

"Práticas para uma Gestão Estratégica dos Recursos Humanos na Enfermagem"

Patrícia Jardim da Palma

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - Universidade de Lisboa
ISCSP – UL
Rua Almerindo Lessa,
1300-633 Lisboa Portugal
Tel. +351 213 619 430
ppalma@iscsp.ulisboa.pt

Miguel Pereira Lopes

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - Universidade de Lisboa
ISCSP – UL
Rua Almerindo Lessa,
1300-633 Lisboa Portugal
Tel. +351 213 619 430
mplopes@iscsp.ulisboa.pt

Rosa Lutete Geremias

Lisbon Accounting and Business School
Instituto Politécnico de Lisboa
1069-035 Lisbon, Portugal
Tel. +351 217 984 500
Rhgeremias@iscsl.ipl.pt

1. Introdução

Nos últimos anos, tem se verificado um interesse crescente na implementação e execução de práticas de recursos humanos em organizações de saúde com o objetivo de contribuir para a melhoria do comprometimento e satisfação no trabalho (Zoromba & El-Gazar, 2021). Assim sendo, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) na enfermagem desempenha um papel crucial na prestação de cuidados de saúde de alta qualidade, estando intimamente relacionada com o recrutamento, seleção, o desenvolvimento, avaliação de desempenho, a motivação, remuneração e a retenção de profissionais altamente qualificados.

No contexto da saúde, a GRH assume características ainda mais específicas, uma vez que os enfermeiros representam a maior parcela da força de trabalho da saúde, o que os coloca na posição central da prestação de serviços de saúde. Como tal, os enfermeiros desempenham um papel vital na interação direta com os pacientes, sendo responsáveis, não apenas pelos cuidados técnicos, mas também pela promoção do bem-estar emocional dos doentes e das suas famílias. Portanto, analisar as práticas de GRH para enfermeiros é essencial para garantir a alta qualidade dos cuidados de saúde.

Neste quadro, a GRH na enfermagem deve estar focada na criação de ambientes de trabalho que desenvolvam o desempenho técnico, mas que também protejam a saúde mental e física dos enfermeiros. Dada a pressão a que estes profissionais estão sujeitos - longos turnos, a sobrecarga emocional e a necessidade constante de atualização profissional – a GRH torna-se particularmente desafiante neste setor. Por outro lado, os gestores de RH na enfermagem enfrentam ainda desafios relacionados com as mudanças demográficas, a rotatividade de pessoal e o esgotamento profissional (*burnout*).

Neste contexto, a liderança e o chamamento vocacional desempenham um papel central na motivação e retenção dos enfermeiros. Este capítulo apresenta assim como objetivo analisar de que forma a GRH pode constituir uma ferramenta estratégica para os profissionais de enfermagem, face aos desafios demográficos que se colocam, propondo algumas práticas que contribuam para uma gestão mais adequada do trabalho, da liderança e da vocação, com vista a uma maior motivação e retenção destes profissionais. O presente capítulo, portanto, contribui para relançar o debate sobre a relevância da implementação das práticas de GRH em organizações de saúde.

2. Desafios demográficos/geracionais

A evolução demográfica no setor da saúde tem sido marcada por dois fenômenos paralelos: o envelhecimento da população de enfermeiros e a entrada de novas gerações no mercado de trabalho. Esta transição vem gerar uma série de desafios, tanto para os profissionais de RH, quanto para os próprios enfermeiros, especialmente quando a literatura (ex. Hee & Yeojin, 2024) aponta para a existência de diferenças geracionais significativas em questões tão fundamentais como a visão de carreira, os estilos de comunicação ou as expectativas relativamente ao ambiente de trabalho.

2.1. O envelhecimento da força de trabalho

O envelhecimento dos profissionais de saúde é uma realidade que afeta diretamente a prestação de cuidados de saúde. Em muitos países, incluindo Portugal, uma parte significativa da força de trabalho de enfermagem está a aproximar-se da idade de reforma. Segundo dados do conselho internacional de enfermeiros, 4,7 milhões de enfermeiros irão reformar-se nos próximos 10 anos devido ao envelhecimento da força de trabalho (Stewart, 2022). Em Portugal, os dados de 2020 indicam que mais de 20% dos enfermeiros têm já 50 anos ou mais (OE, 2020). Este envelhecimento, atendendo a que, “os enfermeiros com idade superior a 50 anos poderão, se o requererem, ser dispensados do trabalho noturno e por turnos” (Decreto-Lei n.º 178/85, de 23 de maio), pode levar a uma perda de conhecimento e de experiência acumulados, afetando negativamente a continuidade dos cuidados de saúde.

Estes profissionais, conhecidos como fazendo parte da *Geração X* (nascidos entre 1965 e 1980) (Twenge, Campbell, & Freeman, 2012), foram moldados por uma era de transformações tecnológicas e políticas globais, com uma grande ênfase na estabilidade e no trabalho duro. No contexto da enfermagem, estes profissionais são percebidos como detentores de uma vasta experiência clínica e conhecimentos sólidos (Gursoy, Maier, & Chi, 2008)). Em relação ao trabalho, esta geração tende a valorizar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, a autonomia no trabalho e demonstra grande compromisso face às instituições onde trabalham, preferindo manter uma relação de longo prazo com o empregador.

Com vista à retenção deste grupo tão experiente e conhecedor, cabe aos gestores de recursos humanos desenvolver estratégias que vão ao encontro do que estes profissionais, mais valorizam, tais como: a flexibilização dos horários de trabalho, a adaptação das condições laborais e a implementação de programas de tutoria, onde os enfermeiros mais experientes possam partilhar o seu conhecimento com os profissionais mais jovens. Estas medidas, para além de assegurarem a transmissão de competências, vão desenvolvendo uma cultura organizacional colaborativa e intergeracional (Hendricks & Cope, 2012).

2.2. Integração de novas gerações

A entrada de novas gerações no setor de enfermagem apresenta tanto desafios, como oportunidades. As gerações mais jovens, nomeadamente os *Millennials* ou *Geração Y* (nascidos entre 1981 e 1996) e a *Geração Z* (nascidos após 1996) partilham de uma visão distinta em relação ao trabalho. Os *Millennials*, por exemplo, apresentam uma facilidade em lidar com a tecnologia e estão mais orientados para procurar um “sentido de propósito” no seu trabalho (Twenge, Campbell, & Freeman, 2012), o que os leva, no contexto de trabalho, a procurar um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, uma flexibilidade e a possibilidade de desenvolvimento contínuo (Hendricks & Cope, 2012).

Por outro lado, as pessoas que pertencem à *Geração Z* são considerados os nativos digitais, que cresceram num mundo hiperconetado, pelo que têm uma grande facilidade em integrar tecnologia aos processos de trabalho. Neste sentido, estes profissionais tendem a valorizar a tecnologia, a inovação e a rapidez no desenvolvimento de novas competências, ao mesmo tempo que não descuram do alinhamento do seu trabalho com seus valores pessoais (Gursoy, Maier, & Chi, 2008).

No setor da saúde, onde o trabalho é muitas vezes emocionalmente desgastante e exige longos turnos, estas expectativas podem gerar um desajuste entre as gerações mais jovens e as realidades do trabalho de enfermagem. Um estudo realizado por Lavoie-Tremblay et al. (2010), revela que a falta de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é uma das principais causas da insatisfação dos *Millennials* no setor da saúde. Além disso, a *Geração Z* procura oportunidades de crescimento rápido e a possibilidade de trabalhar em ambientes dinâmicos e tecnológicos, o que pode ser um desafio em instituições de saúde com estruturas mais rígidas.

Para estas gerações, os gestores de recursos humanos devem procurar adaptar práticas de gestão que alinhem as expectativas das novas gerações com as exigências da profissão. Assim, a implementação de horários flexíveis, programas de formação contínua e o uso de tecnologia de ponta nas práticas de enfermagem são estratégias que podem aumentar a satisfação e retenção de profissionais mais jovens. Além disso, criar espaços de diálogo intergeracional pode contribuir para a melhoria da comunicação entre enfermeiros de diferentes idades e promover uma cultura organizacional mais inclusiva (Meier, Austin, & Crocker, 2010).

3. Liderança e desafios gestionários

A liderança é uma componente fundamental na gestão de recursos humanos em enfermagem. A forma como os líderes de enfermagem orientam as suas equipas tem um impacto direto na qualidade dos cuidados prestados, na satisfação dos profissionais e na retenção de talentos. A literatura sugere que estilos de liderança mais participativos, como a liderança transformacional e a liderança servidora, são particularmente eficazes em contextos de saúde, onde a colaboração e a empatia são essenciais.

3.1. Estilos de liderança em enfermagem

A liderança transformacional é frequentemente apontada como uma abordagem eficaz na gestão de equipas de enfermagem. Este estilo de liderança caracteriza-se pela capacidade de inspirar e motivar os profissionais a alcançar níveis elevados de desempenho, promovendo um ambiente de trabalho positivo e estimulante (Avolio & Bass, 2002). Os líderes transformacionais focam-se no desenvolvimento dos membros da equipa, encorajando a autonomia e a inovação.

Um estudo realizado por Esteves e Lopes (2017) destaca a importância da liderança transformacional na capacidade dos enfermeiros moldarem o seu trabalho de forma criativa, um processo conhecido como *job crafting* (moldagem do trabalho). Este conceito refere-se à forma como os enfermeiros podem ajustar as suas tarefas diárias para torná-las mais significativas, o que pode aumentar a motivação e a satisfação no trabalho. Ao apoiar os enfermeiros na personalização do seu trabalho, os líderes transformacionais podem reduzir a rotatividade e aumentar a retenção de talentos.

Por outro lado, a liderança servidora foca-se na ideia de que o líder deve colocar as necessidades da equipa em primeiro lugar (Eva, Robin, Sendjaya, Van Dierendonck & Liden, 2019). Esta abordagem tem mostrado ser eficaz na redução do *burnout* entre enfermeiros, ao criar um ambiente de apoio e cuidado mútuo. No entanto, o desafio da liderança servidora reside na capacidade de equilibrar as necessidades dos enfermeiros com as exigências organizacionais, muitas vezes limitadas por recursos escassos e elevadas pressões operacionais.

3.2. Desafios gestionários

A gestão de recursos humanos em enfermagem enfrenta vários desafios, entre os quais se destaca o *burnout*. Este fenómeno é especialmente prevalente em contextos de saúde, onde a carga emocional e física é elevada. O *burnout* é frequentemente associado a elevados níveis de stress, exaustão emocional e uma sensação de despersonalização, o que pode levar à diminuição da qualidade dos cuidados prestados e ao abandono da profissão.

De acordo com Maslach e Leiter (2016), o *burnout* manifesta-se em três dimensões principais: exaustão emocional, despersonalização e uma diminuição do sentido de realização pessoal. A exaustão emocional refere-se ao sentimento de sobrecarga, enquanto a despersonalização se traduz numa atitude de indiferença ou cinismo em relação aos pacientes. A redução do sentido de realização pessoal envolve uma perceção de incompetência e falta de êxito no trabalho.

Os enfermeiros são particularmente vulneráveis ao *burnout* devido à natureza exigente da profissão. Um estudo realizado por Poghosyan et al. (2010) indica que fatores como cargas de trabalho elevadas, baixos níveis de apoio organizacional e falta de recursos são determinantes no desenvolvimento do *burnout* em enfermagem. Outro estudo de Aiken et al. (2011), conduzido em 9 países, revela que enfermeiros que trabalham em ambientes com maior número de pacientes por enfermeiro apresentam níveis significativamente mais elevados de *burnout* e insatisfação no trabalho. A falta de enfermeiros, associada à crescente pressão para reduzir os custos de saúde, tem levado a um aumento da carga de trabalho e ao conseqüente desgaste emocional dos profissionais.

Os gestores de RH têm um papel central na implementação de estratégias para prevenir e mitigar o *burnout*. Entre estas estratégias, incluem-se a promoção de horários de trabalho flexíveis, o apoio psicológico e a criação de uma cultura organizacional que valorize o bem-estar dos profissionais (Shanafelt, Goh, & Sinsky, 2017). Além disso, é importante garantir que os enfermeiros têm acesso a oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo, o que pode aumentar a sua satisfação no trabalho e reduzir a probabilidade de *burnout*.

4. A relevância da vocação/chamamento

O conceito de *vocação* ou *chamamento* tem sido amplamente discutido na literatura sobre enfermagem, dada a sua influência na satisfação e retenção dos profissionais. Quando os profissionais experienciam o seu trabalho como um *chamamento* e sentem paixão pelo trabalho que realizam, considerando que “nasceram para fazer esse trabalho” (Wrzesniewski et al. 1997), que valorizam mais do que qualquer salário ou *status* e do qual obtêm um sentido de gratificação inigualável. E são muitos os benefícios pessoais e profissionais que advém deste chamamento (Pitacho et al. 2021).

Segundo Esteves e Lopes (2017), enfermeiros que percecionam o seu trabalho como um chamamento tendem a apresentar níveis mais elevados de satisfação e estão mais inclinados a permanecer na profissão, mesmo face a desafios como o *burnout* ou a pressão organizacional. Esta sensação de propósito pode servir como um fator protetor, ajudando os enfermeiros a lidar melhor com as exigências da profissão e a encontrar sentido nas suas tarefas diárias. O tipo de liderança, designadamente a liderança transformacional, mostrou também ser de grande relevância como explicativa do sentido de chamamento, num outro estudo realizado com enfermeiros portugueses por Esteves e colegas (2018)

Num estudo realizado com enfermeiros, recorrendo a questionários e entrevistas individuais, Kallio, Kangasniemi e Hult (2022) verificaram que os profissionais que experienciavam o seu trabalho como um chamamento sentiam um maior “sentido de propósito”, estabeleciam uma relação mais empática e comprometida com os pacientes e até com os colegas manifestavam maior facilidade de comunicação e interajuda, o que beneficia em muito o sector da saúde.

Os gestores de recursos humanos devem, neste sentido, promover um ambiente que valorize e reforce o sentido de *chamamento* dos enfermeiros. Isto pode ser conseguido por meio de políticas que incentivem o desenvolvimento pessoal e profissional, oportunidades para refletir sobre o impacto positivo dos cuidados prestados e uma liderança que reconheça o valor do trabalho emocional realizado pelos enfermeiros. Além disso, é essencial criar espaços para que os enfermeiros possam partilhar as suas experiências e encontrar apoio entre colegas.

5. Conclusão

O objetivo do presente capítulo foi analisar de que forma a GRH pode constituir uma ferramenta estratégica para os profissionais de enfermagem, face aos desafios demográficos que se colocam, propondo algumas práticas que contribuam para uma gestão mais adequada do trabalho, da liderança e da vocação, com vista a uma maior motivação e retenção destes profissionais. Saber mais sobre como o envelhecimento da força de trabalho tem afetado a qualidade da prestação de cuidados de saúde é relevante, pois indica a necessidade de prestar mais atenção às políticas, práticas e sistemas que permitam uma gestão eficaz da força de trabalho.

As informações apresentadas neste capítulo mostram, ainda, que a entrada de novas gerações no setor de enfermagem pode ser uma oportunidade, se os responsáveis pelo recrutamento, seleção e retenção de enfermeiros compreenderem as diferenças entre as gerações, especialmente nas atitudes em relação à vida profissional e à própria identidade profissional. Por outro lado, a mistura geracional nas organizações de saúde pode constituir um desafio, quando os seus responsáveis não encontram mecanismos para aproveitar os pontos fortes provenientes da mistura dinâmica de enfermeiros que refletem os diferentes acontecimentos culturais e históricos que moldaram a sua geração.

Além disso, também foram relatadas evidências do papel que os estilos de liderança mais participativos desempenham na qualidade dos cuidados prestados, na satisfação dos profissionais e na retenção de talentos, especialmente em ambientes onde os líderes devem promover a colaboração e a empatia. Por fim, a vocação/chamamento parece realmente desempenhar um papel essencial na satisfação e retenção dos enfermeiros que consideram o seu trabalho como um *chamamento*, desenvolvendo assim, um sentimento de dedicação e entrega incondicional pelo trabalho que realizam.

Referências

- Aiken, L. H., Sloane, D. M., Clarke, S., Poghosyan, L., Cho, E., You, L., . . . Aunguroch, Y. (2011). Importance of work environments on hospital outcomes in nine countries. *International Journal for Quality in Health Care*, *23*(4), 357–364. doi:10.1093/intqhc/mzr022
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (Eds.). (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Esteves, T., & Lopes, M. P. (2017). Crafting a Calling: The Mediating Role of Calling Between Challenging Job Demands and Turnover Intention. *Journal of Career Development*, *44*(1), 34-48. doi:10.1177/0894845316633789
- Esteves, T., Lopes, M., Geremias, R., & Palma, P. (2018). Calling for leadership: leadership relation with worker's sense of calling. *Leadership & Organization Development Journal*, *39*(2), 248-260. doi: <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2016-0158>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, *30*(1), 111-132
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, *27*(3), 448–458. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Hee, L. S., & Yeojin, Y. (2024). Work values and communication styles among Generation X, Y, and Z nurses: A cross-sectional study. *Int Nurs Rev*, *71*(1), 115-121. doi:10.1111/inr.12863
- Hendricks, J. M., & Cope, V. C. (2012). Generational diversity: what nurse managers need to know. *Journal of Advanced Nursing*, *69*(3), 717–725. doi: 10.1111/j.1365-2648.2012.06079.x.

- Kallio, H., Kangasniemi, M., & Hult, M. (2022). Registered nurses' perceptions of their career-An interview study. *J Nurs Manag*, *30(7)*, 3378-3385. doi:10.1111/jonm.13796
- Lavoie-Tremblay, M., Paquet, M., Duchesne, M., Santo, A., Gavranic, A., Courcy, F., & Gagnon, S. (2010). Retaining nurses and other hospital workers: an intergenerational perspective of the work climate. *Journal of Nursing Scholarship*, *42(4)*, 414–422. doi:10.1111/j.1547-5069.2010.01370.x
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, *15(2)*, 103–111. doi:10.1002/wps.20311
- Meier, J., Austin, S., & Crocker, M. (2010). Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, *6 (1)*, 68-78.
- OE. (2020). *Relatório de Atividades e Contas*. Seção Regional Sul: OE.
- Pitacho, L., Palma, P. J., Correia, P., & Lopes, M. P. (2021). Why Do People Work? An Empirical Test of Hybrid Work Orientations. *Social Sciences*, *10*, 284. doi:10.3390/socsci10080284
- Poghosyan, L., Clarke, S., Finlayson, M., & Aiken, L. (2010). Nurse Burnout and Quality of Care: Cross-National Investigation in Six Countries. *Research in Nursing & Health*, *33*, 288-298. doi:http://dx.doi.org/10.1002/nur.20383
- Shanafelt, T., Goh, J., & Sinsky, C. (2017). The Business Case for Investing in Physician Well-being. *JAMA Intern Med.*, *177(12)*, 1826-1832. doi:10.1001/jamainternmed.2017.4340
- Stewart, D. (2022). *Enfermagem: Enfermeiros: Uma voz para liderar Investir em Enfermagem e respeitar os seus direitos para garantir a saúde*. Genebra: (ICN).
- Twenge, J. M., Campbell, W. K., & Freeman, E. C. (2012). Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966–2009. *Journal of Personality and Social Psychology*, *102(5)*, 1045–1062. doi:10.1037/a0027408

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, *31(1)*, 21–33. doi:10.1006/jrpe.1997.2162

Zoromba, M., & El-Gazar, H. (2021). Nursing Human Resource Practices and Hospitals' Performance Excellence: The Mediating Role of Nurses' Performance. *Acta Biomed*, *92(S2)*, e2021022. doi:10.23750/abm.v92iS2.11247