência com que os profissionais sentiram vontade de exercer noutro país que não Portugal, abandonar a profissão ou, se tivessem a possibilidade de voltar ao início, escolheriam novamente a mesma profissão. Além disso, avaliaram o grau de satisfação com a profissão e com a organização onde exerciam funções. Estas questões utilizaram uma escala tipo Likert de 5 pontos, variando de *Nunca* (1) a *Sempre* (5), ou de *Nada satisfeito* (1) a *Completamente satisfeito* (5). Adicionalmente, foi selecionado o item 24, que aborda a valorização das características de um contexto de trabalho desejado pelos profissionais. A variável “valorização das características do contexto de trabalho” é composta por 24 itens, que se organizam em torno de oito dimensões ou componentes identificados por análise fatorial exploratória. A análise foi realizada após a verificação da adequação amostral, com um índice de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,743 e um teste de esfericidade de Bartlett que apresentou um valor de 922,129 ($p = 0,000$). As dimensões identificadas incluem: Organização do Trabalho e Condições Oferecidas; Carga Horária e Laboral; Salário e Progressão; Crescimento Profissional; Relacionamento Humano; Autonomia e Reconhecimento Profissional; Proximidade Geográfica à Família/Amigos; e Estabilidade Contratual (Poeira et al., 2019). Neste estudo, foram seguidas as indicações da escala original. O questionário apresentava ainda uma segunda parte com perguntas de caracterização sociodemográfica.

Intervenção: plano de atividades de formação de equipas

Tanto as atividades indoor como o workshop sobre “Trabalho em Equipa”, as atividades de outdoor, foram realizadas com o objetivo de melhorar o trabalho em equipa, identificar pontos fortes e fracos da equipa, promover um ambiente de satisfação profissional, fortalecer a equipa e reduzir conflitos.

Recolha de dados: segundo momento

Foram selecionadas sete questões após a intervenção para verificar a associação entre a participação no programa de formação de equipas e a intenção de rotatividade dos profissionais de saúde. O segundo instrumento utilizado

neste estudo foi construído numa escala de 5 pontos, *discordo fortemente* a *concordo fortemente*. Para a análise dos dados, foi utilizada a estatística descritiva através do método da percentagem dos dados.

Análise de dados

O tratamento estatístico foi efetuado com recurso ao software IBM SPSS Statistics, versão 25.0. A estatística descritiva foi utilizada para caracterizar os participantes, a intenção de abandonar a profissão e emigrar, o arrependimento em relação à escolha da profissão, a satisfação com a profissão e a organização e a importância das características de um contexto de trabalho em que o profissional gostaria de estar inserido. Tendo em conta a dimensão da amostra, e após se verificar que as variáveis dependentes não apresentavam distribuição normal com base no teste de Shapiro-Wilk ($p < 0,05$), optou-se por utilizar testes não paramétricos para analisar a relação entre os fatores profissionais e as variáveis dependentes. A significância foi medida ao nível de $p < 0,05$.

A Comissão de Ética do Hospital aprovou o estudo (n.º 1103/2021), que foi realizado de acordo com os princípios da Declaração de Helsínquia. Foram solicitadas autorizações ao autor da escala utilizada neste estudo. Os participantes forneceram consentimento informado por escrito para participar neste estudo.

Resultados

A amostra é constituída por 26 (76,5%) do sexo feminino e 8 (23,5%) do sexo masculino. A idade varia entre os 22 e os 61 anos, sendo que 37,9% ($n = 11$) têm 39 anos ou menos e 51,8% ($n = 15$) têm entre 40 e 49 anos. A maioria são enfermeiros ($n = 22$; 64,7%), seguidos de 17,6% de médicos ($n = 6$), três auxiliares de enfermagem (8,8%) e três de outra categoria profissional (8,8%) que não estão afetos exclusivamente ao serviço, nomeadamente técnico de cardiopneumologia e assistente administrativo. Na sua maioria, a equipa tem uma vasta experiência profissional, com 25 (73,5%) profissionais a trabalhar há mais de 10 anos. A maioria dos profissionais trabalha na organização há mais de 10 anos ($n = 13$; 38,2%). Constata-se que 49,9% dos participantes ($n = 17$) já quiseram deixar a sua profissão em algum momento e mais de 50% ($n = 24$) escolheriam outra profissão se tivessem oportunidade de voltar ao início. Estes resultados são coerentes com o nível de satisfação profissional expresso, com apenas 1 (2,95) participante no estudo a afirmar estar completamente satisfeito com o seu trabalho e com a organização. No que respeita às diferenças entre os grupos definidos pelo tempo de exercício da profissão em relação às oito componentes de valorização das características do contexto de trabalho, analisadas através do teste de Kruskal-Wallis não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas em nenhuma das componentes ($p > 0,05$). No entanto, são os profissionais com mais de 20 anos de experiência são os que mais valorizam os diferentes componentes relacionados com o trabalho, nomeadamente Organização do Trabalho e Condições Oferecidas, Horário e Carga

Horária, Salário e Progressão, Crescimento Profissional, Autonomia e Reconhecimento Profissional, Proximidade Geográfica da Família/Amigos, Estabilidade Contratual. Apenas a componente Relação Humana constitui uma exceção, sendo que os profissionais com menos tempo de serviço valorizam esta variável no contexto de trabalho. A variável intenção de emigrar foi significativamente diferente ($p = 0,024$) entre os grupos. As comparações múltiplas (testes *post-hoc*) entre os três grupos foram realizadas utilizando a correção de Bonferroni. Os resultados indicam uma diferença estatisticamente significativa entre os profissionais com mais de 20 anos de profissão e aqueles com menos ou igual a 10 anos de profissão ($p < 0,05$). No entanto, entre os profissionais com mais de 20 anos e aqueles com 11 a 20 anos, assim como entre os profissionais com 11 a 20 anos e os com menos ou igual a 10 anos, as diferenças não foram estatisticamente significativas ($p > 0,05$). As restantes variáveis dependentes não apresentam diferenças significativas ($p > 0,05$).

A importância atribuída às diferentes características do trabalho não difere entre os enfermeiros que trabalham há mais ou menos tempo na organização onde o estudo foi realizado. Por outro lado, as variáveis “intenção de abandonar a profissão” ($p = 0,011$) e “satisfação com a profissão” ($p = 0,003$) apresentaram diferenças entre os grupos. Os profissionais de saúde com 5 anos ou menos de desempenho de funções na organização mostraram maior disposição para abandonar a sua profissão e também menor satisfação com a profissão. Nas restantes variáveis dependentes não se verificam diferenças entre grupos ($p > 0,05$).

Após o programa de formação de equipas, os participantes foram questionados sobre a sua perceção em relação às atividades realizadas e à intenção de rotatividade. Quando questionados se a participação no programa de formação de equipas teve um efeito positivo na rotatividade do pessoal, 44,1% dos participantes concordaram e 47,1% concordaram fortemente, indicando uma perceção amplamente positiva. Sobre se programas de formação de equipas devem ser adotados com mais frequência pelas instituições de saúde, a resposta foi praticamente unânime: 85,3% concordaram fortemente e os restantes 14,7% concordaram. Relativamente às reuniões mensais internas, a questão “As reuniões mensais internas contribuem para reduzir a sua intenção de rotatividade?” obteve resultados menos expressivos, com 44,1% dos participantes mantendo uma posição neutra, 38,2% concordando e apenas 17,6% concordando fortemente. Por outro lado, o *workshop indoor* “Trabalho de Equipa” foi avaliado de forma mais favorável. Na questão “O workshop indoor ‘Trabalho de Equipa’ contribuiu para reduzir a sua intenção de rotatividade?”, 58,8% dos participantes concordaram e 32,4% concordaram fortemente.

Entre as atividades específicas, a *escape room* destacou-se como a melhor avaliada. Na pergunta “A atividade *indoor escape room* contribuiu para reduzir a sua intenção de rotatividade?”, 97,1% dos participantes concordaram fortemente, demonstrando uma perceção muito positiva sobre a atividade. Na questão “A atividade *outdoor safarka treasure* contribuiu para reduzir a sua intenção

de rotatividade?”, 50% dos participantes concordaram e 50% concordaram fortemente. Por fim, na pergunta “O *geocaching outdoor* contribuiu para reduzir a sua intenção de rotatividade?”, 79,4% concordaram fortemente e 20,6% concordaram. De forma geral, verificou-se que, independentemente das características profissionais ou sociológicas, as atividades de formação de equipas realizadas foram percebidas como positivas em relação à intenção de rotatividade destes profissionais de saúde.

Discussão

Os resultados deste estudo reforçam a importância das atividades de formação de equipas como uma potencial estratégia para promover a retenção de profissionais de saúde nas organizações. Estes resultados destacam a relevância dessas iniciativas, especialmente num contexto em que fatores como tempo de serviço e experiência profissional demonstram influência significativa na intenção de rotatividade. A valorização de componentes como organização do trabalho, carga horária e estabilidade contratual foi mais expressiva entre profissionais de saúde com mais de 20 anos de experiência profissional. Isso reflete uma maior preocupação com a segurança e estabilidade no trabalho. Em contrapartida, profissionais com menos tempo de trabalho priorizaram relações humanas e demonstraram maior disposição para emigrar, destacando a necessidade de intervenções que fortaleçam os vínculos interpessoais e o compromisso organizacional. Estudos indicam uma relação entre a idade e o tempo na profissão com a intenção de rotatividade (Hashish, 2017). Labrague et al. (2018) citam vários estudos que demonstram a idade, o género, grau académico e o tempo na profissão e na organização como fatores que influenciam o compromisso organizacional. Do ponto de vista de Neves et al. (2018), a rotatividade resulta da influência conjunta de vários fatores, dos quais fazem parte as características pessoais. As atividades de formação de equipas realizadas neste estudo foram bem avaliadas pelos participantes, especialmente a *escape room*. Este tipo de atividade promove coesão e colaboração em equipa, reforçando a relevância de intervenções práticas e dinâmicas pois têm potencial para melhorar a perceção de apoio organizacional, a participação na tomada de decisões e a autonomia profissional — fatores amplamente associados a maior satisfação profissional e compromisso organizacional (Brunetto et al., 2013; Labrague et al., 2019). Por outro lado, as reuniões mensais internas foram menos impactantes, sugerindo que ajustes são necessários para alinhar essas atividades às expectativas dos profissionais e otimizar os seus benefícios. Assim, o trabalho em equipa conduz à reciprocidade social e beneficia a organização, uma vez que uma equipa de profissionais é mais produtiva do que qualquer profissional isolado, além de apresentar um impacto positivo a nível organizacional (Brunetto et al., 2013). Diversos estudos reforçam a importância de disponibilizar estratégias que promovam a retenção dos profissionais de saúde e aumentem a sua adesão aos objetivos organizacionais (Cantarelli et al., 2023; Duru

& Hammoud, 2022; Tang & Hudson, 2019). Quanto menos tempo um membro permanecer na organização, mais despesas para a instituição, duplicando os custos do processo de contratação e impondo, em última análise, efeitos indesejáveis na qualidade e quantidade dos serviços prestados (Waldman et al., 2020).

Como limitações do estudo, destacam-se o impacto da pandemia da COVID-19, ainda presente em 2021, que afetou significativamente as organizações de saúde. Essas condições contribuíram para a morosidade na execução do estudo, na recolha de dados e na realização das atividades de formação de equipas. Adicionalmente, o trabalho por turnos criou desafios no agendamento dos momentos para a aplicação dos questionários, bem como para a realização das atividades. Apesar disso, a extensão do período de recolha de dados permitiu ajustar os horários de aplicação, respeitando a disponibilidade dos participantes sem comprometer o funcionamento das equipas. Além disso, por não se tratar de um projeto financiado, os custos das atividades de formação de equipas foram suportados pelos próprios profissionais de saúde, o que resultou numa menor participação e evidencia a necessidade de promover maior equidade neste tipo de iniciativas.

Conclusão

É fundamental que as organizações de saúde avaliem regularmente a intenção de rotatividade dos seus profissionais. Os resultados deste estudo sugerem que os profissionais de saúde percebem as atividades de formação de equipas como uma estratégia que reduz a intenção de rotatividade. A retenção de profissionais integrados e experientes é essencial para as organizações, pois a saída destes implica perda de conhecimento e experiência. A formação de equipas revela-se uma abordagem promissora, contribuindo para a coesão entre os profissionais. No entanto, para maximizar os seus benefícios, é importante expandir estas atividades para toda a organização, englobando diferentes equipas e categorias profissionais. Uma visão abrangente e contínua da rotatividade permitirá às instituições de saúde identificar as causas da mesma, corrigir fragilidades e desenvolver políticas de gestão de pessoas. Num cenário marcado pela escassez de profissionais de saúde, criar condições de trabalho atrativas e fomentar modelos de cooperação e trabalho em equipa, não apenas fortalece as organizações, mas também melhora a qualidade dos cuidados prestados e a satisfação dos profissionais.

Contribuição de autores

Galamba, S., Cerdeira, R. M., Vicente, C., Pinto, C., Poeira, A. F.

Conceptualização: Galamba, S., Cerdeira, R. M., Vicente, C., Pinto, C., Poeira, A. F.

Tratamento de dados: Poeira, A. F.

Análise formal: Galamba, S., Cerdeira, R. M., Vicente, C., Pinto, C., Poeira, A. F.

Investigação: Galamba, S., Cerdeira, R. M., Vicente, C., Pinto, C., Poeira, A. F.

Metodologia: Cerdeira, R. M., Poeira, A. F.

Administração do projeto: Galamba, S., Cerdeira, R. M., Vicente, C., Pinto, C., Poeira, A. F.

Recursos: Galamba, S., Cerdeira, R. M., Vicente, C., Pinto, C.,

Software: Cerdeira, R. M., Poeira, A. F.

Supervisão: Galamba, S., Cerdeira, R. M., Vicente, C., Pinto, C., Poeira, A. F.

Validação: Galamba, S., Cerdeira, R. M., Vicente, C., Pinto, C., Poeira, A. F.

Visualização: Galamba, S., Cerdeira, R. M., Pinto, C., Poeira, A. F.

Redação - rascunho original: Cerdeira, R. M., Vicente, C., Pinto, C., Poeira, A. F.

Redação - análise e edição: Cerdeira, R. M., Poeira, A. F.

Referências bibliográficas

- Andrade, É. S. (2011). *Team building em Portugal e sua importância na motivação das equipas* [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Institucional do Instituto Universitário de Lisboa. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4733/4/master_ericavarela_andrade.pdf
- Anselmi, M. L., Angerami, E. L., & Gomes, E. L. (1997). Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do Município de Ribeirão Preto. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 2(1), 44-50. <https://doi.org/10.1590/S1020-49891997000700008>
- Brunetto, Y., Xerri, M., Shriberg, A., Farr-Wharton, R., Shacklock, K., Newman, S., & Dienger, J. (2013). The impact of workplace relationships on engagement, wellbeing, commitment and turnover for nurses in Australia and the USA. *Journal of Advanced Nursing*, 69(12), 2786-2799. <https://doi.org/10.1111/jan.12165>
- Byron, K., Keem, S., Darden, T., Shalley, C. E., & Zhou, J. (2022). Building blocks of idea generation and implementation in teams: A meta-analysis of team design, creativity, and innovation. *Personnel Psychology*, 76(1), 249-278. <https://doi.org/10.1111/peps.12501>
- Cantarelli, P., Vainieri, M., & Seghieri, C. (2023). The management of healthcare employees' job satisfaction: Optimization analyses from a series of large-scale surveys. *BMC Health Services Research*, 23(1), 428. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09426-3>
- D'Alessandro-Lowe, A. M., Brown, A., Sullo, E., Pichtikova, M., Karram, M., Mirabelli, J., McCabe, R. E., McKinnon, M. C., & Ritchie, K. (2024). Why are healthcare providers leaving their jobs? A convergent mixed-methods investigation of turnover intention among Canadian healthcare providers during the COVID-19 pandemic. *Nursing Reports*, 14(3), 2030-2060. <https://doi.org/10.3390/nursrep14030152>
- Duru, D. C., & Hammoud, M. S. (2022). Identifying effective retention strategies for frontline nurses. *Nursing Management*, 29(1), 17-24. <https://doi.org/10.7748/nm.2021.e1971>
- Haakenstad, A., Irvine, C. M., Knight, M., Bintz, C., Aravkin, A. Y., Zheng, P., Gupta, V., Abrigo, M. R., Abushouk, A. I., Adebayo, O. M., Agarwal, G., Alahdab, F., Al-Aly, Z., Alam, K., Alanzi, T. M., Alcalde-Rabanal, J. E., Alipour, V., Alvis-Guzman, N., Amit, A. M., ... Lozano, R. (2022). Measuring the availability of human resources for health and its relationship to universal health coverage for 204 countries and territories from 1990 to 2019: A systematic analysis for the Global Burden of Disease

- Study 2019. *The Lancet*, 399(10341), 2129–2154. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(22\)00532-3](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(22)00532-3)
- Hashish, E. A. (2017). Relationship between ethical work climate and nurses' perception of organizational support, commitment, job satisfaction and turnover intent. *Nursing Ethics*, 24(2), 151–166. <https://doi.org/10.1177/0969733015594667>
- Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Laschinger, H. K., & North, N. (2012). Nurse turnover: A literature review: An update. *International Journal of Nursing Studies*, 49(7), 887–905. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.10.001>
- Labrague, L. J., McEnroe-Petitte, D. M., & Tsaras, K. (2019). Predictors and outcomes of nurse professional autonomy: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Practice*, 25(1), e12711. <https://doi.org/10.1111/ijn.12711>
- Labrague, L. J., McEnroe-Petitte, D. M., Tsaras, K., Cruz, J. P., Colet, P. C., & Gloe, D. S. (2018). Organizational commitment and turnover intention among rural nurses in the Philippines: Implications for nursing management. *International Journal of Nursing Sciences*, 5(4), 403–408. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.09.001>
- Lu, H., Zhao, Y., & While, A. (2019). Job satisfaction among hospital nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 94, 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.01.011>
- Mauritius, E. E., Veer, Anke J. E., Groenewegen, P. P., & Francke, A. L. (2017). Home-care nursing staff in self-directed teams are more satisfied with their job and feel they have more autonomy over patient care: A nationwide survey. *Journal of Advanced Nursing*, 73(10), 2430–2440. <https://doi.org/10.1111/jan.13298>
- Neves, T., Rodrigues, V., Graveto, J., & Parreira, P. (2018). Escala de eventos adversos associados às práticas de enfermagem: Estudo psicométrico em contexto hospitalar português. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 26, e3093. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.2595.3093>
- Poeira, A. F., Mamede, R. P., & Martins, M. M. (2019). Predictors for changing to a non-nursing profession. *Revista de Enfermagem Referência*, 4(22), 73–84. <http://hdl.handle.net/10400.26/32330>
- Poon, Y. S., Lin, P. Y., Young, S. L., Kee, Y. P., Goh, B. S., & Wang, K. Y. (2022). A global overview of healthcare workers' turnover intention amid COVID-19 pandemic: A systematic review with future directions. *Human Resources for Health*, 20(1), 70. <https://doi.org/10.1186/s12960-022-00764-7>
- Ren, H., Li, P., Xue, Y., Xin, W., Yin, X., & Li, H. (2024). Global prevalence of nurse turnover rates: A meta-analysis of 21 studies from 14 countries. *Journal of Nursing Management*, 2024(1), 5063998. <https://doi.org/10.1155/2024/5063998>
- Rosen, M. A., DiazGranados, D., Dietz, A. S., Benishek, L. E., Thompson, D., Pronovost, P. J., & Weaver, S. J. (2018). Teamwork in healthcare: Key discoveries enabling safer, high quality care. *American Psychologist*, 73(4), 433–450. <https://doi.org/10.1037/amp0000298>
- Ruotsalainen, S., Elovainio, M., Jantunen, S., & Sinervo, T. (2023). The mediating effect of psychosocial factors in the relationship between self-organizing teams and employee well-being: A cross-sectional observational study. *International Journal of Nursing Studies*, 138, 104415. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2022.104415>
- Tang, J. H., & Hudson, P. (2019). Evidence-based practice guideline: Nurse retention for nurse managers. *Journal of Gerontological Nursing*, 45(11), 11–19. <https://doi.org/10.3928/00989134-20191011-03>
- Waldman, J. D., Kelly, F., Arora, S., & Smith, H. L. (2020). The shocking cost of turnover in health care. *Health Care Management Review*, 35(3), 206–211. <https://doi.org/10.1097/HMR.0b013e3181e3940e>
- World Health Organization. (2007a). *Team building*. <http://www.who.int/cancer/modules/Team%20building.pdf>
- World Health Organization. (2007b). *State of the world's nursing*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240003279>
- World Health Organization. (2020). *State of the world's nursing*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240003279>
- Yi, L., Chen, Z., Jiménez-Herrera, M. F., Gan, X., Ren, Y., & Tian, X. (2024). The impact of moral resilience on nurse turnover intentions: The mediating role of job burnout in a cross-sectional study. *BMC Nursing*, 23, 687. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02357-2>
- Zhang, H., Sun, L., & Zhang, Q. (2022). How workplace social capital affects turnover intention: The mediating role of job satisfaction and burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9587. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159587>