

FATORES DE MOTIVAÇÃO DOS ENFERMEIROS EM CUIDADOS DE SAÚDE PRIMÁRIOS

Motivation factors of nurses in Primary Health Care

CLAUDINA ISABEL SALGADO MARTINS | Enfermeira especialista em Enfermagem Comunitária, Mestre em Enfermagem, na área de especialização de Saúde Comunitária e mestranda em Gestão em Enfermagem, Agrupamento de Centros de Saúde de Lisboa Central, Lisboa, Portugal [claudinaismartins@gmail.com]

TERESA MARIA FERREIRA DOS SANTOS POTRA | Professora Coordenadora na Escola Superior de Enfermagem de Lisboa, Doutora em Enfermagem, Unidade de Investigação e Desenvolvimento em Enfermagem, Escola Superior de Enfermagem de Lisboa, Portugal.

PEDRO BERNARDES LUCAS | Professor Adjunto na Escola Superior de Enfermagem de Lisboa, Doutor em Psicologia, na área de especialização de Psicologia Clínica e da Saúde, Unidade de Investigação e Desenvolvimento em Enfermagem, Escola Superior de Enfermagem de Lisboa, Portugal.

RESUMO: Introdução: A motivação dos enfermeiros é fundamental para uma maior produtividade, eficiência e qualidade dos cuidados prestados e por isso é tão importante para a gestão em enfermagem. **Objetivos:** Compreender os fatores motivacionais dos enfermeiros de um Agrupamento de Centros de Saúde da região de Lisboa. **Metodologia:** Estudo de caso de natureza qualitativa, exploratório-descritivo. A recolha de dados teve por base a entrevista semiestruturada, realizada a nove enfermeiros de um Agrupamento de Centros de Saúde da região de Lisboa. Para garantir uma maior variedade e riqueza dos dados, foram selecionados enfermeiros de diferentes tipologias de unidades funcionais. O número de participantes foi determinado seguido o critério de saturação das respostas. As entrevistas gravadas foram transcritas na íntegra, e analisadas através da análise de conteúdo. **Resultados:** Os resultados do estudo indicam que os principais fatores de motivação dos enfermeiros são: as recompensas, o desenvolvimento da carreira de enfermagem, o reconhecimento, o local de trabalho/ambiente da prática, o financiamento baseado no desempenho, a liderança e a realização profissional. O fator desenvolvimento de carreira foi o de maior importância. O financiamento baseado no desempenho foi o fator a que a maioria dos participantes atribuiu menor importância enquanto fator de motivação. **Conclusão:** Os fatores motivacionais dos participantes, vão ao encontro do que é descrito na literatura para outros contextos. Verificou-se que o significado e a importância atribuída aos diferentes fatores é variável de participante para participante, o que realça a individualidade de cada um, motivado por necessidades próprias. Mais estudos sobre a motivação dos enfermeiros devem ser realizados, nomeadamente em Cuidados de Saúde Primários (CSP), onde se verifica escassez de evidência científica.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação; Enfermagem; Cuidados de Saúde Primários; Gestão.

ABSTRACT: Introduction: Nurses' motivation is fundamental for increase productivity, efficiency and quality of nursing care and that is why it is so important for nursing management. **Objectives:** To understand the motivational factors of nurses in a group of health centres in the Lisbon region. **Methodology:** Qualitative, exploratory-descriptive case study. Data collection was based on a semi-structured interview, conducted with nine nurses from a Group of Health Centres in the Lisbon region. To ensure a greater variety and richness of data, nurses were selected from different types of functional units. The number of participants was determined following the response saturation criterion. The recorded interviews were transcribed in full, and analysed through content analysis. **Results:** The results of the study indicate that the main motivating factors for nurses are: rewards, career development, recognition, workplace / work environment, performance-

*based financing, leadership and professional achievement, being that career development was the factor to which the participants attributed greater importance and performance-based financing the factor to which the majority of the participants attributed less importance as a motivational factor. **Conclusion:** The motivational factors of the participants are in line with what is described in the literature for other contexts. It was found that the meaning and importance attributed to the different factors varies from participant to participant, which highlights the individuality of each one, motivated by their own needs. Further studies on the motivation of nurses should be carried out, namely in Primary Health Care (PHC), where there is a shortage of scientific content.*

KEYWORDS: Motivation; Nursing; Primary Health Care; Management.

INTRODUÇÃO

A motivação enquanto determinante do comportamento das organizações, é um fator importante para a eficiência das mesmas.

As equipas precisam ser motivadas para prestarem cuidados de qualidade, aumentarem a eficiência e reduzirem o absentismo, tornando-se então fundamental os enfermeiros serem motivados para ativar a sua força e potencial no sentido de alcançarem as metas da organização e a melhoria dos cuidados prestados (Gaki, Kontodimopoulos & Niakas, 2013). A motivação, é também essencial para melhorar o papel dos enfermeiros, fortalecendo a imagem profissional e melhorar o sistema de saúde (Oshvandi, Zamanzadeh, Ahmadi, Fathi-Azar, Anthony & Harris, 2008).

Os baixos níveis de motivação, estão associados a baixa produtividade, mau desempenho, diminuição da segurança e qualidade dos cuidados prestados, bem como um aumento dos custos desses mesmos cuidados (Kantek, Yildirim & Kavla, 2015).

O sucesso de planos e estratégias organizacionais depende de pessoas comprometidas com a missão e com os objetivos das organizações. Assim, é necessário que os colaboradores se sintam motivados para o trabalho, cabendo aos gestores compatibilizarem os objetivos dos colaboradores e os objetivos organizacionais, devendo conhecer e ser sensíveis aos fatores que motivam os enfermeiros.

A motivação é influenciada por fatores que vão desde o indivíduo, o local de trabalho, condições de trabalho, prioridades individuais e estados psicológicos internos, no entanto, este conhecimento ainda é fragmentado e insuficiente (Koch, Proynova, Paech & Wetter, 2014).

Na conjuntura atual, em que os enfermeiros se deparam com salários baixos, e sobrecarga de trabalho, é necessário perceber o que os pode motivar, de forma a melhorar não só o seu desempenho e qualidade dos cuidados prestados, como também diminuir a saída dos mesmos das organizações, o que naturalmente acarreta novos desafios aos gestores e capacidade de se posicionarem perante os novos desafios.

Considerando a problemática, este estudo teve como ponto de partida a questão de investigação: “Quais os fatores que motivam os enfermeiros, de um ACES da região de Lisboa?” e como objetivo geral: Compreender os fatores motivacionais dos enfermeiros de um ACES da região de Lisboa.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caso de natureza qualitativa, exploratório-descritivo, realizado a nove enfermeiros de um Agrupamento de Centros de Saúde (ACES), da região de Lisboa, que após explicitação do estudo, aceitaram participar no mesmo.

A seleção dos participantes teve por base a tipologia de unidades funcionais, tendo sido selecionados participantes que integram diferentes tipologias de unidades (Unidade de Cuidados de Saúde Personalizados, Unidade de Saúde Familiar modelo A e B, Unidade de Cuidados Continuados, Unidade de Saúde Pública), para garantir uma maior variedade e riqueza dos dados.

Para a participação no estudo foi feito contato pessoal e individual e o número de participantes foi determinado seguido o critério de saturação das respostas.

A recolha de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, realizadas de 18 de Janeiro a 05 de Fevereiro de 2019, em diferentes locais, para que o mesmo fosse o mais conveniente e confortável para os participantes, em dias e horários escolhidos pelos próprios, de acordo com a sua disponibilidade.

As entrevistas tiveram uma duração média de 27 minutos e foram gravadas em mídia digital e transcritas na íntegra, tendo-lhe sido atribuída uma identificação de acordo com a ordem cronológica com que foram realizadas, antecedidas da abreviatura ENF. As entrevistas transcritas, foram lidas e submetidas a uma primeira análise que permitiu a elaboração de um esboço das possíveis categorias de acordo com Bardin (2016). Seguidamente, procedeu-se à exploração do material através da codificação e para melhor explicar o sentido das categorias, foram elaborados conjuntos de subcategorias. Finalmente foi realizada a análise e interpretação dos dados à luz do papel do enfermeiro gestor na atualidade.

No que refere às questões ético-legais, o estudo só prosseguiu após autorização da Direção Executiva do ACES, parecer positivo da Comissão de Ética para a Saúde da respetiva Administração Regional de Saúde e consentimento informado, livre e esclarecido devidamente assinado pelos participantes.

RESULTADOS

Emergiram categorias e subcategorias que revelaram um conjunto multifacetado de perspetivas no que respeita aos fatores motivacionais que nos permitiram compreender em maior profundidade os fatores que influenciam a motivação dos enfermeiros em CSP. As categorias identificadas foram: recompensas, desenvolvimento de carreira, reconhecimento, local de trabalho / ambiente de prática de enfermagem, financiamento baseado no desempenho, liderança e realização profissional.

Dentro das **recompensas** foram identificadas as subcategorias: financeira/salarial *“As recompensas financeiras seriam ótimas (...)”* (ENF 2, P.4); Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP) *“Por exemplo, através do SIADAP, poderia ser uma forma de recompensa (...)”* (ENF 3, P.6); flexibilidade de horários *“A flexibilidade de horário acho que poderia ser uma boa”* (ENF 3, P.6); dias de férias/tempo *“(...) o dia de aniversário por exemplo, mais dias de férias, sem dúvida, idade da reforma antecipada, também acho que era uma boa recompensa”* (ENF 8, P.2); prémios *“(…), ter um prémio anual, ou pronto...há uma série de estratégias*

diversas que se podem dar a um profissional para lhe dar alguma motivação” (ENF 6, P.2); frequentar formações “Mais formações, ou haver protocolos por exemplo, para tirarmos alguns cursos, (...)” (ENF 7, P.4).

Da categoria **desenvolvimento de carreira**, emergiram: progressão *“Se a pessoa, ao fim de 10, 15, 20 anos, está no mesmo ponto de quando começou, quando já desenvolveu tantas competências, já deu tanto de si, e já investiu tanto, acaba por desmotivar, certamente” (ENF 9, P.4); diferenciação “Não acho justo que o chefe ganhe o mesmo que eu, não acho justo que ele tenha a mesma categoria profissional do que eu. (...) E isso cria problemas e não motiva (...)” (ENF 2, P.6) e tipo de vínculo / estabilidade “Mas se tivesse um vínculo à função pública, digamos assim, uma coisa mais estável (...)” (ENF 1, P.1), tendo sido a categoria que de uma forma unanime os participantes atribuíram maior importância enquanto fator motivacional “Eu acho que o facto de não haver carreira, neste momento é o que nos provoca, pelo menos a mim, é o que me provoca mais desmotivação. É não haver carreira, é não haver progressão. Acho que a carreira é o mais importante de tudo” (ENF 6, P.3),*

Quanto ao **reconhecimento**, surgiram as subcategorias: utentes *“(...) o reconhecimento dos utentes, dá-nos um bocadinho o reconhecimento do trabalho feito e da nossa prática de prestação de cuidados diários. Temos esse reconhecimento no outro, quer dizer, é uma motivação (...)” (ENF 5, P.4); chefias “(...) porque se alguém que está numa categoria hierárquica superior reconhece o nosso trabalho e valoriza, acho que a pessoa também sente isso como uma motivação para continuar” (ENF 5, P.4); colgas “Eu penso que sim, é muito importante e cada vez mais deveria de ser na nossa profissão, nós darmos valor aos nossos pares e termos pares de referência, nos quais pudéssemos também ver como fonte de conhecimento” (ENF 5, P.7) e social “(...) o reconhecimento social também é muito importante (...)” (ENF3, P.9).*

Finalmente da categoria **local de trabalho / ambiente da prática** emergiram as subcategorias: relacionamento interpessoal com chefias *“(...) se houver um melhor ambiente de trabalho e uma relação não de igualdade, porque o chefe, é chefe e não é igual, mas em termos de uma boa comunicação acho que é muito importante para haver motivação e diariamente termos vontade de trabalhar, digamos assim” (ENF 1, P.2); relacionamento interpessoal com colegas “E eu penso que seria muito importante e muito motivador termos colegas com os quais nos identificamos, com os quais estamos a trabalhar em equipa para atingirmos objetivos. Isso acho que sim, que é muito importante” (ENF 5, P.7-8); relacionamento interpessoal com equipa multidisciplinar “(...) a equipa, em que estamos inseridos é muito importante para a motivação. Uma equipa com quem nós não nos identificamos, pode minar a motivação de uma maneira fatal” (ENF 3, P.15); conhecer lista de utentes/relação terapêutica “(...) o conhecimento da lista poderá ser um fator motivacional, neste momento não é para mim, porque eu ainda não conheço, mas daqui a 5 anos ou 6 anos isso será um fator motivacional” (ENF 3, P.3); “Considero que ter uma relação terapêutica com o doente é um fator que dá mais qualidade aos meus cuidados e que me motiva no meu dia-a-dia (...)” (ENF 3, P.3); tipologia de serviço/cuidados, “(...) cada um tem as suas características e as suas áreas de maior interesse e se a pessoa estiver a trabalhar numa área do seu interesse, vai-se sentir muito mais confiante e muito mais agradada e isso vai motivar” (ENF 5, P.6); distância local de trabalho e horários “A proximidade de casa e o horário,*

são dois fatores que me podem motivar muito” (ENF 6, P.7); organização “Eu acho que sem organização não pode haver motivação nenhuma” (ENF 4, P.2); cultura “Se for um serviço que tem uma cultura virada para a formação, para o desenvolvimento da equipa, para o reconhecimento desta mesma equipa, eu acho que a motivação, pronto, está logo com níveis muito **mais** elevados” (ENF 7, P.6); características da população abrangida “A freguesia, o sítio onde o centro de saúde está inserido que influencia a população que abrange é um fator que altera a motivação, sem dúvida” (ENF 3, P.11) e condições de trabalho “Influencia a motivação, sim, sem dúvida porque se tivermos poucos profissionais para o número de utentes, o nosso trabalho não vai ser igual e a nossa motivação não vai ser igual” (ENF 2, P.9); “O espaço físico, começando logo pelo espaço físico, influencia. As características do espaço físico. A falta de material ou não influencia” (ENF 6, P.4).

As categorias e subcategorias identificadas são apresentadas no quadro 1.

Tema	Categorias	Subcategorias
Fatores Motivacionais dos Enfermeiros	1- Recompensa	- Financeira / Salarial
		- SIADAP
		- Flexibilidade de horários
		- Dias de férias / tempo
		- Prémios
		- Frequentar formações
	2- Desenvolvimento de Carreira	- Progressão ou progressão horizontal
		- Diferenciação ou progressão vertical
		- Tipo de vínculo / Estabilidade
	3- Reconhecimento	- Utentes
		- Chefias
		- Colegas
		- Social
	4- Local de Trabalho / Ambiente da prática de Enfermagem	- Relacionamento interpessoal: chefias
		- Relacionamento interpessoal: colegas
		- Relacionamento interpessoal: equipa multidisciplinar
		- Conhecer lista de utentes / relação terapêutica
		- Tipologia de serviço/cuidados
		- Distância local de trabalho
		- Horário
		- Organização
		- Cultura
		- Características da população abrangida
- Condições de trabalho		
5- Financiamento Baseado no Desempenho		
6- Liderança		
7- Realização Profissional		

QUADRO 1. CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS IDENTIFICADAS

DISCUSSÃO

Analisando o discurso dos participantes, percebeu-se que a motivação dos enfermeiros é influenciada por diversos fatores, que podem ser de natureza intrínseca ou extrínseca e que o significado e a importância atribuída a cada um é variável de participante para participante.

No que refere as recompensas financeira/salarial, os resultados indicam que este fator não é o que tem mais impacto na motivação dos enfermeiros. O “dinheiro” nem sempre é suficiente como motivador, e os enfermeiros colocam mais ênfase em motivadores não estritamente relacionados às recompensas económicas, que podem ser vistas como intrínsecas e podem levar à autorrealização (Gaki et al., 2013; Perreira & Berta, 2016). Pelo contrário, no estudo desenvolvido por Negussie (2012) este tipo de recompensas representam o fator motivador mais significativo que afeta o trabalho dos enfermeiros.

Relativamente ao SIADAP, existem participantes que o consideraram como um fator motivador, outros desde que materializado numa recompensa palpável e outros como um fator de desmotivação.

A avaliação do desempenho deve ser motivadora da melhoria do desempenho, com vista à satisfação pessoal, dos utentes/famílias e da organização. Contribui para a melhoria contínua da qualidade dos cuidados de enfermagem, sendo necessário realizar uma avaliação de desempenho adequada, precisa e justa (Pereira & Moreira, 2015). Deve ser desenvolvida uma estrutura de suporte, com o objetivo de fortalecer o caminho motivacional, contendo os critérios de avaliação de forma clara e transparente em relação à sua operacionalização, elaborada entre gestor e profissional. A força motivacional extrínseca desencadeada pela avaliação de desempenho pode alterar o desejo intrínseco para a melhoria dos cuidados prestados (Damschroder et al., 2014).

Um fator motivador é o horário de trabalho reduzido (Bezerra, Andrade, Andrade, Vieira & Pimentel, 2010). No entanto um dos participantes considera que a carga horária deve ser mantida e ajustada às necessidades dos colaboradores. Existe também quem não considere a flexibilidade de horário como uma recompensa:

“(...) não considero isso uma recompensa, considero isso como parte da metodologia de trabalho e do próprio trabalho. Isso deveria ser uma coisa que deveria estar instituída, não deveria ser uma recompensa” (ENF 5, P.3).

Quanto aos dias de férias/tempo e prémios, é feita alusão por diferentes participantes, ao setor privado, o que nos pode remeter para eventuais diferenças que existem entre o setor público e privado na atribuição de recompensas. Como referido por um dos participantes:

“Acho que a função pública, deveria pegar no exemplo dos privados, de alguns privados que têm muitas estratégias de recompensas para os profissionais. E isso é motivador, (...)” (ENF 6, P.2).

Frequentar formações foi considerada uma recompensa motivadora. À equipe de enfermagem que trabalha numa determinada área deve ser dada a oportunidade de participar em cursos de atualização (Gaki et al., 2013). Existem participantes que só a consideram se for financiada. Outros consideram a frequência de formações como uma obrigatoriedade dos serviços e não uma forma de recompensa.

Esta e outras particularidades, relativas às recompensas devem ser apreciadas pelos gestores, podendo os mesmos considerar as seguintes recomendações: devem ser relevantes para as pessoas e ocorrerem depois dos comportamentos terem tido

lugar; não devem ser todas guardadas para o final do processo; os reforços devem ocorrer tão rapidamente quanto possível ao comportamento desejado; deve recorrer-se ao uso de recompensas “naturais”, como elogios e partilha de lucros; os reforços devem ser contingentes em relação a comportamentos específicos, entre outras (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso & Neves, 2016).

No que respeita ao desenvolvimento da carreira, os participantes atribuíram a esta categoria uma maior importância. Tal importância também é demonstrada no estudo desenvolvido por Negarandeh, Dehghan-Nayeri & Ghasemi (2015), em que se concluiu que o fator de desenvolvimento de carreira tinha o potencial máximo para inspirar enfermeiros na sua profissão.

“(...) Acho que a carreira é o mais importante de tudo, (...)” (ENF 6, P.3).

Quanto ao reconhecimento, a subcategoria utente, constituiu a forma de reconhecimento à qual os participantes atribuíram maior importância, à semelhança do estudo de Traesel & Merlo (2009). Ao reconhecimento por parte das chefias foi notória a associação feita com o atingir diversos indicadores, que na nossa perspetiva se tornam extremamente significativas no contexto de trabalho dos enfermeiros. O que é valorizado no trabalho desempenhado pelos profissionais, ou sobre como eles percecionam o reconhecimento do seu trabalho. O reconhecimento enquanto necessidade humana não deve ser negligenciado para motivar enfermeiros (Negarandeh et al., 2015), pois o não reconhecimento leva a sentimentos de desvalorização, desmotivação e desrespeito (Pirani, 2013).

Dos discursos dos entrevistados foi possível inferir um conjunto de características inerentes ao local de trabalho/ambiente da prática de enfermagem, fundamentais para a motivação dos enfermeiros, dizendo um deles respeito aos relacionamentos interpessoais.

O relacionamento interpessoal com as chefias, apenas foi referido por um participante, o que nos parece ser de extrema importância, uma vez que no contexto de trabalho, o superior hierárquico representa um ponto de referência importante para a maioria das pessoas. Podendo ainda contribuir para a satisfação no trabalho e bem-estar psicológico ou, pelo contrário, ser fonte de stress e de tensão (Martins, 2003).

Quanto às relações entre colegas, as mesmas podem ser geradoras de stress e altamente nocivas para a saúde mental. No entanto, se forem marcadas pela compreensão, tolerância e espírito de autoajuda, podem ser muito gratificantes e contribuir para um bom ambiente de trabalho (Martins, 2003), o que vai ao encontro do discurso:

“Se tiver uma colega, por exemplo, um par que está constantemente a criticar o meu trabalho, isso é uma forma de desmotivar (...) e cria mau ambiente” (ENF 9, P.3).

Também o relacionamento interpessoal com a equipa multidisciplinar foi apontado como um fator importante para a motivação, e se por um lado a relação com a equipa multidisciplinar afeta a motivação, por outro, quando existe uma elevada motivação entre os membros de um grupo, o clima do grupo traduz-se por relações gratificantes de satisfação, interesse e colaboração (Martins, 2003). Um bom ambiente de relacionamento interpessoal nas organizações permite uma melhoria no ambiente de trabalho, aumentando a motivação dos envolvidos, facilita o alcance dos resultados da organização, além de intensificar o crescimento pessoal e profissional dos trabalhadores (Cardozo & Silva, 2014).

Relativamente à subcategoria tipologia de serviço/cuidados um dos aspetos que relevamos, é o facto de um participante ter referido de “coisas que intrinsecamente gostamos” e em “auto motivação”:

“(...)cada um tem as suas características e as suas áreas de maior interesse e se a pessoa estiver a trabalhar numa área do seu interesse, vai-se sentir muito mais confiante e muito mais agradada e isso vai motivar. Porque estamos a fazer coisas que intrinsecamente gostamos e isso às vezes é uma auto motivação, não é?(...)” (ENF 5, P.6).

Estes conceitos facilmente nos remetem para os recursos internos de motivação para o trabalho (características pessoais e prioridades individuais), corresponderem aos recursos externos (características do local de trabalho e condições de trabalho), os enfermeiros serão motivados a fazer todos os esforços para alcançarem os resultados (Toode, Routasalo & Suominen, 2011). Assim, os gestores devem ajudar os enfermeiros a encontrarem e apoiarem os seus desejos interiores e potenciarem a perceção das suas prioridades para fazer o seu melhor no trabalho, melhorando a motivação interior, organizando atividades de trabalho de acordo com as prioridades individualidade e características pessoais, tanto quanto lhes for possível.

Relativamente ao horário, um dos participantes abordou a questão de abandonar o local de trabalho motivado pelo tipo horário, remetendo-nos para Leineweber et al. (2016), que concluiu que as medidas que visam melhorar o ambiente de prática e flexibilizar o horário seriam uma abordagem promissora para aumentar a retenção de enfermeiros nos locais de trabalho atuais e na profissão de enfermagem como um todo.

Os participantes que consideraram a subcategoria organização, relacionaram-na com organização do tempo, horários, distribuição do número de utentes, distribuição de funções e existência de procedimentos comuns. Como referido por Garlet, Lima, Santos & Marques (2009), o cuidado prestado ao cliente, que é o produto final do trabalho na saúde é indissociável do processo que o produziu, podendo a organização do trabalho interferir no resultado final. Assim, o gestor precisa de contar com apoio e trabalho de toda a equipe mas sem nunca esquecer que é ele o responsável final pelas atividades do serviço que dirige e isto inclui a qualidade dos cuidados prestados.

No que respeita à cultura organizacional, os indivíduos só se envolvem totalmente na organização se o seu sistema de valores e a perceção do seu próprio sucesso se enquadrar no sistema de valores da organização e na sua cultura. Assim, um dos aspetos diretamente relacionado com a cultura organizacional diz respeito à motivação humana (Martins, 2003), podendo a cultura organizacional representar um instrumento valioso para os gestores, na medida em que fornece indicações sobre as regras de conduta na organização e define um padrão de expectativas comportamentais que facilitam o alcance dos objetivos, funcionando assim, como um sistema de controlo social mais subtil mas provavelmente mais poderoso do que os mecanismos formais/visíveis de controlo (Cunha et al., 2016).

Em relação às condições de trabalho, foram referidas pelos participantes carência de recursos humanos e de recursos materiais/condições físicas, que se fazem sentir nos serviços, bem como as consequências que daí podem advir não só para a motivação dos profissionais, mas também para a qualidade dos cuidados prestados.

As infraestruturas com condições inadequadas para o trabalho assistencial e um número insuficiente de enfermeiros, propiciam tensões e conflitos que se

manifestam de forma intensa e stressante sobre os profissionais de enfermagem (Garlet et al., 2009). A deficiência destes recursos configuram-se como condições impróprias para o trabalho e ameaçam a saúde dos trabalhadores, dificultando não só o atendimento como também as relações entre trabalhadores e usuários (Garlet et al., 2009).

O financiamento baseado no desempenho foi a categoria à qual a maioria dos participantes atribuiu menor importância enquanto fator motivacional. Houve apenas um participante que lhe atribuiu grande importância, indo ao encontro dos resultados de Rudasingwa & Uwizeye (2017), em que os entrevistados afirmaram ter sido motivados pelos incentivos financeiros e que após a implementação deste financiamento, fizeram esforços adicionais na prestação de cuidados de saúde, pois tal esforço seria recompensado monetariamente Rudasingwa & Uwizeye (2017). Tivemos participantes que consideraram este financiamento uma boa estratégia, desde que aplicado de forma justa. O efeito motivacional do financiamento baseado no desempenho sobre os profissionais de saúde pode ser revertido se eles o perceberem como injusto (Paul et al., 2018) e as consequências deste financiamento mal projetados e a interrupção repentina destes programas têm efeitos negativos quer na motivação quer na prestação de serviços (Paul et al., 2018). Apesar da atenção que estas intervenções recebem, as lacunas no seu entendimento permanecem (Lohmann et al., 2017), não havendo ainda evidências sobre a sua eficiência e equidade (Paul et al., 2018).

A ideia da liderança, associada à motivação, está bem patente no discurso dos participantes. Para estes, o líder deve ser detentor de um conjunto de competências que lhe permita organizar e respeitar a equipa, exercer autoridade, reconhecer o trabalho do outro, exercer de forma assertiva e cooperante, considerar as características individuais e do grupo que lidera e ser bom comunicador. Cabe ao enfermeiro gestor mobilizar competências na área da liderança que permitam potenciar a motivação individual dos colaboradores e da equipa como um todo (Kantek et al., 2015; Pirani, 2013). Cada indivíduo é único, e não podem os gestores motivarem diretamente os enfermeiros, podem maximizar o potencial dos seus colaboradores, favorecendo um ambiente de trabalho que promova a motivação dos mesmos (Kantek et al., 2015; Pirani, 2013).

Finalmente no que se refere à realização profissional, o “gostar de ser enfermeiro” e considerando o impacto que a realização profissional tem enquanto motivador intrínseco dos profissionais, os gestores e políticos devem atualizar as estratégias de motivação de modo a reter o envolvimento dos enfermeiros na sua profissão e mantê-los motivados intrinsecamente ao longo de sua carreira trabalho (Toode, Routasalo, Helminen & Suominen, 2015).

Tendo em conta tudo o que foi dito relativamente as categorias e subcategorias e considerando os seguintes relatos: “(...) *mas a minha motivação está a reduzir de mês para mês, de dia para dia*” (ENF 2, P.2); “*Hoje em dia na função pública não se aplica muitas estratégias de motivação, por isso é que acho que a nossa classe anda um bocadinho desmotivada exatamente por isso, pela falta de estratégias de motivação*” (ENF 6, P.2), urge implementar estratégias motivacionais dirigidas aos enfermeiros que contemplem as suas expectativas e necessidades.

CONCLUSÃO

Os fatores motivacionais dos participantes, vão ao encontro do que é descrito na literatura para outros contextos, sendo eles: recompensas, desenvolvimento de carreira, reconhecimento, local de trabalho/ambiente da prática de enfermagem, financiamento baseado no desempenho, liderança e realização profissional.

Através da análise de conteúdo, foi possível aprofundar os fatores motivacionais sob a forma de subcategorias, surgindo assim associado às recompensas: financeira/salarial, SIADAP, flexibilidade de horários, dias de férias/tempo, prêmios e frequentar formações; ao desenvolvimento de carreira: progressão, diferenciação e tipo de vínculo/estabilidade; ao reconhecimento: utentes, chefias, colegas e social; e ao local de trabalho/ambiente da prática: relacionamento interpessoal com chefias, colegas e equipa multidisciplinar, conhecer lista de utentes/relação terapêutica, tipologia de serviço/cuidados, distância local de trabalho, horário, organização, cultura, características da população abrangida e condições de trabalho.

Apesar dos fatores motivacionais referidos pelos participantes serem idênticos, verificamos que o significado e a importância atribuída a cada um deles é variável de participante para participante, tendo mesmo surgido indicadores de contexto com sentido contraditório, o que realça a individualidade de cada participante enquanto ser único, motivado por necessidades próprias.

De salientar que o fator motivacional que reuniu maior importância, foi o desenvolvimento de carreira. O fator motivacional que reuniu menor importância, foi o financiamento baseado no desempenho.

Percebeu-se ainda que a motivação da maioria dos enfermeiros não é máxima e que existe algum descontentamento quanto às medidas que poderiam funcionar como motivadoras.

Relativamente às limitações do estudo, consideramos a escassez de estudos sobre o tema nos CSP, o que impossibilitou a consulta e comparação dos resultados por nós obtidos com os de outros estudos realizados no mesmo contexto. Julgámos ainda que teria sido uma mais valia explorar a visão dos enfermeiros gestores no que à motivação/fatores motivacionais dos enfermeiros diz respeito, de modo a perceber se existe grande discrepância entre o ponto de vista dos enfermeiros e dos enfermeiros gestores.

Este estudo não esgota a riqueza inerente ao tema dos fatores motivacionais dos enfermeiros em CSP, sendo essencial o desenvolvimento de outros estudos, com uma maior abrangência de unidades, para ampliar a visão dos resultados aqui encontrados.

Entendemos que este estudo constitui um contributo importante para a enfermagem ao possibilitar uma maior compreensão sobre os fatores que influenciam a motivação dos enfermeiros em CSP, permitindo aos gestores anteciparem dificuldades e desenvolverem estratégias que visem a melhoria da motivação dos enfermeiros, que certamente se traduzirão no aumento da qualidade dos cuidados de enfermagem, com obtenção de resultados para os clientes e para as organizações.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- 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. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 63(1), 33-37. Doi:10.1590/S003471672010000100006.
- CARDOZO, C. G. & SILVA, L. O. S. (2014). A Importância do Relacionamento Interpessoal no Ambiente de Trabalho. *Interbio*, 8 (2), 24-34.
- CUNHA, M. P., REGO, A., CUNHA, R. C., CARDOSO, C. C. & NEVES, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (8ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- DAMSCHRODER, L.; ROBINSON, C.; FRANCIS, J.; BENTLEY, D.; KREIN, S.; ROSLAND, A.; HOFER, T. & KERR, E. (2014). Effects of Performance Measure Implementation on Clinical Manager and Provider Motivation. *Journal of General Internal Medicine*, 29(4), 877-884. Doi:10.1007/s11606-014-3020-9.
- GAKI, E., KONTODIMOPOULOS, N., & NIAKAS, D. (2013). Investigating demographic, work-related and job satisfaction variables as predictors of motivation in Greek nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 483-490. Doi:10.1111/j.1365-2834.2012.01413.x.
- GARLET, E. R., LIMA, M. A. D. S., SANTOS, J. L. G. & MARQUES, G. Q. (2009). Organização do Trabalho de uma Equipe de Saúde no Atendimento ao Usuário em Situações de Urgência e Emergência. *Texto & Contexto Enfermagem*, 18(2), 266-72.
- Kantek, F., Yildirim, N., & Kavla, I. (2015). Nurses' perceptions of motivational factors: A case study in a Turkish university hospital. *Journal of Nursing Management*, 23(5), 674-681. Doi:10.1111/jonm.12195.
- KOCH, S. H., PROYNova, R., PAECH, B., & WETTER, T. (2014). The perfectly motivated nurse and the others: Workplace and personal characteristics impact preference of nursing tasks. *Journal of Nursing Management*, 22(8), 1054-1064. Doi:10.1111/jonm.12083.
- LEINWEBER, C., CHUNGKHAM, H. S., LINDQVIST, R., WESTERLUND, H., RUNESDOTTER, S., ALENIUS, L. S. & TISHELMAN, C. (2016). Nurses' practice environment and satisfaction with schedule flexibility is related to intention to leave due to dissatisfaction: A multi-country, multilevel study. *International Journal of Nursing Studies*, 58, 47-58. Doi:10.1016/j.ijnurstu.2016.02.003.
- LOHMANN, J., SOUARES, A., TIENDREBÉOGO, J., HOULFORT, N., ROBYN, P. J., SOMDA, S. A., & ALLEGRI, M. (2017). Measuring health workers' motivation composition: validation of a scale based on Self-Determination Theory in Burkina Faso. *Human Resources for Health*, 15(1), 33. Doi:10.1186/s12960-017-0208-1.
- MARTINS, M. C. A. (2003). Situações indutoras de stress no trabalho dos enfermeiros em ambiente hospitalar. *Millenium*, 28.
- NEGARANDEH, R., DEGHAN-NAYERI, N., & GHASEMI, E. (2015). Motivating factors among Iranian nurses. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 20(4), 436-441. Doi:10.4103/1735-9066.161011.

- NEGUSSIE, N. (2012). Relationship between rewards and nurses' work motivation in addis ababa hospitals. *Ethiopian Journal of Health Sciences*, 22(2), 107-112.
- OSHVANDI, K., ZAMANZADEH, V., AHMADI, F., FATHI-AZAR, E., ANTHONY, D. M., & HARRIS, T. (2008). Barriers to Nursing Job Motivation. *Research Journal of Biological Sciences*, 3(4), 426-434.
- PAUL, E., ALBERT, L., BISALA, B. N., BODSON, O., BONNET, E., BOSSYNS, P.,..., RIDDE, V. (2018). Performance-based financing in low-income and middle-income countries: isn't it time for a rethink? *BMJ Global Health*, 3(1). Doi:10.1136/bmjgh-2017-000664.
- PEREIRA, N. & MOREIRA, V. (2015). Avaliação de Desempenho dos Profissionais de Enfermagem: Percepção de Justiça dos Avaliados. *Pensar Enfermagem*. 19(2), 18-53.
- PERREIRA, T. A., & BERTA, W. (2016). The object of your affection: How commitment, leadership and justice influence workplace behaviours in health care. *Journal of Nursing Management*, 24(2), 146-154 . Doi:10.1111/jonm.12316.
- PIRANI, S. (2013). Nurses' Motivation: An Emphasis on Managers' Role. *i-manager's Journal on Nursing*, 3(1), 18-26.
- RUDASINGWA, M., & UWIZEYE, M. R. (2017). Physicians' and nurses' attitudes towards performance-based financial incentives in Burundi: a qualitative study in the province of Gitega. *Global Health Action*, 10(1). Doi:10.1080/16549716.2017.1270813.
- TOODE, K., ROUTASALO, P., HELMINEN, M. & SUOMINEN, T. (2015). Hospital nurses' work motivation. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 29(2), 248-257. Doi:10.1111/scs.12155.
- TOODE, K., ROUTASALO, P., & SUOMINEN, T. (2011). Work motivation of nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 48(2), 246-57. Doi: 10.1016/j.ijnurstu.2010.09.013.
- TRAESEL, E. S. & MERLO, A. R. S. (2009). A psicodinâmica do reconhecimento no trabalho de enfermagem. *Psico*. 40(1), 102-109.