

TURNOVER E MOTIVAÇÃO EM ENFERMAGEM: RELATO DE EXPERIÊNCIA

Data de aceite: 01/07/2024

Dora Margarida Fragoso Santos

Unidade Local de Saúde Santa Maria;
Centro de Investigação, Inovação e
Desenvolvimento em Enfermagem de
Lisboa (CIDNUR), Lisboa - Portugal

Pedro Rosa

Unidade Local de Saúde Loures-Odivelas,
Lisboa - Portugal

RESUMO: **Objetivo:** Ampliar a temática e contextualizá-la em possíveis contextos organizacionais, relacionando outras referências, com vista à sua aplicabilidade e possível translação. **Relato de experiência:** A escassez de enfermeiros é uma realidade que em muitos contextos motiva o desenvolvimento de estratégias. Os sistemas de saúde estão enfrentando maior complexidade em termos de cuidados e os enfermeiros estão sendo sobrecarregados. Os fatores subjacentes à rotatividade de enfermeiros (*turnover*) e ao abandono da profissão referem-se a uma multiplicidade de razões relacionadas a características organizacionais, o trabalho em si e a sobrecarga que este traz a nível pessoal, as relações interpessoais que são desenvolvidas em equipa, o reconhecimento

do valor, entre outras questões pessoais mais dispersas. A reflexão contextual pode levar a que se multiplique esforços em equipa a nível micro, mas também em níveis hierárquicos superiores que possam interferir neste fenómeno. **Considerações finais:** Influenciar a liderança e o ambiente organizacional é um papel de cada enfermeiro no seu contexto de trabalho e assim afetar a motivação e a satisfação dos enfermeiros, criando mudanças com valor em equipa.

PALAVRAS-CHAVE: *Turnover*, Motivação, Enfermagem, Equipa

TURNOVER AND MOTIVATION IN NURSING: AN EXPERIENCE REPORT

ABSTRACT: **Objective:** To broaden the theme and contextualize it in possible organizational contexts, relating other references, with a view to its applicability and possible translation. **Experience report:** The shortage of nurses is a reality that in many contexts motivates the development of strategies. Health systems are facing greater complexity in terms of care and sick people, and nurses are being overburdened. The factors underlying nurse turnover and

leaving the profession refer to a multitude of reasons related to organizational characteristics, the work itself and the burden it brings at a personal level, the interpersonal relationships that are developed in teams, recognition of value, among other more dispersed personal issues. Contextual reflection can lead to a multiplication of team efforts at a micro level, but also at higher hierarchical levels that can interfere with this phenomenon. **Final considerations:** Influencing leadership and the organizational environment is a role for each nurse in their work context and thus affects nurses' motivation and satisfaction, creating changes with value in the team.

KEYWORDS: Turnover, Motivation, Nursing, Team.

ROTACIÓN Y MOTIVACIÓN EN ENFERMERÍA: INFORME DE UNA EXPERIENCIA

RESUMEN: Objetivo: Ampliar el tema y contextualizarlo en posibles contextos organizativos, relacionando otras referencias, con vistas a su aplicabilidad y posible traducción. **Relato de experiencia:** La escasez de enfermeras es una realidad que en muchos contextos motiva el desarrollo de estrategias. Los sistemas sanitarios se enfrentan a una mayor complejidad asistencial y de enfermos, y las enfermeras se ven sobrecargadas. Los factores que subyacen a la rotación y abandono de la profesión por parte de las enfermeras hacen referencia a multitud de razones relacionadas con las características organizativas, el propio trabajo y la carga que conlleva a nivel personal, las relaciones interpersonales que se desarrollan en los equipos, el reconocimiento del valor, entre otras cuestiones personales más dispersas. La reflexión contextual puede llevar a multiplicar los esfuerzos del equipo a nivel micro, pero también a niveles jerárquicos superiores que pueden interferir en este fenómeno. **Consideraciones finales:** Influir en el liderazgo y en el entorno organizativo es un papel de cada enfermera en su contexto laboral y, por tanto, afecta a la motivación y satisfacción de las enfermeras, creando cambios con valor en el equipo.

PALABRAS CLAVE: Rotación, Motivación, Enfermería, Equipo.

INTRODUÇÃO

A rotatividade dos enfermeiros – *turnover*, é uma realidade vivida que motiva leituras e a presente análise. O objetivo é assim ampliar a temática e contextualizá-la em possíveis contextos organizacionais, relacionando com outras referências, com vista à sua aplicabilidade e possível translação. Atualmente as organizações assumem escassez de enfermeiros no mundo, e também na Europa (Chang et al., 2024; Peters, 2023; Slater et al., 2021) enfermeiros transitam entre locais de trabalho, abandonando as instituições ou mesmo deixando a profissão acompanhados pela falta de motivação e comprometimento organizacional (Slater et al., 2021).

Os enfermeiros são os profissionais-chave no sistema saúde nos vários ambientes de cuidados de forma transversal, com uma elevada carga de trabalho, mas nos últimos anos com uma escassez preocupante (Ordem dos Enfermeiros, 2023).

RELATO DA EXPERIÊNCIA

HÖRBERG A, et al. (2023) faz uma análise ao longo de mais de uma década do fenómeno de turnover, da motivação e da intenção de abandono da profissão acompanhando estudantes de enfermagem na sua maturação profissional. Ele pretendia explorar simultaneamente quais os factores que motivam os enfermeiros experientes no local de trabalho e as razões subjacentes à forte intenção de saída da profissão, bem como a elevada rotatividade na profissão. A análise que os investigadores fazem, torna evidente que os os factores que estão na base influenciam-se mutuamente nas intenções e nas decisões dos enfermeiros A Teoria de Herzberg apoia a associação da satisfação do trabalho e a motivação aplicada na realidade vivida pelos enfermeiros pela complexidade do trabalho.

A leitura fez eco de vários momentos, contactos com realidades profissionais, mas sobretudo de uma análise de vários momentos de maturação profissional ao longo do tempo. As exigências, os desafios, as ligações interpessoais que se vão ampliando influenciam a motivação pela profissão bem como pelo sentido de pertença a um local ou instituição. Em vários momentos uma pergunta se coloca, o que motiva a não mudança? Responder a questionários, escalas e afins pode fazer uma análise macro e em grupo a essa pergunta, mas na verdade o que realmente motiva a continuar o desenvolvimento numa mesma instituição, num mesmo serviço? Como manter a motivação ao longo do tempo? Como o desenvolvimento profissional pode acompanhar as etapas pessoais? Como se sente o enfermeiro na relação com a estrutura hierárquica?

O autores destacaram que a intenção de saída tem por base factores organizacionais e factores individuais e que a rotatividade é ativada pelo estilo de gestão, a carga de trabalho, o stress, o desempoderamento e a falta de autonomia (HÖRBERG A, et al., 2023). Os vários factores têm valor diferente na experiência de cada enfermeiro e isso pode influenciar em corrente, efeito dominó na equipa, num departamento ou até mesmo no núcleo de relações interpessoais, influenciando de forma positiva ou negativa a motivação e a intenção de mudança.

Ao longo do tempo há que admitir que as relações interpessoais tiveram um grande peso na motivação e sentimento de pertença no serviço e na profissão. Ao contactar com colegas enfermeiros com sentido de humanismo, entrega e cuidado para com o outro a par da competência técnica, fez em vários momentos ambicionar ser mais e melhor enfermeiro e isso ser motivação suficiente para continuar. O valor de remuneração não tem o mesmo significado para todos, existe um “salário” emocional de reconhecimento daqueles com quem contactamos sejam a pessoa doente, familiares, colegas, outros elementos da equipa multiprofissional, que acrescenta valor naquilo que fazemos diariamente. Por outro lado, admitir que o valor monetário é sempre insuficiente ajuda também a acreditar e a defender um reconhecimento pelas entidades gestores/governantes merecido, mas não será essa a razão única do turnover e da rotatividade de certeza.

Uma multiplicidade de razões/factores também preenche esta análise mais pessoal. A Teoria de Herzberg pode ajudar a compreender do ponto de vista da satisfação no trabalho as duas dimensões: higiene, ou seja relacionado com um ambiente agradável e motivação, no que diz respeito a responsabilidades e tarefas estimulantes que levam a resultados concretos. O ambiente agradável será uma missão da cada elemento da equipa que em conjunto, apesar de vários momentos difíceis que se possam enfrentar, conseguem manter. Esta questão prende-se até com o apoio em fases menos boas a nível pessoal, que individualmente se possa reflectir no trabalho, porque ser pessoa a cuidar de pessoa, o nosso “eu” tem que estar pronto e disponível a ouvir e a cuidar o “outro” da forma mais correcta do ponto de vista humano e científico. Este nível de suporte emocional dentro das equipas apoia o sentimento de pertença a uma equipa, um grupo e até mesmo a uma profissão. Este compromisso influencia de forma positiva a motivação.

O desempenho que cada enfermeiro ao longo do tempo matura-se e desenvolve-se dando resposta técnico-científica ao contexto da necessidades de cuidados das pessoas e assim acredita-se que os resultados são um dos pontos fortes dos enfermeiros no seu dia-a-dia. As pressões de cuidados mais exigentes e de complexidade crescente dos contextos traz ainda mais à tona a reflexão destes aspectos do turnover e da rotatividade dos enfermeiros. Por um lado quando se vive a pressão de cuidados mais exigentes e complexos no contexto como a Gripe ou Covid, a resposta diária é muito pesada mas gera aprendizagem infinita quer em novos conhecimentos quer nas respostas céleres e firmes que daí advém. Os resultados são assim mais representativos e concretos das respostas que cada um consegue alcançar quando luta a tenta dar a melhor resposta às exigências. O compromisso parece que se ampliou e não há forma de voltar atrás.

DISCUSSÃO

Ao longo do tempo todas as alterações sociais, epidemiológicas, demográficas e políticas têm influência no clima organizacional e, por conseguinte, na intenção de saída, na motivação e na rotatividade dos enfermeiros (Peters, 2023). Os sistemas de saúde enfrentam uma maior complexidade dos cuidados e das pessoas, as práticas de liderança em enfermagem são focos de estudo e vão acompanhando essa mesma complexidade, mas também como de forma de gerir a mesma.

Não há apenas um fator único como causa na intenção de saída ou na rotatividade dos enfermeiros (Slater et al., 2021). A multiplicidade referida pelos enfermeiros pode ter subcategorias mais abrangentes: características organizacionais, características do trabalho, relações no trabalho, reconhecimento do trabalho e questões de saúde, com vários aspetos abordados nas áreas da motivação, na intenção de sair e na rotatividade que interagem (HÖRBERG A, et al., 2023).

A intenção de saída e rotatividade interagem, em que esta pode levar a uma espiral negativa no abandono da profissão, ou seja no “contágio” entre colegas desse processo. Assim por outro lado ao ser abordada esta inter-relação pode ser aumentada a motivação e o bem-estar organizacional (Pennbrant & Dåderman, 2021), dado que as características organizacionais podem ser motivadoras, mas também causas de intenção de saída e de rotatividade, o que depende muito da gestão e liderança.

Os enfermeiros líderes têm um papel relevante no ambiente organizacional ao possibilitar autonomia aos seus colegas, tempo de descanso, bem como ajustes nos horários associados à vida individual de cada um, assumindo a dificuldade que existe em conciliar a vida profissional e pessoal de forma a manter a motivação (Pennbrant & Dåderman, 2021). A maioria dos enfermeiros nas características do trabalho assumem como motivador o cuidar de pessoas coincidindo com o relato apresentado. Oliveira (2019) refere que ao ser promovido um ambiente laboral mais saudável, será diminuída a intenção de turnover e assim atingir a excelência dos cuidados na organização.

O stress emocional dos enfermeiros associado à imprevisibilidade e à carga de horas de trabalho pode ser minimizado pelo desenvolvimento profissional gerado com oportunidades de carreira (Pennbrant & Dåderman, 2021). Por outro lado, a valorização e utilização, das competências dos enfermeiros pela organização são motivo de satisfação dos enfermeiros.

Na categoria das relações no trabalho é referido que as relações hierárquicas e com os colegas devem criar uma cultura de respeito, abertura e imparcialidade, possibilidade de partilha, colaboração, apoio e espírito de equipa, como motivadores e assim fatores de satisfação no trabalho e de retenção. O reconhecimento do trabalho de enfermagem refere salário equitativo, não sendo habitualmente um fator isolado de abandono da profissão. A sensação de desmotivação e exaustão no trabalho levam à crescente intenção de deixar a profissão pelo medo e impacto na sua própria saúde a longo prazo, obrigando a medidas preventivas de bournout nas instituições (HÖRBERG A, et al., 2023. Alguns aspetos que a teoria de Herzberg identifica como higiene estão associados à satisfação/motivação, tendo-a como alicerce. Soares (2022) que refere que aumentando a consciência de qualidade de vida no trabalho, menor será a intenção de *turnover* e mutuamente.

Ao estudar a motivação, a intenção de abandonar a profissão e a rotatividade em conjunto, exige uma abordagem organizacional que permita dar autonomia, reconhecimento de competências e garantia de uma carga de trabalho ajustada para o bem-estar e satisfação dos enfermeiros. Os enfermeiros experientes valorizam as relações e trabalho em equipa competente, as oportunidades de carreira, o salário justo e o reconhecimento das competências como fatores chave na motivação, para além da importância de serem reconhecidos sinais de problemas de saúde relacionados com o trabalho nas instituições HÖRBERG A, et al., 2023.

A temática em estudo ao poder ser constantemente analisada nas organizações de saúde para poder identificar em cada realidade, que medidas preventivas possam ser tomadas para reduzir a rotatividade e o abandono dos enfermeiros (Slater et al., 2021; Peters, 2023). Para além disso existem outras dimensões como a satisfação, a qualidade de vida no trabalho e até mesmo a identificação e fatores de risco de burnout que se relacionam e são aspetos a avaliar e a conciliar nesta temática. O alerta também surge para problemas de saúde dos enfermeiros a médio e longo prazo no exercício da profissão, destacando aspetos mais individuais e da vida pessoal nos enfermeiros experientes HÖRBERG A, et al., 2023.

A multifatorialidade que afeta a motivação e, por conseguinte, a intenção de abandonar a profissão e a rotatividade dos enfermeiros admite a sua interação e individualidade na abordagem que poderá ser transversal aos vários contextos laborais (Slater et al., 2021)

CONCLUSÃO

O referencial teórico de base confirma a pertinência do tema e a presente análise motiva estudos futuros a enfermeiros de uma instituição ou zona do país num determinado contexto de cuidados, podendo comparar resultados de forma a aferir medidas que possam ser implementadas nas instituições, pelos gestores e líderes de forma a reduzir a rotatividade e o abandono da profissão, mas sobretudo a melhorar a satisfação e a motivação dos enfermeiros.

REFERÊNCIAS

CHANG, H. Y., LEE, I. C., HUANG, T. L., HO, L. H., CHEN, L. C., CHENG, T. C. E., & TENG, C. I. (2024). Enhancing nurses' perceptions of having a place to reduce turnover intentions. *International Nursing Review*, *April 2023*.

HÖRBERG, A., GADOLIN, C., SKYVELL NILSSON, M., GUSTAVSSON, P., & RUDMAN, A. (2023). Experienced Nurses' Motivation, Intention to Leave, and Reasons for Turnover: A Qualitative Survey Study. *Journal of Nursing Management*, *2023*.

OLIVEIRA, B. A. E S. DE. (2019). A importância da qualidade de vida no trabalho e saúde. (Inter) Conexão de Saberes Na Educação Contemporânea. Volume 2, 78–96.

ORDEM DOS ENFERMEIROS. (2023). Os nossos enfermeiros. O nosso futuro. Valorizar, proteger, respeitar e investir nos nossos enfermeiros para um futuro sustentável na enfermagem e nos cuidados de saúde – do original – «Our Nurses. Our Future. Value, protect, respect and invest in our nurses for a sustainable future for nursing and health care».

PENNBRANT, S., & DÅDERMAN, A. (2021). Job demands, work engagement and job turnover intentions among registered nurses: Explained by work-family private life inference. *Work*, *68(4)*, 1157–1169.

PETERS, M. (2023). Time to solve persistent, pernicious and widespread nursing workforce shortages. *International Nursing Review*, 70(2), 247–253.

SLATER, P., ROOS, M., ESKOLA, S., MCCORMACK, B., HAHTELA, N., KURJENLUOMA, K., & SUOMINEN, T. (2021). Challenging and redesigning a new model to explain intention to leave nursing. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 35(2), 626–635.

SOARES, C. M. (2022). Qualidade de Vida no Trabalho percebida pelos Enfermeiros e Intenção de Turnover. Dissertação de mestrado em Gestão de Unidades de Saúde