

# MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO EM ENFERMEIROS APÓS TRANSIÇÃO DO MODELO DE GESTÃO HOSPITALAR

## MOTIVATION FOR THE WORK IN NURSES AFTER TRANSITION FROM THE MODEL OF HOSPITAL MANAGEMENT

INVESTIGADORA, PH.D.  
E-MAIL: ameliarego52@gmail.com

**Amélia Rego**

MESTRE EM ENFERMAGEM, COM ESPECIALIZAÇÃO EM ENFERMAGEM MÉDICO-CIRÚRGICA, ENFERMEIRA NO HOSPITAL SANTA MARIA MAIOR, EPE, BARCELLOS  
E-MAIL: monicarodrigues80@gmail.com

**Mónica Rodrigues**

INVESTIGADORA, PH.D., PROFESSORA NA UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA - CENTRO DE INVESTIGAÇÃO INTERDISCIPLINAR EM CIÊNCIAS DA SAÚDE, PORTO.  
E-MAIL: baraujo@porto.ucp.pt

**Beatriz Araújo**

### RESUMO

*Este estudo enquadra-se em investigações desenvolvidas, a nível nacional e internacional, sobre as repercussões do modelo de gestão hospitalar na motivação dos enfermeiros. Definiu-se como objetivo avaliar o estado motivacional dos enfermeiros após transição do modelo de gestão. Para o efeito tomou-se uma amostra constituída por 18 enfermeiros duma Unidade de Cuidados Intensivos. Na recolha de dados utilizou-se um questionário com questões sociodemográficas e de motivação, que se aplicou por sugestão do Serviço, durante um estágio. Os dados foram analisados através de estatística descritiva. Os resultados sugerem que para 88,9% da amostra*

### INTRODUÇÃO

As estruturas organizacionais são submetidas constantemente a desafios, oportunidades e a ameaças. A correta gestão da mudança representa um papel crucial na sobrevivência de qualquer organização, sendo os gestores os que conseguem criar um ambiente em que as pessoas se motivam pelo desempenho, num clima organizacional favorável ao desenvolvimento da atividade. Segundo Rego e Cunha (2003)(1) a mudança pode ser concebida a partir de dois pontos de vista básicos, enquanto processo planeado ou processo emergente. O desenvolvimento organizacional enquanto mudança planeada é algo que é desencadeado pela gestão do topo, sendo depois encaminhado para a restante da organização para a sua implementação. Como as organizações sofrem processos de mudança, também as pessoas, quer social, quer profissionalmente, enfrentam esse desafio. Novas competências e motivações dos profissionais aumentam o nível de desenvolvimento organizacional, funcionando assim como fator de mudança, constituindo, também, os responsáveis da organização um fator de mudança que pode decidir e interferir no rumo da mesma. A mudança emergente consiste no aparecimento de novos padrões organizativos em consequência da adaptação às contingências locais e na ausência de um programa pré-estabelecido. O seu ponto de partida é a complexidade das interações sociais, sendo a mudança, desta forma, um processo auto organizativo e não um pro-

cesso planejado de gestão e organização (Rego & Cunha, 2003).<sup>(1)</sup> Para os autores aquela é: (I) sensível às especificidades locais e às particularidades em cada contexto; e (II) produzida onde acontece, dando espaço à improvisação, à ação reativa, ao controlo de danos e aproveitamento de oportunidades satisfazendo, assim, as necessidades de autonomia, de controlo e de expressão dos indivíduos. Como a mudança emergente constitui uma resposta a problemas locais proporciona, com maior probabilidade, feedback imediato àqueles que a conduzem. A aprendizagem torna-se, deste modo, um processo mais natural do que o que se verifica quando decorre um período longo entre a ação e o feedback. Grandes distâncias temporais dificultam as percepções e põem em causa os sentimentos de autonomia resultantes de uma resposta imediata a um problema.

O conceito do clima aplicado às organizações sugere um composto multidimensional de elementos que exercem uma influência marcada na forma como as pessoas se comportam em contexto de trabalho. Segundo Ferreira, Neves e Caetano (2001)<sup>(2)</sup> o clima organizacional influencia a motivação e o comportamento das pessoas, assim como a produtividade das organizações. Na perspetiva de Martins (2003)<sup>(3)</sup> o termo clima organizacional refere-se às características motivacionais do ambiente organizacional, isto é, aos aspetos da organização que produzem diferentes tipos de motivação nos seus membros. Assim, não é indiferente o conhecimento ou não dos objetivos de trabalho estabelecidos. Concordamos com Tadin, Rodrigues, Dalsoquio, Guabiraba e Miranda (2005)<sup>(4)</sup> ao salientar que os objetivos devem ser evidenciados referindo a “...importância de se associar atitudes motivadoras a objetivos” (p.42).

A motivação humana é uma impulsão interior que leva a pessoa a agir de uma maneira concreta. Para Robbins (2005)<sup>(5)</sup> a motivação constitui “um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (p.132). É uma força cujo efeito e direção dependem dos projetos do indivíduo num contexto determinado, representando o impulso para o trabalho e estimulando a realização do mesmo. Trata-se de um processo

*a mudança do modelo de gestão interferiu nas condições de trabalho e relações entre a equipa, gerando um clima de competitividade entre a mesma e com poucos benefícios para os doentes.*

*Para a maioria dos enfermeiros constituem factores de desmotivação os de ordem laboral e as orientações do Conselho de Administração. Apenas 11,1% dos inquiridos se sentem motivados com o reconhecimento do contributo da enfermagem por outros grupos profissionais; 33,3% para participar em projetos; e 16,7% para o desenvolvimento/formação profissional, desconhecendo a maioria o processo de mudança e os objetivos da mesma. Os resultados parecem refletir receio, falta de conhecimento e envolvimento dos enfermeiros no processo de mudança.*

---

**PALAVRAS-CHAVE:**

ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR, MOTIVAÇÃO, ENFERMAGEM, CUIDADOS INTENSIVOS

---

**ABSTRACT**

*This study was based on research developed at national level and international, on the repercussions of hospital management model in the motivation of nurses. It's defined as to assess the motivational state of the nurses after the model of transition management. For this purpose was taken a sample of 18 nurses of a Intensive Care Unit. In the data collection it was used a questionnaire with sociodemographic questions and motivation, which applied by suggestion of the Service, during an internship. The data were analyzed using descriptive statistics. The results suggest that for 88.9% of the sample model change management interfered in the working conditions and relations between the staff generating an environment of competitive between it and with little benefit to patients. For most of the nurses constitute disincentives to work order and orientations of the Administrative Council. Just 11.1% of respondents are motivated with the recognition of the contribution of nursing by other professional groups, 33.3% to participate in projects, and 16.7%*

que mobiliza o organismo para a ação, a partir de uma relação estabelecida entre o ambiente, a necessidade e o objeto de satisfação. Na base da motivação está sempre um organismo que apresenta uma necessidade, um desejo, uma intenção, um interesse, uma vontade ou uma predisposição para agir. A motivação inclui também o ambiente que estimula o organismo e oferece o objeto de satisfação (Regato, 2005).<sup>(6)</sup>

A motivação pode ser intrínseca e extrínseca, referindo-se a intrínseca aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa. Por seu lado, a extrínseca refere-se aos comportamentos executados com a finalidade de obter uma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição. No entanto, para Vergara (2007)<sup>(7)</sup>, na motivação intrínseca “...ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não” (p.42). A influência externa poderá, no máximo, estimular, incentivar e manter a motivação. As teorias da motivação centram-se no conteúdo ou no processo. No âmbito deste estudo referimo-nos apenas à teoria de Herzberg por se direcionar para o trabalho e considerar os fatores de higiene e os fatores motivacionais. De acordo com esta teoria, fatores de higiene são as fontes de insatisfação no trabalho, as quais estão mais relacionadas com o ambiente em que as pessoas trabalham do que com a natureza do trabalho em si, como por exemplo: condições de trabalho, relação com os colegas, qualidade técnica da supervisão e salário. Por sua vez, os fatores motivacionais incluem o senso de realização, reconhecimento e responsabilidade e são encontrados no conteúdo do trabalho, refletindo-se diretamente no que a pessoa faz diariamente no trabalho (Hunt & Osborn, 2005).<sup>(8)</sup>

O desenvolvimento do processo motivacional nas organizações é o elemento-chave de uma gestão estratégica e de resultados. O seu grande diferencial dá-se por meio do equilíbrio da capacidade produtiva e da motivação dos trabalhadores. Este, porém, não ocorre sem um conjunto claro e expressivo de valores (Cimbalista e Volpato, 2002)<sup>(9)</sup> Desta forma entende-se que o processo motivacional deve estar em concordância com os valores internos e externos da organização. Segundo

*for the development / professional formation, unknown the majority the change process and objectives of the same. The results seem to reflect fear, lack of knowledge and involvement of the nurses in the change process.*

---

**KEYWORDS:**

HOSPITAL ADMINISTRATION, MOTIVATION,  
NURSING, INTENSIVE CARE

---

Martins (2003) (3) as organizações hospitalares são sistemas complexos, compostos por vários departamentos e profissões, tornando-as sobretudo uma organização de pessoas confrontadas com situações emocionalmente intensas, tais como vida, doença e morte, as quais causam ansiedade e tensão física e mental.

Diariamente ocorrem mudanças nas organizações hospitalares com o objetivo de responder às ameaças, desafios e oportunidades do meio envolvente. As organizações empreendem essas mudanças com o objetivo de melhorar o seu desempenho e a sua continuidade. Neste contexto de constante instabilidade, gerir a mudança tem sido uma das preocupações fundamentais, nomeadamente ao nível das respostas dos colaboradores à mudança já que a motivação das pessoas põe em causa a sua eficácia. Todas as organizações procuram ser estáveis, mas estão sujeitas a vários fatores de mutação. A política, a economia, a vida social e a tecnologia têm uma profunda influência numa organização.

Em Portugal, através do Decreto-Lei n.º 558/99, de 17 de Dezembro, iniciou-se um processo de reforma da gestão hospitalar mediante implementação das formas de natureza empresarial para desenvolver processos de modernização da sua gestão e uma melhoria de eficiência da sua organização. Assim, em cada hospital podem existir formas diferentes de operacionalizar o modelo de gestão como por exemplo em Centros de Custos, Centros de Responsabilidade Integrada ou Unidades Autónomas de Gestão, sendo que os hospitais continuam a ser públicos, mas com gestão empresarial. Surgiu, ainda, outra forma inovadora de promover a gestão no âmbito da Saúde, nomeadamente através de Parceria Público-Privada, na qual se procura um modelo em que o sector privado assegure a gestão clínica, mediante regras de gestão empresarial, a aplicar por um parceiro privado, perspetivando-se uma maior economia, eficiência e eficácia. O estado concessionária, isolada ou conjuntamente, a construção, o equipamento, a exploração e a gestão de instituições públicas a entidades privadas, através de um contrato de gestão baseado no perfil assistencial e por um período determinado. É neste contexto que surge o

presente estudo, durante um estágio numa Unidade de Cuidados Intensivos, num Hospital da Zona Norte, com o objetivo de avaliar o estado motivacional dos enfermeiros após transição do modelo de gestão do Sector Público Administrativo para o de Parceria Público – Privada

## MATERIAL E MÉTODOS

Considerando o objetivo do trabalho, o desenho da investigação orientou-se para um estudo do tipo exploratório-descritivo sob o paradigma quantitativo. Iniciamos com a seguinte questão de investigação “*A mudança decorrente da implementação do novo modelo de gestão num hospital da zona Norte influencia a motivação dos enfermeiros?*”. Como variáveis atributo consideraram-se as variáveis sociodemográficas (género, idade, estado civil, habilitações literárias, entre outras).

## AMOSTRA

A amostra por conveniência deste estudo é constituída por dezoito enfermeiros de uma Unidade de Cuidados Intensivos, de um Hospital da Zona Norte, sendo maioritariamente feminina (66,7%) e casados (77,8%), com uma média de idades de 35,6 anos e um desvio padrão de 7,2. Relativamente às habilitações académicas, a maioria dos sujeitos detém o grau de licenciado (94,4%), apenas um possui o grau de mestre (5,6%). No que se refere ao vínculo à instituição, 66,7% dos sujeitos estão em nomeação definitiva, 27,8% em contrato de trabalho a termo certo e 5,6% em contrato de trabalho por tempo indeterminado. A maioria dos sujeitos da amostra (88,9%) exerce funções na Unidade de Cuidados Intensivos Polivalente (UCIP), por opção. Quanto ao tempo total de exercício de funções, 44,4% dos enfermeiros trabalham há mais de 6 anos, seguido de 33,3% há mais de 15 anos. Na UCIP o tempo de exercício dispersa-se do seguinte modo: 33,3% exerce funções na Unidade entre 3 e 6 anos; 27,7% num período superior a um ano, mas menor que três e 27,8% há mais de 6 anos e menos de 15. Assim, verificamos que apenas 11,1% de indivíduos permanecem neste posto de trabalho há mais de 15 anos.

## INSTRUMENTO

Tendo em atenção os objetivos do estudo e as características da amostra, o instrumento de colheita de dados utilizado foi o questionário de autorrelato, elaborado com base na revisão da literatura e na experiência das autoras. Este está dividido em duas partes, sendo a primeira constituída por catorze questões fechadas, que correspondem à caracterização sócio demográfica da amostra. Na segunda, avalia-se a motivação dos enfermeiros perante as mudanças implementadas com o novo modelo de gestão no hospital, num total de 23 itens, com um formato de resposta de tipo *Likert* de 5 pontos (*nada motivado, pouco motivado, indeciso, motivado e muito motivado*).

## PROCEDIMENTOS

A aplicação do questionário decorreu no período de 23 de Novembro a 16 de Dezembro de 2009. Previamente à colheita de dados obteve-se a autorização formal da chefia de Enfermagem da Unidade. Todos os elementos da amostra foram informados de que a sua participação era livre e voluntária.

Os dados foram tratados e analisados a partir do SPSS (*Statistical Package for Social Science*) para Windows, versão 20.0.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados deste estudo deverão ser interpretados com base no contexto em que ocorreu a sua realização, ou seja, num período de estágio e, concomitantemente, pouco tempo decorrido após a mudança de modelo de gestão, vista por muitos como fraturante para uma instituição com história de cinco séculos. Assim, no Quadro 1 apresentam-se os resultados decorrentes da mudança com a

implementação do novo modelo de gestão no Hospital em estudo e a sua repercussão nos enfermeiros da UCIP. Observando os valores inseridos no Quadro, constata-se que a maioria dos sujeitos da amostra (88,9%) refere que o novo modelo de gestão interferiu nas condições de trabalho e nas relações entre os elementos da equipa, gerando um clima de competitividade entre os mesmos. Estes resultados estão em consonância com Chiavenato (1998)<sup>(10)</sup> ao referir que o “clima de grupo” está intimamente relacionado com o grau de motivação dos indivíduos e que, quando existe uma elevada motivação entre os membros de um grupo, o clima do grupo de trabalho traduz-se por relações gratificantes de satisfação, interesse e colaboração. Pelo contrário, uma fraca motivação entre os membros - por frustrações ou por impedimento à satisfação das suas necessidades - reflete-se no clima de grupo dando origem a problemas emocionais que se manifestam por sinais de depressão, desinteresse, apatia e desmotivação, podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade. Por sua vez, é reconhecido por 55,3% dos sujeitos da amostra que a mudança implementada gera competitividade entre os elementos da equipa. Constata-se, também, que 88,9% dos indivíduos têm a perceção de que a mudança do modelo de gestão não trará benefícios para os doentes. Apenas 11,1% dos sujeitos da amostra consideram que haverá ganhos em saúde. Quando questionados sobre se “as sugestões serão bem recebidas”, verifica-se que 55,6% dos inquiridos consideram que não e 44,4% consideram que sim. Tal facto alerta para a necessidade de que cada trabalhador deveria ser valorizado pelo seu potencial, contribuindo com o seu conhecimento, sugestões ou opiniões, consolidando assim uma maior integração no seu ambiente de trabalho (Cimbalista & Volpato, 2002).(9)

## QUADRO 1

### Perceção das implicações da mudança de Modelo de Gestão

QUESTÕES	SIM		NÃO	
	N	%	N	%
O NOVO MODELO DE GESTÃO INTERFERIU NAS CONDIÇÕES DE TRABALHO	16	88,9	2	11,1
A MUDANÇA INTERFERIU NAS RELAÇÕES ENTRE OS ELEMENTOS DA EQUIPA	16	88,9	2	11,1
A MUDANÇA IMPLEMENTADA GERA COMPETITIVIDADE ENTRE OS ELEMENTOS DA EQUIPA	10	55,6	8	44,4
A MUDANÇA DO MODELO DE GESTÃO TRAZ GANHOS EM SAÚDE PARA OS DOENTES	2	11,1	16	88,9

## QUADRO 2

### Fatores de satisfação/manutenção da motivação

FATORES	NADA MOTIVADO	POUCO MOTIVADO	INDECISO	MOTIVADO	MUITO MOTIVADO
MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO	5,6	38,9	16,7	33,3	5,6
MOTIVAÇÃO RELATIVA À REMUNERAÇÃO	16,7	61,1	11,1	11,1	0,0
MOTIVAÇÃO PERANTE O VÍNCULO QUE TEM COM O HOSPITAL	11,1	22,2	38,9	27,8	0,0
MOTIVAÇÃO RELATIVA AO HORÁRIO DE TRABALHO	16,7	44,4	22,2	16,7	16,7
MOTIVAÇÃO REFERENTE À CARGA HORÁRIA	27,8	38,9	16,7	16,7	0,0
MOTIVAÇÃO RELATIVA À ORGANIZAÇÃO DA UCIP	0,0	33,3	27,8	38,9	0,0
MOTIVAÇÃO RELATIVAMENTE AO FUNCIONAMENTO DA UCIP	44,4	44,4	5,6	50	0,0
MOTIVAÇÃO REFERENTE À RELAÇÃO QUE TEM COM OS COLEGAS	27,8	27,8	16,7	55,6	0,0
MOTIVAÇÃO RELATIVA AO DESEMPENHO DOS COLEGAS	0,0	11,2	44,4	44,4	0,0
MOTIVAÇÃO REFERENTE AO DESEMPENHO DO SUPERIOR	5,6	38,8	27,8	22,2	5,6

Seguidamente apresentam-se no Quadro 2 os resultados relacionados com os fatores de satisfação/manutenção da motivação dos enfermeiros que integram a amostra. Em relação à questão até que ponto se sente motivado para o trabalho que realiza constata-se que 38,9% de indivíduos da amostra se encontram *pouco motivados*. Por outro lado, 33,3% encontram-se *motivados*, 16,7% estão *indecisos*, 5,6% encontram-se *nada motivados* e 5,6% estão *muito motivados*.

Os enfermeiros podem ser dominados por uma sensação de ambivalência decorrente da incerteza de horário e dificuldades ao nível da organização da prestação de cuidados. Tal realidade, ao ser percebida, poderá provocar sentimentos de irritação e de frustração nos enfermeiros. Estes sentem-se condicionados por fatores do contexto que os levam a reagir à margem do seu ideal profissional e pessoal (Martins, 2003).<sup>(3)</sup>

A realização humana e profissional constitui um fator de motivação importante, uma vez que, após cada etapa ultrapassada intensifica-se a vontade de conquistar novos e superiores níveis de realização pessoal.

Quando questionados sobre a remuneração recebida observamos que 61,1% e 16,7% dos indivíduos se sentem *pouco motivados* e *nada motivados*, respetivamente. Por seu lado, 11,1% encontram-se *motivados* e 11,1% *indecisos*.

A remuneração constitui um importante fator de motivação no trabalho. Pelos resultados obtidos apuramos que grande parte dos indivíduos da amostra refere não se sentir motivado com a retri-

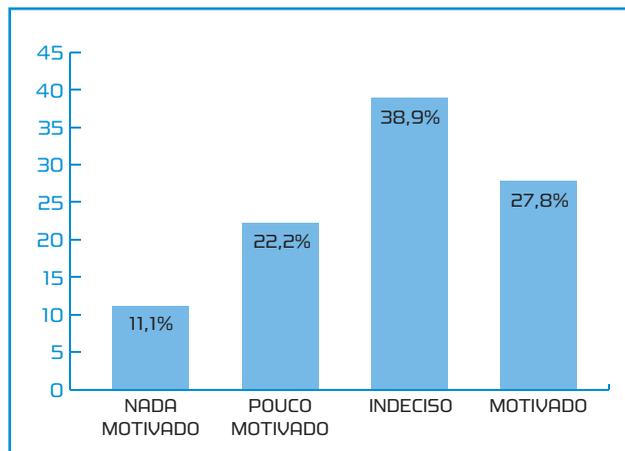
buição financeira pelo que faz. Estes profissionais consideram que são mal remunerados pelas suas atribuições, competências, carga horária e responsabilidade assumida. A teoria da motivação de Herzberg também explica que o salário baixo leva à insatisfação e, conseqüentemente, à desmotivação dos trabalhadores.

Relativamente ao vínculo de trabalho e respetivo receio de alteração desse vínculo no futuro, verificamos que 38,9% dos indivíduos se encontram *indecisos*. Para 27,8% dos indivíduos o vínculo faz com que se sintam *motivados*, no entanto, 22,2% sentem-se *pouco motivados* e 11,1% *nada motivados* (Gráfico 1).

Pela análise dos gráficos n.º 1 e n.º 2, podemos verificar que os elementos que se encontram mais motivados são os que pertencem ao quadro da função pública e os menos motivados são os que se encontravam a regime de contrato a termo certo. Nas situações de insegurança no trabalho (por exemplo, o trabalho com contrato a termo certo), as pessoas estão mais predispostas a aceitar a sobrecarga de trabalho ou condições de trabalho menos adequadas que podem acrescentar novas experiências de stress e desmotivação. Em relação aos elementos que fazem parte do quadro da função pública, estes resultados eram os esperados, uma vez que estes inquiridos consideravam o seu posto de trabalho mais seguro e estável que os restantes elementos da equipa, motivando-os para o trabalho. No entanto, como consequência da Parceria Público-Privada, é expectável a passagem a contrato individual de trabalho.

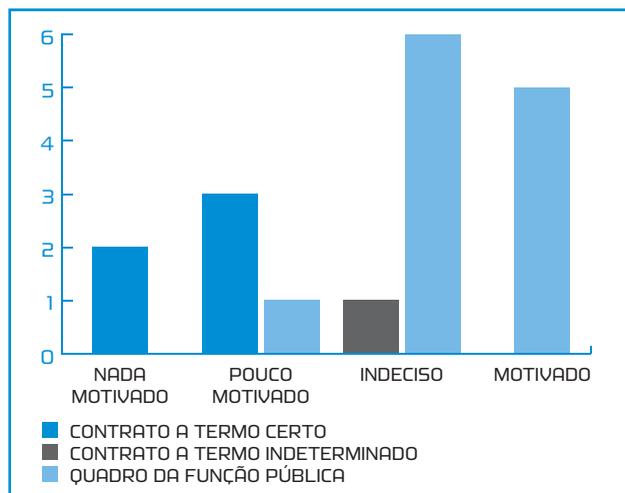
## GRÁFICO 1

Distribuição percentual da amostra segundo a motivação perante o vínculo que tem com o hospital (n=18)



## GRÁFICO 2

Distribuição da amostra segundo o tipo de vínculo/motivação (n=18)



No que se refere à questão sobre o horário de trabalho verifica-se que 44,4% dos indivíduos da amostra sentem-se *pouco motivados*, 22,2% *indecisos*, 16,7% *nada motivados*. Por outro lado, constata-se que 16,7% dos indivíduos da amostra o horário de trabalho que praticam faz com que se sintam *motivados*.

O trabalho por turnos rotativos afeta todos os profissionais de saúde quer no que diz respeito à saúde física, quer psicológica e mental. Os resultados obtidos vêm corroborar estudos realizados no âmbito desta temática. Os profissionais que praticam este horário de trabalho apresentam, com maior frequência, queixas de fadiga crónica e alterações

gastrointestinais do que os profissionais com horário normal. São também frequentes alterações dos ritmos cardíacos, do ciclo de sono e do ritmo de libertação de adrenalina (Martins, 2003).<sup>(3)</sup> Tappen (2005)<sup>(11)</sup> sugere a utilização de estratégias para diminuir os efeitos negativos do trabalho por turnos, nomeadamente a redução do stress, recorrendo a técnicas de relaxamento, descanso adequado, exercício e uma boa alimentação.

Relativamente à questão sobre a carga horária verifica-se que 38,9% dos indivíduos da amostra sentem-se *pouco motivados*, 27,8% encontram-se *nada motivados*, 16,7% dos indivíduos estão *indecisos*. Por outro lado, constata-se que para 16,7% dos indivíduos da amostra a carga horária que realizam faz com que se sintam *motivados*. Estes resultados corroboram a ideia de que o excesso de trabalho conduz à desmotivação, estando em sintonia com o estudo de Bezerra, Andrade, Andrade, Vieira e Pimentel (2010).<sup>(12)</sup>

Em relação à organização da UCIP verifica-se que 38,9% dos indivíduos da amostra sentem-se *motivados*, 33,3% sentem-se *pouco motivados* e 27,8% estão *indecisos*.

Quanto ao funcionamento da Unidade constata-se que 50% dos indivíduos da amostra sentem-se *motivados*, 44,4% sentem-se pouco motivados e 5,6% encontram-se *indecisos*. As características dos ambientes constituem fatores externos importantes para a motivação. Se o ambiente em que vivemos e trabalhamos proporcionar atividades de interesse para os profissionais o grau de motivação para os mesmos será mais elevado. Por outro lado, as condições de trabalho, tais como ambiente aprazível, boas instalações e a preocupação com segurança, influem na produtividade da organização.

A relação estabelecida com os colegas de trabalho para 55,6% dos inquiridos faz com que se sintam motivados. No entanto, 27,8% dos indivíduos sentem-se *pouco motivados* e 16,7% *indecisos*. As relações interpessoais são habitualmente muito valorizadas. Os ambientes de trabalho que promovem o contacto entre as pessoas demonstram ser mais benéficos do que aqueles que o impedem ou dificultam (Martins, 2003).<sup>(3)</sup> Sendo assim, as oportunidades de relação com os outros no trabalho são uma variável que surge relacionada positivamente

com a motivação e satisfação no trabalho (Gardell, 1977).<sup>(13)</sup> Com efeito, as oportunidades de relação com os outros no trabalho são uma variável que aparece positivamente relacionada com a satisfação do trabalho e negativamente com a tensão e a ansiedade (Gardell, 1971).<sup>(14)</sup> A qualidade das relações interpessoais é um aspeto de grande importância no ambiente de trabalho, sendo as boas relações entre os membros do grupo de trabalho um fator crucial para a estabilidade individual e organizacional. Assim, as relações na equipa contribuem significativamente para esse bom ambiente laboral e verificamos que os resultados obtidos neste estudo demonstram que mais de metade da amostra considera que existe um bom ambiente de trabalho, sentindo-se, por isso, motivados.

No que se reporta à questão sobre o desempenho dos colegas de trabalho, verificamos que 44,4% de indivíduos da amostra sentem-se *motivados*. Por outro lado, observamos, também, que 44,4% de indivíduos da amostra sentem-se *indecisos* e 11,1% sentem-se *pouco motivados*. O trabalho em equipa é um elemento de motivação e satisfação no trabalho.

Quanto à questão sobre o desempenho do superior observamos uma dispersão de opiniões, constatando-se que 38,8% dos indivíduos sentem-se *pouco motivados*, 27,8% sentem-se *indecisos*, 22,2% sentem-se *motivados*, 5,6% *nada motivados*. Por outro lado, verifica-se, também que para 5,6% de indivíduos da amostra o desempenho do superior faz com que se sintam *muito motivado*. No contexto do trabalho, o superior hierárquico é um ponto de referência importante para a grande maioria das pessoas. Assim, as relações hierárquicas e funcionais podem contribuir para a motivação no trabalho e bem-estar psicológico. É neste contexto que Bezerra, Andrade, Andrade, Vieira e Pimentel (2010)<sup>(12)</sup> afirmam que a falta de reconhecimento dos gestores, ausência de bom relacionamento entre a chefia de enfermagem e a equipe assistencial, entre outros, conduzem à desmotivação.

O líder, ao tentar compatibilizar os objetivos organizacionais e individuais, tem de ser, também, o garante do cumprimento das normas estabelecidas. Ser capaz de criar um ambiente propício à integração e ao trabalho em equipa, fazendo com que a

mesma se sinta motivada, é um desafio constante. Torna-se impossível dissociar o papel motivador do papel de líder. Este tem que necessariamente motivar os seus colaboradores, caso contrário não irá alcançar plenamente os seus objetivos como líder. O enfermeiro-chefe, enquanto líder, pode intervir em alguns fatores de insatisfação individual, mas nos fatores de insatisfação de natureza grupal a área é de difícil intervenção. São pessoas que assumem múltiplos papéis (chefe, enfermeiro, amigo, mãe ou pai, marido ou esposa), colocando, muitas vezes, de parte, alguma insatisfação pessoal, dão o seu melhor, não sendo muitas das vezes reconhecidos. Contudo, estes momentos podem ser totalmente compensados pelo incentivo, respeito e reconhecimento que alguns dos colegas e subordinados lhes traduzem ou demonstram.

Da observação do Quadro 3 e no que se refere à questão sobre as diretivas emanadas pelo Conselho de Administração, verificamos que 38,9% de indivíduos da amostra sentem-se *nada motivados*, 27,8% sentem-se *pouco motivados*. Por outro lado, constata-se que 27,8% dos inquiridos sentem-se *indecisos* e 5,6% sentem-se *motivados*.

Relativamente à questão sobre o reconhecimento atual do contributo da Enfermagem pelo Conselho de Administração, observamos que 38,9% dos sujeitos da amostra sentem-se *nada motivados*, 33,3% dos indivíduos sentem-se *pouco motivados*. Por outro lado, 22,2% dos indivíduos da amostra sentem-se *indecisos* e 5,6% sentem-se *motivados*. Estes resultados revelam que grande parte da amostra não se encontra motivada. Torna-se importante valorizar cada profissional pelo seu potencial e trabalho. Todos os enfermeiros sabem que têm uma forte razão social para existirem, pelo que ninguém pode conceber uma organização de saúde onde tais profissionais não estejam incluídos. Mas, apesar disso, e muito embora se trate do maior grupo profissional do sector da saúde não lhes é, por vezes, dada a oportunidade de participar nas decisões das suas políticas, seja a níveis mais elevados ou a níveis mais intermédios (Martins, 2003).<sup>(3)</sup>

O reconhecimento surge como resposta à necessidade individual de obtenção de *feedback* sobre a respetiva atividade profissional e confere sentido à

atuação, reforçando-a quando esta é superiormente reconhecida como bem sucedida.

Quanto à questão sobre o reconhecimento atual do contributo da Enfermagem por outros grupos profissionais observamos que 44,4% e 22,2% de indivíduos da amostra se sentem *pouco motivados* e *nada motivados*, respetivamente. Apenas 11,1% dos indivíduos sentem-se *motivados* e 22,2% *indecisos*. Perante estes resultados verifica-se que a maioria de indivíduos da amostra não sente o reconhecimento por outros grupos profissionais, o que conduz, por sua vez, a sentimentos de desmotivação. Sendo assim, as organizações deverão rever e avaliar os seus fatores de motivação no trabalho do enfermeiro para que este possa prestar cuidados de enfermagem de melhor qualidade, contribuindo desta forma para o sucesso da organização. Torna-se emergente que os enfermeiros sejam tratados com a sua devida importância e devidamente reconhecidos, através da competência, da politização, da organização da categoria, do posicionamento na equipa e na instituição, e da realização de um trabalho de qualidade (Batista, Vieira, Cardoso & Carvalho, 2005).<sup>(15)</sup>

Quando questionados sobre a possibilidade de participar em projetos verificamos que 33,3% e 16,7% dos indivíduos da amostra referem que se sentem *motivados* e *pouco motivados* respetivamente. A maioria (38,9%) encontra-se *indecisa*. Por outro lado, 11,1% sentem-se *nada motivados*.

Um dos aspetos em que a motivação é considerada muito importante diz respeito ao sucesso empresarial, entendendo-o como uma forma efetiva de conseguir a realização de um projeto (Cimbalista & Volpato, 2002).<sup>(9)</sup> Neste ponto de vista é importante que a administração possibilite a realização e/ou participação em projetos com vista a garantir o sucesso do profissional, promovendo desta forma a motivação do mesmo.

Relativamente à questão sobre as oportunidades para o desenvolvimento/ formação profissional constatamos que 38,9% dos indivíduos responderam que se sentem *pouco motivados*, 16,7% e 27,8% sentem-se *motivados* e *indecisos*, respetivamente. De salientar que 16,7% se sentem *nada motivados*. De acordo com Barcellos, Dias, Vilas Boas, e Dias (2010),<sup>(14)</sup> as oportunidades que o contexto socio-

profissional proporciona ao indivíduo para desenvolver e utilizar as suas próprias habilidades contribuem bastante para a motivação no trabalho.

No que se reporta à questão sobre o conhecimento que possuem sobre os objetivos do processo de mudança, constata-se que para 55,6% dos indivíduos da amostra esta temática faz com que se sintam pouco motivados. Para 27,8% dos indivíduos sentem-se indecisos e para 11,1% dos indivíduos sentem-se nada motivados. Somente, 5,6% dos inquiridos estão motivados para esta temática. O conhecimento dos objetivos de uma organização e neste caso de todo o processo de mudança de gestão interfere na motivação dos profissionais. Possibilitar ao profissional a participação ativa nos processos de mudança, com o conhecimento dos seus objetivos, faz com que ele se sinta motivado uma vez que sente que a sua contribuição é necessária. Uma equipa mantém-se motivada quando os objetivos e metas a serem alcançados estão claramente definidos. O líder, ou chefe de serviço, tem um papel preponderante de ligação e é responsável por manter a comunicação clara e atualizada à equipa, informando todos os elementos sobre os propósitos do grupo e as ações a serem tomadas.

No que se refere à questão sobre a mudança para o novo hospital constata-se que 38,8% dos indivíduos da amostra sentem-se *indecisos*, 27,8% e 22,2% *pouco motivados* e *motivados*, respetivamente. No entanto, 11,1% sentem-se *nada motivados*. Perante estes resultados constata-se que se por um lado a perspectiva de mudar de instalações físicas, contactar com novos equipamentos, com menos barreiras arquitetónicas é visto como fator motivacional, por outro lado, outros consideram que a mudança acarreta sempre sentimentos de incerteza e insegurança sendo encarado como um fator de desmotivação.

Quando questionados sobre a situação de mudança, a maioria (38,9% e 22,2%) dos indivíduos da amostra sentem-se *pouco motivados* e *nada motivados*, 27,8% sentem-se indecisos. Apenas 11,1% dos indivíduos estão motivados. Na perspectiva de Rego e Cunha (2003)<sup>(11)</sup> a mudança organizacional pode abranger a introdução de novos processos, procedimentos e tecnologias. Assim, a mudança pode desencadear, individualmente, emoções e

### QUADRO 3

#### Fatores de motivação e liderança

FATORES	NADA MOTIVADO	POUCO MOTIVADO	INDECISO	MOTIVADO	MUITO MOTIVADO
MOTIVAÇÃO COM AS DIRETIVAS EMANADAS PELO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	38,9	27,8	27,8	5,6	0,0
MOTIVAÇÃO COM O RECONHECIMENTO ATUAL DO CONTRIBUTO DA ENFERMAGEM PELO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	38,9	33,3	22,2	5,6	0,0
MOTIVAÇÃO RELATIVA AO RECONHECIMENTO ATUAL DO CONTRIBUTO DA ENFERMAGEM POR OUTROS GRUPOS PROFISSIONAIS	22,2	44,4	22,2	11,1	0,0
MOTIVAÇÃO PERANTE A POSSIBILIDADE DE PARTICIPAR EM PROJETOS	11,1	16,7	38,9	33,3	0,0
MOTIVAÇÃO PERANTE AS OPORTUNIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO/ FORMAÇÃO PROFISSIONAL	16,7	38,9	27,8	16,7	0,0
MOTIVAÇÃO FACE AO CONHECIMENTO DOS OBJETIVOS DO PROCESSO DE MUDANÇA	11,1	55,6	27,8	5,6	0,0
MOTIVAÇÃO RELATIVAMENTE À MUDANÇA PARA O NOVO HOSPITAL	11,1	27,8	38,8	22,2	0,0
MOTIVAÇÃO RELATIVAMENTE À SITUAÇÃO DE MUDANÇA	22,2	38,9	27,8	11,1	0,0
MOTIVAÇÃO RELATIVA À SOMA DE TODOS OS ASPECTOS DO TRABALHO E DA VIDA NO HOSPITAL	22,2	38,9	27,8	11,1	0,0

reações que podem oscilar entre o otimismo e o medo, ansiedade, desafio, resistência, ambiguidade, energia, entusiasmo, incapacidade, receio, pessimismo, insatisfação e motivação.

Relativamente à questão “*tudo somado e considerando todos os aspetos do seu trabalho e da sua vida no hospital*” os resultados foram idênticos ao da questão anterior.

O grau de motivação de uma pessoa é uma questão que pode afetar a harmonia e a estabilidade psicológica dentro do local de trabalho (Batista, Vieira, Cardoso & Carvalho, 2005 (15); Tadin, Rodrigues, Dalsoquio, Guabiraba & Miranda, 2005).<sup>(4)</sup>

### CONCLUSÃO

Os resultados sobre o estado motivacional dos enfermeiros da UCIP em estudo, face à transição do modelo de gestão hospitalar do Sector Público Administrativo para o de Parceria Público – Privada, indicam que a mudança interferiu nas condições de trabalho e nas relações entre a equipa, criando um clima de competitividade entre a mesma e com poucos benefícios para os doentes.

Para os enfermeiros deste estudo constituem fatores de desmotivação: o não reconhecimento por outros grupos profissionais; o vínculo de trabalho; a remuneração pelas funções e competências; a carga horária e a responsabilidade assumida; o desconhecimento de todo o processo de mudança de modelo de gestão e os objetivos do mesmo;

o desempenho do superior e as orientações do Conselho de Administração. Estes resultados parecem refletir apreensão, falta de conhecimento e de envolvimento dos enfermeiros no processo de mudança.

Os elementos mais motivados são os que pertencem ao quadro da função pública e os menos motivados são os que se encontram em regime de contrato a termo certo. Esta situação de instabilidade laboral pode predispor alguns enfermeiros a aceitarem sobrecarga ou condições de trabalho menos ajustadas ao seu estatuto o que, por sua vez, se repercutirá em novas experiências de stress e de desmotivação.

Numa época de instabilidade da conjuntura económica como a que se vivencia, a mudança é uma constante a considerar e a adaptação à mesma é uma questão de sobrevivência para as organizações. Assim, a transição pode desencadear nos enfermeiros emoções e reações que oscilam entre o otimismo e o medo, a ansiedade, o desafio, a resistência, a ambiguidade, a energia, o entusiasmo, a incapacidade, o receio, o pessimismo e a motivação. Neste contexto, toda a organização que queira sobreviver precisa de ter uma atitude de questionamento permanente e ser flexível à mudança, podendo, desta forma, experimentar continuamente as melhores técnicas e soluções que lhe permitam continuar a operar, sem nunca esquecer a importância das pessoas durante o processo de

transição, contando com a sua resistência a envolver-se por motivos internos ou externos (Frederico, 2005<sup>(16)</sup>; Sekiou, 2015).<sup>(17)</sup> Ter em consideração as expectativas motivadoras do pessoal, ou não, na organização, pode constituir a diferença entre o enfermeiro se integrar, cooperar e inovar ou, pelo contrário, optar pelo cumprimento dos níveis mí-

nimos em termos de quantidade e qualidade pelo enquadramento do seu esforço/resultado (Batista, Santos, Santos & Duarte, 2010).<sup>(18)</sup> Sugere-se outros estudos como continuidade deste, onde estejam representados os enfermeiros de todos os serviços e, ainda, após consolidação do novo modelo de gestão no hospital.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Rego, A. & Cunha, M.P. (2003). A Essência da Liderança: Mudança x resultados x Integridade Teoria, prática, aplicações e exercícios de auto-avaliação. Lisboa: Editora RH.
2. Ferreira, J.M.C., Neves, J. & Caetano, A. (2001). Manual de Psicossociologia das Organizações. Lisboa: Editora McGraw-Hill.
3. Martins, M.C.A. (2003). Situações indutoras de stress no trabalho dos enfermeiros em ambiente hospitalar. Acedido em <http://www.ipv.pt/millennium/millennium28/18.htm>
4. Tadim, A.P., Rodrigues, J.A.E., Dalsoquio, P., Guabiraba, Z.R. & Miranda, I.T.P. (2005). O conceito de motivação na teoria das relações humanas. Revista de Ciências Empresariais: 2 (1), 40-47. Acedido em <http://www.maringamanagement.com.br/viewarticle.php?id=43>
5. Robbins, S.P. (2005). Comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
6. Regato, V.C. (2005). Psicologia nas Organizações. Rio de Janeiro: Editora Rio.
7. Vergara, S. C. (2007). Gestão de Pessoas. 6.ed. São Paulo: Atlas.
8. Hunt, J. & Osborn, R. (2005). Fundamentos de Comportamento Organizacional. 2.ª Ed. Porto Alegre: Bookman.
9. Cimbalista, S. & Volpato, M. (2002). O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. Revista FAE, 5 (3), 75-86.
10. Chiavenato, I. (1998). Recursos humanos. São Paulo: Atlas.
11. Tappen, R. (2005). Liderança e Administração em Enfermagem: Conceitos e Prática. 4.ª Ed. Loures: Lusociência.
12. Bezerra, F. D.; Andrade, M. F. C.; Andrade, J. S.; Vieira, M. J. & Pimentel, D. (2010). Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro. Rev. bras. enferm. 63 (1), Acedido em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672010000100006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672010000100006)
13. Gardell, B. (1977). Autonomy and participation at work. ... "Society, Stress and Disease", 1, Oxford: Oxford University Press.
14. Gardell, B. (1971). Alienation and mental health in the modern industrial environment. in L. Levi: Society Stress and disease, 1, Oxford: Oxford University Press, London, pp. 148-180.
15. Batista, A.A.V., Vieira, M.J., Cardoso, N.C.S. & Carvalho, G.R.P. (2005). Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. Revista da Escola de Enfermagem da USP, 39: 85-91. Acedido em <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v39n1/a11v39n1>
16. Frederico, M. (2005). Empenhamento organizacional de enfermeiros em hospitais com diferentes modelos de gestão: papel de variáveis de contexto. Revista Referência. 2 (1), 53-62.
17. Sekiou, L. (2015). Gestão dos Recursos Humanos. Lisboa: Instituto Piaget.
18. Batista, V.L.D, Santos, R.M.F, Santos, P.M.F. & Duarte, J.C. (2010). Satisfação dos Enfermeiros: estudo comparativo em dois Modelos de Gestão Hospitalar. Revista Referência. 2 (12), 57-69.