

ENFERMEIROS GESTORES E OS FATORES QUE INFLUENCIAM NA LIDERANÇA DO CUIDADO: ESTUDO QUALITATIVO

Lopes Lena Tchivala¹ 
Rutielle Ferreira Silva¹ 
João António Francisco² 
Maria Zélia de Araújo Madeira¹ 

¹Universidade Federal do Piauí, Programa de Pós-Graduação em Enfermagem. Teresina, Piauí, Brasil.

²Universidade Católica de Angola. Programa de Pós-Graduação em Direito. Luanda, Angola.

RESUMO

Objetivo: Compreender os fatores que influenciam a liderança do cuidado por enfermeiros gestores à luz da teoria de Frederick Herzberg.

Método: Estudo qualitativo, exploratório-descritivo, realizado em Luanda, capital de Angola, junto a três hospitais de referência nacional. Os participantes foram enfermeiros detentores de cargos de direção e chefia, como diretor de enfermagem, enfermeiros-chefes de serviço e supervisores. Os dados foram produzidos por meio de entrevista, realizadas de novembro a dezembro de 2023, utilizando roteiro de entrevista semiestruturada. Para o processamento dos dados, utilizou-se o software IRaMuTeQ, com a Classificação Hierárquica Descendente, seguida de análise discursiva com suporte da teoria de Herzberg.

Resultados: Participaram da pesquisa 43 enfermeiros. Os discursos foram divididos pelo IRaMuTeQ em 361 segmentos (83,5%), organizados em seis classes: Classe 1, Reconhecimento e respeito entre colegas e lideranças; Classe 6, Aspirações profissionais na carreira da enfermagem; Classe 2, Organização e supervisão das práticas de enfermagem; Classe 3, Desafios e obstáculos enfrentados na prática da enfermagem; Classe 4, Fatores relacionados à motivação e realização profissional; e Classe 5, Fatores relacionados às necessidades básicas e ao bem-estar.

Conclusão: Os resultados deste estudo destacam que fatores motivacionais, como reconhecimento e oportunidades de crescimento profissional, são essenciais para a satisfação no trabalho entre enfermeiros gestores. Esses fatores são cruciais para promover um ambiente de trabalho positivo e engajador. No entanto, fatores higiênicos, como condições de trabalho precárias e recursos inadequados, foram identificados como causas predominantes de insatisfação.

DESCRIPTORES: Liderança. Gestão. Cuidado de enfermagem. Enfermagem. Motivação.

COMO CITAR: Tchivala LL, Silva RF, Francisco JA, Madeira MZA. Enfermeiros gestores e os fatores que influenciam na liderança do cuidado: estudo qualitativo. Texto Contexto Enferm [Internet]. 2025 [acesso MÊS ANO DIA];34:e20240260. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2024-0260pt>

NURSE MANAGERS AND THE FACTORS WHICH INFLUENCE CARE LEADERSHIP: A QUALITATIVE STUDY

ABSTRACT

Objective: to understand the factors which influence care leadership by nurse managers in light of Frederick Herzberg's theory.

Method: this is a qualitative, exploratory-descriptive study conducted in Luanda, the capital city of Angola, with three national reference hospitals. The participants were nurses holding management and leadership positions, such as nursing director, service head nurses and supervisors. The data were produced through interviews conducted from November to December 2023, using a semi-structured interview script. The *IRaMuTeQ* software was used for data processing with Descending Hierarchical Classification, followed by discursive analysis supported by Herzberg's theory.

Results: a total of 43 nurses participated in the study. The speeches were divided by *IRaMuTeQ* into 361 segments (83.5%), organized into six classes: Class 1, Recognition and respect among colleagues and leaders; Class 6, Career aspirations in nursing; Class 2, Organization and supervision of nursing practices; Class 3, Challenges and obstacles faced in nursing practice; Class 4, Factors related to motivation and professional achievement; and Class 5, Factors related to basic needs and well-being.

Conclusion: the results of this study highlight that motivational factors, such as recognition and opportunities for professional growth, are essential for job satisfaction among nurse managers. These factors are crucial to fostering a positive and engaging work environment. However, hygiene factors, such as poor working conditions and inadequate resources, were identified as predominant causes of dissatisfaction.

DESCRIPTORS: Leadership. Management. Nursing care. Nursing. Motivation.

ENFERMERAS DIRECTORAS Y LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL LIDERAZGO EN LA ATENCIÓN: UN ESTUDIO CUALITATIVO

RESUMEN

Objetivo: Comprender los factores que influyen en el liderazgo del cuidado por parte de las enfermeras gestoras a la luz de la teoría de Frederick Herzberg.

Método: Estudio cualitativo, exploratorio-descriptivo, realizado en Luanda, capital de Angola, en colaboración con tres hospitales de referencia nacional. Los participantes fueron enfermeras que ocupaban puestos de gestión y liderazgo, como director de enfermería, enfermeras jefas de servicio y supervisoras. Los datos fueron producidos a través de entrevistas, realizadas de noviembre a diciembre de 2023, utilizando un guión de entrevista semiestructurado. Para el procesamiento de los datos se utilizó el software *IRaMuTeQ*, con Clasificación Jerárquica Descendente, seguido de un análisis discursivo apoyado en la teoría de Herzberg.

Resultados: Participaron en la investigación 43 enfermeras. Los discursos fueron divididos por *IRaMuTeQ* en 361 segmentos (83,5%), organizados en seis clases: Clase 1, Reconocimiento y respeto entre colegas y líderes; Clase 6, Aspiraciones profesionales en la carrera de enfermería; Clase 2, Organización y supervisión de las prácticas de enfermería; Clase 3, Desafíos y obstáculos enfrentados en la práctica de enfermería; Clase 4, Factores relacionados con la motivación y el logro profesional; y Clase 5, Factores relacionados con las necesidades básicas y el bienestar.

Conclusión: Los resultados de este estudio destacan que los factores motivacionales, como el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento profesional, son esenciales para la satisfacción laboral de los gerentes de enfermería. Estos factores son cruciales para fomentar un ambiente de trabajo positivo y atractivo. Sin embargo, se identificaron factores de higiene como malas condiciones de trabajo y recursos inadecuados como causas predominantes de insatisfacción.

DESCRIPTORES: Liderazgo. Gestión. Atención de enfermería. Enfermería. Motivación.

INTRODUÇÃO

Atualmente, a gestão do cuidado em ambiente hospitalar tem passado por transformações e adaptações profundas, afetando princípios, diretrizes, orientação política e contribuições dos sistemas e serviços de saúde¹. A gestão dos cuidados de enfermagem está interligada ao processo de cuidar, desenvolvido em um ambiente organizacional. Para atingir seus objetivos, é necessária a integração dos esforços de cada enfermeiro. Esse processo requer recursos adequados para que os enfermeiros desempenhem suas atividades com êxito, sob a liderança de um gestor².

Maxwell, pesquisador em liderança, defende a tese que todos os profissionais exercem liderança onde estiverem desenvolver suas atividades. Assim sendo, os enfermeiros gestores detentores de cargos de direção e chefia, enquanto responsáveis do cuidado aos doentes, exercem liderança dos cuidados de enfermagem quando desenvolvem atividades independentemente da área que esteja³.

A liderança tem sido um fator determinante para o sucesso ou fracasso das organizações em todo o mundo, e Angola não é exceção. A liderança é a capacidade do líder de influenciar as pessoas para alcançar os objetivos da organização⁴.

Nesse contexto, a gestão consiste em uma combinação de habilidades, políticas, técnicas e práticas bem planejadas, cujo objetivo é administrar o comportamento dos enfermeiros, potencializando suas respostas às exigências da organização com satisfação. Essa é definida como a sensação de bem-estar no contexto organizacional, decorrente do cumprimento de tarefas profissionais e da satisfação das necessidades. Ou seja, a satisfação no trabalho é proporcional ao alcance dos desejos profissionais⁵.

Além do ambiente de trabalho dos enfermeiros, vários fatores podem influenciar positiva ou negativamente o processo de cuidado, como a gestão não participativa, falta de material, deficiência na capacitação dos profissionais, liderança, comunicação, proporção de enfermeiros, salário, entre outros⁶.

De acordo com Herzberg, as necessidades atendidas ou não no ambiente de trabalho resultam em dois grupos de fatores que explicam o comportamento das pessoas nas organizações. Esses fatores são: Primeiro, fatores higiênicos, que são externos à pessoa (política, administração da empresa, supervisão, relacionamentos, condições de trabalho, salário, status, segurança). Quando os fatores higiênicos são adequados, eles geram satisfação; quando são precários, evitam a satisfação⁷. Os gestores cometem erro por pensar em remuneração do salário como um elemento motivador para os funcionários, sendo, com certeza, um Pontapé no Traseiro (PNT).

A motivação-higiene, quando os enfermeiros líderes proporcionam aos liderados, surge para que a atividade seja enriquecida, proporcionando uma utilização eficaz de pessoal. Essa experiência de motivar os colaboradores é considerada manipuladora pelo que os fatores motivadores têm sido temporários. Assim, é necessário que as organizações ponham em disposição estes fatores higiênicos de forma equilibrada em disposição dos profissionais, como elementos importantes que desencadeiam estímulos para melhor prestação dos cuidados de enfermagem aos doentes.

Segundo fatores motivacionais, que são controlados pela pessoa e envolvem (conquista, reconhecimento profissional, natureza do trabalho, responsabilidade, crescimento, necessidade de autorrealização), e tais fatores incluem: delegação de responsabilidade; liberdade de exercer discricção; promoção; uso pleno das habilidades; estabelecimento de objetivos e avaliação relacionados com eles; ampliação ou enriquecimento do cargo⁷. Os fatores motivacionais estão relacionados com as atividades dos detentores de cargos de direção e chefia, como sentimentos de crescimento e reconhecimento profissional. Quando são ótimos, eles provocam a satisfação das pessoas. Porém, quando são precários, eles evitam a satisfação.

Os fatores motivacionais, também chamados de intrínsecos, são os fatores relacionados com o cargo que os detentores de cargos de direção e chefia ocupam ou a tarefa que executam na organização. Assim, precisam as organizações entender e proporcionar políticas que agregam efetivação destes fatores aos enfermeiros gestores detentores de cargos de direção e chefia (Diretor de Enfermagem, Enfermeiro-Chefe de Serviço e Supervisores) para proporcionar à equipe ação e motivo para prestação dos cuidados de enfermagem com eficácia, eficiência e efetividade⁸.

Este estudo se justifica pela escassez de trabalhos acadêmicos no contexto angolano em relação à temática. Evidenciando, uma das lacunas existentes no que se refere aos desafios e fatores que influenciam a liderança entre enfermeiros gestores em Angola.

Considerando a relevância da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg⁷ que distingue entre fatores motivacionais e higiênicos no ambiente de trabalho, este estudo tem como pergunta norteadora, portanto, é: “Quais são os fatores que influenciam a liderança do cuidado exercida por enfermeiros gestores segundo a teoria de Frederick Herzberg?” e o objetivo é compreender os fatores que influenciam a liderança do cuidado por enfermeiros gestores à luz da teoria de Frederick Herzberg.

MÉTODO

Estudo qualitativo exploratório-descritivo que utilizou como referencial teórico a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg⁷. O estudo foi guiado pelo *Consolidated Criteria for Reporting Qualitative Research* (COREQ) para relatar a pesquisa.⁹

Os pesquisadores que conduziram o estudo possuem formação avançada em enfermagem, com experiência em pesquisa qualitativa e gestão em saúde. Não havia qualquer relacionamento pré-existente entre os pesquisadores e os participantes antes do início do estudo. Para minimizar possíveis influências e garantir a imparcialidade, foram adotadas medidas para manter um relacionamento neutro e profissional durante as entrevistas. Além disso, os pesquisadores refletiram sobre suas próprias experiências e percepções em relação ao tema da liderança em enfermagem, reconhecendo que essas poderiam influenciar a coleta e a análise dos dados. Esse reconhecimento foi utilizado para orientar a condução das entrevistas e a análise dos resultados, buscando uma interpretação equilibrada e objetiva.

O estudo foi realizado em três hospitais de referência nacional em Angola, participado da pesquisa 43 enfermeiros gestores detentores de cargos de direção e chefia que tiveram presentes no momento da pesquisa, sendo seis do hospital 1, 16 do hospital 2 e 21 do hospital 3. Estes são enfermeiros gestores e ocupavam cargos de Diretor de Enfermagem, Enfermeiro-Chefe e Supervisor, com pelo menos um ano de experiência no cargo. Assim sendo, compete ao Diretor de Enfermagem dirigir, orientar, coordenar e liderar os serviços de enfermagem. Ao Enfermeiro-Chefe de Serviço compete dirigir, orientar, coordenar e liderar a equipe de enfermagem, os cuidados de enfermagem de uma área/serviço do hospital, já o Supervisor é aquele que apoia o Diretor de Enfermagem na supervisão do serviço de internamento e consulta externa.

Os participantes foram selecionados por meio de convites presenciais feitos pelo pesquisador responsável. Cada possível participante recebeu informações detalhadas sobre o estudo, e aqueles que atendiam aos critérios foram convidados a participar. A participação foi voluntária e todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). As entrevistas foram realizadas em salas reservadas dentro dos hospitais, proporcionando um ambiente tranquilo e privado para as discussões. Os horários das entrevistas foram agendados conforme a disponibilidade dos participantes, minimizando interrupções e garantindo a qualidade das respostas.

A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística por conveniência¹⁰. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. Para garantir a adequação das questões e a compreensão dos participantes, foi realizado um teste piloto com cinco participantes, o que resultou em ajustes nas questões. Os dados do teste piloto não foram incluídos na amostra final.

As entrevistas foram realizadas entre novembro e dezembro de 2023, com duração média de 28 minutos. A saturação dos dados foi considerada e alcançada durante o processo de entrevistas. As entrevistas continuaram até que as respostas dos participantes começaram a se repetir, indicando que não surgiriam novas informações relevantes para o estudo¹¹.

As perguntas da entrevista foram: Para você, o que é motivação, pensando em sua prática profissional? Quando você sente-se motivado como gestor?; Você poderia apontar quais as necessidades acha imprescindível para sua motivação?; Como gestor, relate as atividades que realiza; Explique como se sente quanto à possibilidade de ser promovido; Enquanto gestor, relate se você sente-se reconhecido/respeitado no seu ambiente de trabalho?; O que você entende sobre autorrealização? Você sente-se autorrealizado? Pode detalhar os motivos da sua autorrealização? o que acha que poderia melhorar?; Pode relatar os fatores que influenciam (positiva e negativamente) na sua atividade de liderança do cuidado?: Relacionado a equipe de enfermagem; relacionado ao seu superior e relacionado aos procedimentos técnicos e administrativos.

Todos os discursos foram transcritos e codificados, garantindo o sigilo dos participantes. Reuniões com os participantes foram realizadas para discutir os achados, resolvendo divergências por consenso e assegurando uma transcrição robusta e confiável. Após a transcrição, um resumo dos achados foi compartilhado com alguns participantes para validação. Eles foram convidados a revisar e comentar as interpretações, e suas sugestões foram incorporadas nos resultados.

Os dados coletados foram processados utilizando o software IRaMuTeQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*) como recurso para análise textual discursiva. O método de Classificação Hierárquica Descendente (CHD), desenvolvido por Nascimento e colaboradores, foi empregado para segmentar o corpus textual em classes de sentidos, permitindo uma análise detalhada e estruturada dos discursos dos participantes¹².

A presente pesquisa seguiu as seguintes etapas: transcrição das entrevistas dos participantes, verificação com alguns participantes, construção do *corpus* textual formatado conforme as orientações do tutorial do IRaMuTeQ, processamento utilizando o método da CHD e análise discursiva dos resultados com suporte da teoria de Herzberg.

A pesquisa foi submetida e aprovada pelas autoridades responsáveis nos três hospitais participantes, recebendo também aprovação favorável do Comitê de Ética do Ministério da Saúde de Angola (CEMS)¹³.

RESULTADOS

O estudo contou com a participação de 43 enfermeiros, dos quais a maioria era proveniente do Hospital 3 (48,8%), com idades entre 36 e 45 anos (39,5%) e predominância do sexo feminino (76,7%). Em relação ao nível acadêmico, 93% dos participantes possuíam apenas a graduação, sem formação adicional (53,4%). A maioria dos enfermeiros tinha mais de 21 anos de experiência profissional (30,2%) e assumiu o cargo atual nos últimos um a cinco anos (81,3%).

Na análise dos discursos, o software identificou 43 unidades discursivas, com um total de 1.717 palavras diferentes, 15.417 ocorrências, 1.172 formas reduzidas, 1.078 formas ativas e 84 formas suplementares. Após a quantificação e a determinação da frequência das formas reduzidas, o IRaMuTeQ dividiu o corpus em 361 (83,5%) segmentos classificados, de um total de 432 segmentos de textos, organizados em seis classes. No que se refere ao processamento, a Classe 4 apresentou o maior percentual de aproveitamento, com 21,3%, seguida pela Classe 6 com 20,2%, Classe 2 com 19,1%, Classe 5 com 13,6%, Classe 1 com 13,3% e, finalmente, Classe 3 com 12,5%. A estrutura temática das classes geradas pelo IRaMuTeQ, organizada em um dendrograma vertical, é apresentada na Figura 1.

Fatores que influenciam na liderança do cuidado conforme a teoria de Frederick Herzberg											
CLASSE 5 49 UCE* 13.6% Fatores relacionados às necessidades básicas e ao bem-estar		CLASSE 4 77 UCE 21.3% Fatores relacionados à motivação e realização profissional		CLASSE 3 45 UCE 12.5% Desafios e obstáculos enfrentados na prática da enfermagem		CLASSE 2 69 UCE 19.1% Organização e supervisão das práticas de enfermagem		CLASSE 6 73 UCE 20.2% Aspirações profissionais na carreira da enfermagem		CLASSE 1 48 UCE 13.3% Reconhecimento e respeito entre colegas e lideranças	
Palavras	X ²	Palavras	X ²	Palavras	X ²	Palavras	X ²	Palavras	X ²	Palavras	X ²
Transporte	138.7	Quando	141.2	Falta	179	Passagem	121.5	Almejar	145.7	Respeitado	246.7
Família	110.6	Motivar	130.3	Deficiência	164.1	Plantão	116.5	Mestrado	117.7	Colega	218.4
Bem	102.5	Organização	92	Enfrentar	114	Participar	106.3	Categoria	117	Reconhecer	190.4
Necessidades	91.3	Motivação	85.5	Absenteísmo	87.2	Acompanhar	83.6	Cargo	113.2	Sentir	87.6
Manter	89.8	Impulsionar	64.4	Desafio	77.6	Escala	78.9	Não	111.5	Hospital	70.4
Profissão	85.3	Vida	60.3	Comunicação	77.1	Estagiário	69.5	Ocupar	99.6	Direção	61.9
Essencial	84.8	Sociedade	59.7	Baixo	64	Elaborar	66.2	Doutorado	85.8	Demonstrar	39.8
Casa	79.6	Receber	58.5	Falha	57.5	Farmácia	64	Chefia	85.6	Reconhecimento	30.8
Básico	78	Alta	52.7	Ambiente	51.6	Organizar	61.6	Mais	63.6	Respeito	28.9
Financeiro	66.6	Sentir	45.2	Diverso	46.4	Enfermagem	58.1	Custear	59.7	Completamente	26.4
Locomover	58.8	Condição	44.3	Quantitativo	42.9	Atividade	55.5	Direção	55.7	Respeitar	26.4
Locomoção	52.1	Força	41.9	Questão	39.8	Reunião	55.1	Especialização	55.4	Ainda	26
Viajar	38.9	Ver	40.5	Material	37.3	Médio	52.5	Especialidade	55.4	Apenas	26
Filho	38.7	Paciente	39.7	Enfermagem	34	Serviço	51.9	Devido	54.1	Entanto	22.1
Cobrir	38.7	Realizar	37.3	Como	33.5	Orientar	51.3	Critério	47.6	Chefe	19.7

Figura 1 – Estrutura temática das classes geradas pelo IRaMuTeQ, por meio da Classificação Hierárquica Descendente. Luanda, Angola. 2024.

Nota - *UCE – Unidade de Contexto Elementar.

Classe 1: Reconhecimento e respeito entre colegas e lideranças

Nesta classe, foram identificadas 48 UCEs, correspondendo a 13,3% do corpus, que evidenciam elementos de reconhecimento e respeito mútuo entre colegas e lideranças na prática da enfermagem. Termos como respeitado, colega e reconhecer destacam a importância de um ambiente de trabalho respeitoso e colaborativo. Esses achados ressaltam a relevância do reconhecimento mútuo para a promoção de um ambiente de trabalho positivo e a autorrealização profissional, aspectos centrais na teoria de Frederick Herzberg.

Sinto-me respeitada e reconhecida pela direção do hospital e pelos colegas devido à minha conduta e ao tratamento que recebo deles. No entanto, percebo que a valorização do profissional de enfermagem pela direção ocorre apenas quando convém (p16).

Sinto-me respeitada e reconhecida pelos colegas, mas muitas vezes desrespeitada pela direção do hospital, especialmente quando decisões são tomadas sem o consentimento da chefia de serviço, o que tira minha autoridade por não me ouvir (p30).

Respeitada e reconhecida pela direção do hospital e pelos colegas em algumas situações, mas em certos momentos, sinto-me desvalorizada, principalmente quando a direção só nos procura se algo está errado e alguns colegas desrespeitam o trabalho (p38).

Classe 6: Aspirações profissionais na carreira da enfermagem

Foram identificadas 73 UCEs, correspondendo a 20,2% do corpus, refletindo as aspirações profissionais e a busca por educação continuada na enfermagem. Termos como almejar, mestrado e especialização ilustram o desejo de avanço na carreira. Esses achados ressoam com os princípios de Herzberg, que enfatizam o crescimento pessoal e profissional como elementos cruciais para a motivação e satisfação no trabalho.

Tenho o desejo de fazer uma especialidade, mestrado ou doutoramento, mesmo que a direção do hospital não custeie. A chefia tem sido um obstáculo para a continuidade dos meus estudos. Muitos enfermeiros não têm interesse em cargos de direção e chefia (p22).

Embora eu não deseje ocupar mais cargos de direção e chefia, almejo uma promoção de categoria para melhorar o salário e garantir a aposentadoria. No entanto, não sinto que o hospital tenha essa intenção, assim como não acredito que a direção custearia minha especialização, devido aos critérios de seleção não claros (p30).

Não gostaria mais de ocupar cargos de direção e chefia, pois essa responsabilidade me foi imposta pela direção do hospital. Para mim, seria melhor não estar nessa posição, pois me sinto sobrecarregada e tenho receio de não corresponder às expectativas (p40).

Classe 2: Organização e supervisão das práticas de enfermagem

Na Classe 2, foram identificadas 69 UCEs, representando 19,1% do corpus, que apontam para atividades de organização e supervisão na enfermagem. Termos como passagem, plantão e escala, destacam o papel do enfermeiro na coordenação das práticas de enfermagem, alinhando-se à importância da supervisão e organização como fatores motivacionais, conforme Herzberg.

Quanto às atividades, atualmente estou envolvida na gestão de crises. Devido às diversas situações a resolver, não tenho uma rotina diária definida, pois as demandas variam conforme o contexto, a localização e as necessidades do momento (p6).

Minhas atividades incluem participar de reuniões do conselho de enfermagem, prestar cuidados de enfermagem, realizar levantamento de material na farmácia, zelar pela manutenção dos equipamentos, conversar com os familiares dos pacientes, participar da passagem de plantão e formações contínuas, além de acompanhar estagiários de enfermagem (p14).

Distribuo tarefas, colaboro prestando cuidados de enfermagem, faço as efetividades e a escala de serviço, além de acompanhar os estagiários. Não tenho interesse em ocupar cargos de chefia devido ao estresse e à deficiência de recursos humanos e materiais (p43).

Classe 3: Desafios e obstáculos enfrentados na prática da enfermagem

Na Classe 3, foram identificadas 45 UCEs, correspondendo a 12,5% do corpus, que destacam desafios enfrentados na prática de enfermagem. Termos como falta, deficiência e absenteísmo revelam as dificuldades do ambiente hospitalar e administrativo, sublinhando a importância de enfrentar tais desafios para promover a satisfação profissional, de acordo com a teoria de Herzberg.

As deficiências no ambiente de trabalho incluem o baixo quantitativo de profissionais de enfermagem para atender os pacientes, falta de recursos materiais e medicamentos, falta de pessoal especializado, falhas na comunicação entre as equipes, entre outras questões que afetam o desempenho e a satisfação profissional (p7).

Os desafios que enfrento incluem a falta de motivação, a fuga de profissionais para outras áreas, absenteísmo, baixos salários, falta de promoção profissional, tratamento incompatível com o diagnóstico, falhas no cumprimento da terapêutica, falta de participação da família no processo de cuidado, fatores administrativos alheios à equipe de enfermagem, bem como políticas inadequadas de formação profissional (p31).

A falta de reconhecimento, baixos salários, más condições de trabalho, falta de pagamento de horas extras e falta de promoção são desafios constantes. Mesmo assim, continuo comprometida com a profissão, buscando melhorias para a categoria (p41).

Classe 4: Fatores relacionados à motivação e realização profissional

Nesta classe, foram identificadas 47 UCEs, correspondendo a 21,3% do corpus, evidenciando a motivação e a realização profissional na enfermagem. Termos como motivar, motivação e impulsionar refletem a importância de um ambiente que reconheça e valorize os esforços dos profissionais, conforme enfatizado por Herzberg.

Motivação é o grau de satisfação que impulsiona o profissional. Sinto-me motivada quando as atividades no serviço fluem, quando mantenho um bom relacionamento, quando temos profissionais em número suficiente para atender às necessidades dos pacientes e quando consigo atender às necessidades dos profissionais de enfermagem (p1).

Sinto-me motivada quando vejo os profissionais de enfermagem se dedicando às atividades, quando conseguimos cumprir as metas, quando recebo um salário compatível com meu nível acadêmico e quando o paciente recebe alta (p4).

Sinto-me motivada quando os pacientes recebem alta para continuar a vida na sociedade, quando tenho boas condições de trabalho, quando sou reconhecida pela direção do hospital por alcançar os objetivos, e quando sou respeitada pelo que faço (p11).

Classe 5: Fatores relacionados às necessidades básicas e ao bem-estar

Foram identificadas 49 UCEs, correspondendo a 13,6% do corpus, que destacam a importância das necessidades básicas e do bem-estar dos profissionais de enfermagem. Termos como transporte, família e casa ilustram os desafios de conciliar demandas profissionais com o bem-estar pessoal, ressaltando a influência desses fatores na satisfação e desempenho no trabalho, em consonância com a teoria de Herzberg.

Tenho várias necessidades, como sentir-me bem com minha família e amigos, ter uma casa digna do trabalho que faço, um meio de transporte para facilitar a locomoção, dinheiro para suprir minhas necessidades e ver meus filhos formados (p5).

No âmbito extraprofissional, minhas necessidades incluem o bem-estar físico, mental e espiritual, um bom relacionamento com a família e a sociedade, transporte adequado, moradia condizente com minha profissão e acesso a alimentos (p16).

Minhas necessidades incluem uma mudança de categoria a cada três anos para aumentar o salário, um salário que cubra minhas necessidades básicas para poder viajar nas férias, ver meus filhos estudando fora do país e morar próximo ao hospital para evitar acordar cedo todos os dias para chegar ao trabalho (p37).

DISCUSSÃO

O reconhecimento e o respeito mútuo entre colegas e líderes são essenciais para a satisfação dos colaboradores e o alcance dos objetivos organizacionais. O reconhecimento pessoal envolve a valorização do desempenho do colaborador pelo gestor¹⁴. Fatores que satisfazem os enfermeiros incluem o reconhecimento pelo trabalho, elogios, a compreensão dos líderes sobre suas equipes e o apoio dos colegas⁸.

No estudo, poucos relataram reconhecimento pela direção do hospital, apesar de receberem responsabilidades de gestão. A cooperação dos colegas também foi considerada um fator positivo para alcançar os objetivos organizacionais. A literatura indica que o reconhecimento e o respeito dos colegas e da liderança são fundamentais para a autoestima, motivação e qualidade do cuidado dos profissionais de enfermagem¹⁵.

Por outro lado, os participantes relataram que a direção tende a dar atenção a alguns e negligenciar outros, o que leva à desmotivação de muitos ocupantes de cargos de direção e chefia,

resultando, em alguns casos, em desistências. É essencial que os órgãos de direção integrem os detentores de cargos de direção e chefia no processo organizacional.

A meritocracia pode estimular o desempenho e a motivação dos colaboradores, fortalecendo a eficiência operacional e promovendo um ambiente de trabalho mais engajador, que influencia positivamente na liderança do cuidado do enfermeiro gestor¹⁶. Distribuir responsabilidades e autoridade de forma equitativa evita a usurpação de competências e otimiza o uso de recursos, mantendo a integridade das operações hospitalares. Ao adotar uma abordagem baseada na meritocracia e na atribuição de responsabilidades, os órgãos diretivos podem promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo, beneficiando profissionais de saúde, pacientes e a comunidade em geral.

No entanto, é importante abordar uma preocupação subjacente, onde os detentores de cargos de direção e chefia são instruídos a não admitir a falta de determinados produtos perante seus subordinados, alegando posse de recursos indisponíveis. Tal abordagem pode gerar a percepção de priorização do crescimento pessoal sobre o comprometimento com as responsabilidades profissionais, o que pode minar a confiança e coesão da equipe.

A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg distingue entre fatores higiênicos, como políticas e salário, e fatores motivacionais, ligados ao cargo. Fatores favoráveis aumentam a satisfação, enquanto fatores precários a diminuem¹⁷.

Portanto, observando o reconhecimento e respeito entre colegas e liderança no contexto da pesquisa, os detentores de cargos de direção e chefia são valorizados pela direção do hospital apenas quando isso convém à instituição, o que não promove satisfação, mas insatisfação entre os colaboradores, influenciando negativamente na liderança do cuidado do enfermeiro gestor.

A Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização Mundial da Saúde (OMS) destacam, no Plano de Desenvolvimento Sustentável até 2030, a importância da educação em saúde para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 3 e 8. O ODS 3 foca na capacitação contínua dos profissionais de saúde, enquanto o ODS 8 busca condições de trabalho justas e seguras. Esses objetivos promovem a saúde dos pacientes e o desenvolvimento dos enfermeiros¹⁸. Na pesquisa, os participantes desejam avançar em sua formação, mas enfrentam dificuldades devido à falta de clareza nos critérios de cursos e aos baixos salários, levando alguns a financiar sua formação pessoalmente devido à falta de oportunidades, isto pode interferir negativamente na liderança do cuidado do enfermeiro gestor.

Para garantir a eficiência dos profissionais de saúde, as organizações devem estabelecer expectativas claras, fornecer materiais e equipamentos adequados, valorizar o desempenho e investir na formação. Incentivos são necessários para motivar os colaboradores e melhorar a satisfação dos pacientes. Políticas focadas na formação contínua podem apoiar os profissionais em suas atividades¹⁹.

Apesar dos desafios, como a falta de recursos, os incentivos ajudam os profissionais a se manterem motivados e produtivos. Ressalta-se ser importante a revisão de regulamentos para garantir equidade na formação dos enfermeiros e atender às necessidades da população.

Na perspectiva da teoria dos dois fatores de Herzberg, a busca por educação adicional e desenvolvimento profissional, reflete o desejo por satisfação no trabalho, influenciando positivamente o desempenho dos profissionais⁷. No entanto, a falta de financiamento da formação pela Direção do Hospital, a falta de clareza nos critérios de seleção para cursos e os baixos salários são fatores que podem causar insatisfação, que pode interferir negativamente na prestação dos cuidados de enfermagem, nas atividades de liderança do enfermeiro gestor.

Os enfermeiros representam 60% do pessoal do sistema nacional de saúde mundial e desempenham um papel crucial na prestação de cuidados de enfermagem, especialmente em Angola¹⁸. É imperativo que haja supervisão das práticas de enfermagem eficaz para garantir a eficiência e a segurança do paciente. Essa é responsabilidade dos detentores de cargos de direção e chefia,

que devem avaliar o desempenho e implementar programas de reconhecimento que promovam o comprometimento dos profissionais¹³.

Nesse contexto, os depoimentos dos participantes da pesquisa destacaram diversas atividades relacionadas à organização e supervisão das práticas de enfermagem, como a coordenação de equipe, distribuição de tarefas e resolução de conflitos. Além disso, enfatizam o acompanhamento de estagiários de enfermagem do nível médio e superior, sem qualquer remuneração pela Direção do Hospital.

A falta de reconhecimento e remuneração adequada para atividades adicionais realizadas pelos enfermeiros tem causado insatisfação e desmotivação²⁰⁻²¹. Isso resultou em alguns profissionais buscando outras áreas de atuação, afetando negativamente a prestação de cuidados aos pacientes.

Os supervisores de enfermagem desempenham um papel fundamental na garantia das condições de trabalho e na motivação dos enfermeiros. No entanto, a ausência de remuneração por atividades como o acompanhamento de estagiários durante o expediente de trabalho é desmotivadora para esses profissionais. A teoria dos dois fatores de Herzberg destaca a importância dos fatores motivacionais e higiênicos no ambiente de trabalho. A falta de reconhecimento e remuneração adequada para atividades adicionais reflete fatores higiênicos, que podem impactar negativamente a satisfação e o desempenho dos enfermeiros, interferindo negativamente na prestação dos cuidados de enfermagem, na liderança do enfermeiro gestor⁷.

Com base nas evidências do campo de pesquisa, identificaram-se diversos desafios e obstáculos enfrentados pelos profissionais de enfermagem na prestação de cuidados, como a deficiência do capital humano, a fuga de enfermeiros para outras áreas, a escassez de recursos materiais e a falta de medicamentos, o que impacta negativamente na qualidade da assistência, na liderança do enfermeiro gestor.

Sendo assim, a pesquisa revelou que a falta de envolvimento da família no cuidado, especialmente em culturas africanas, é um obstáculo. Implementar políticas para envolver a família é crucial, pois seu não envolvimento afeta a comunicação e a qualidade dos cuidados^{6,22-24}.

O baixo salário contribui para o absenteísmo dos enfermeiros e dificulta a qualidade da assistência. Muitos buscam outros empregos, resultando em alto absenteísmo em hospitais de Angola. Estudos mostram que a recompensa financeira não melhora o desempenho, mais objetivos organizacionais são complementares²⁵.

A falta de valorização profissional pela Direção do Hospital e pela sociedade leva à desmotivação dos profissionais, impactando negativamente nos cuidados prestados. Diversos obstáculos enfrentados pelos enfermeiros, incluindo problemas administrativos alheios à direção de enfermagem, como diagnósticos incompatíveis com o tratamento e a falta de especialistas, prejudicam a qualidade da assistência, até mesmo resultando em óbitos. No presente estudo, os participantes evidenciaram deficiências como promoção profissional, cumprimento das referências hospitalares, motivação e condições inadequadas de trabalho, afetando negativamente os cuidados prestados.

No entanto, é importante destacar que o principal obstáculo administrativo para a implementação de políticas de formação no sistema nacional de saúde em Angola é a falta de enfermeiros em cargos políticos de destaque (Ministro, Secretários de Estado, Diretores de Hospitais). A política de saúde é percebida como decisões, planos e ações empreendidas pelo Estado para alcançar objetivos de saúde para a comunidade, e a deficiência do enfermeiro na política de formação interfere negativamente, limitando seu desenvolvimento e comprometendo a qualidade da assistência²⁶.

A proporção inadequada de enfermeiros em relação ao número de pacientes pode acarretar sérios problemas, como a omissão de cuidados e até mesmo o aumento da mortalidade entre os pacientes. Para garantir a qualidade e segurança dos cuidados, é essencial encontrar um equilíbrio entre a carga de trabalho dos enfermeiros e o número de profissionais disponíveis para atender às necessidades dos pacientes²⁷.

A literatura mostra que a motivação dos profissionais, com uma remuneração adequada e valorização, é crucial para a satisfação, desempenho e produtividade.²⁷ Atender às necessidades de autonomia, competência e relacionamento fortalece a motivação, aumentando o envolvimento e o bem-estar, e está associado a maior produtividade e alcance dos objetivos²⁸.

A falta de motivação e realização profissional entre os detentores de cargos de direção e chefia está relacionada à ausência de transporte pessoal, uma residência adequada e um salário suficiente para cobrir necessidades básicas. Isso resulta em desmotivação e impacta a qualidade dos cuidados.

Os resultados também revelaram que a maioria dos participantes da pesquisa não recebia um salário de acordo com sua responsabilidade ou nível acadêmico, o que se traduz em insatisfação na realização das atividades. Ter um salário que dignifique a profissão proporciona bem-estar e satisfação profissional. No entanto, o salário não deve ser a única base para a motivação. De acordo com Herzberg, o salário insuficiente, a falta de transporte, uma casa inadequada e a falta de valorização do enfermeiro pela Direção do Hospital são fatores higiênicos e de responsabilidade da organização⁷.

Os detentores de cargos de direção e chefia destacam a falta de transporte e salário insuficiente como desafios principais. A importância do bem-estar familiar e a necessidade de uma residência adequada também foram ressaltadas como fatores cruciais para o bem-estar. A saber, o bem-estar dos profissionais de enfermagem é influenciado pela valorização social, bom relacionamento com colegas e liderança competente, onde a valorização pela sociedade pode reduzir o estresse dos colaboradores²⁹.

Na pesquisa foi identificado igualmente, que o salário não cobre todas as necessidades, fator essencial para manter o bem-estar mental e espiritual é essencial. Viver próximo ao hospital também é vantajoso para evitar o estresse do trânsito e melhorar a qualidade dos cuidados aos pacientes. Sendo assim, para garantir satisfação e qualidade na assistência, é essencial atender às necessidades básicas dos profissionais, como alimentação, transporte e moradia, conforme a pirâmide de Maslow³⁰. A pesquisa revela que essas necessidades ainda estão insatisfeitas, destacando a importância de uma remuneração adequada.

Este estudo qualitativo enfrenta algumas limitações, especialmente relacionadas à relutância dos participantes em discutir questões técnicas e administrativas do hospital. Essa hesitação pode ter influenciado a profundidade e abrangência das informações coletadas, limitando a compreensão completa dos procedimentos internos que impactam as políticas de trabalho dos enfermeiros. Embora o estudo tenha seguido rigorosamente os princípios éticos e garantido o sigilo dos participantes para minimizar possíveis receios, a falta de detalhes sobre aspectos técnicos e administrativos pode restringir a aplicação dos achados na formulação de políticas efetivas.

Além disso, é crucial reconhecer as limitações intrínsecas aos estudos qualitativos, como a subjetividade na interpretação dos dados e o potencial viés na seleção e análise das respostas. A natureza interpretativa desses estudos pode resultar em múltiplas interpretações dos dados, influenciadas pelas percepções e experiências individuais dos pesquisadores. Para mitigar esses desafios, um resumo dos achados foi compartilhado com alguns participantes para validação. Adicionalmente, foi utilizado o software IRaMuTeQ para análise dos dados, o que ajudou a reduzir a interferência dos pesquisadores e a aumentar a objetividade e robustez dos resultados.

CONCLUSÃO

Os resultados deste estudo demonstraram que fatores motivacionais, como reconhecimento e oportunidades de crescimento profissional, são essenciais para a satisfação no trabalho entre enfermeiros gestores. Sendo essenciais para promover um ambiente de trabalho positivo e engajador. No entanto, fatores higiênicos, como condições precárias de trabalho e recursos inadequados,

foram identificados como causas predominantes de insatisfação. Além disso, emergiram temas importantes, incluindo a necessidade de políticas institucionais que fomentem um ambiente de trabalho colaborativo e respeitoso, e a importância do desenvolvimento contínuo das competências de liderança. A implementação de programas estruturados de reconhecimento e desenvolvimento profissional para enfermeiros gestores também se mostrou fundamental. Essas conclusões sublinham a necessidade de uma abordagem equilibrada que aborde tanto os fatores motivacionais quanto os higiênicos para melhorar a satisfação e a eficácia no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

1. Santos TBS, Moreira ALA, Suzart NA, Pinto ICM. Hospital management at Brazil's National Health System: Challenges in the study of health policies, planning and management. *Ciênc Saúde Coletiva* [Internet]. 2018 [acesso 2024 Set 10];25(9):3597-609. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232020259.33962018>
2. Zagonel FS, Tonin L, Barros FF, Makuch DMV. Gestão do cuidado de enfermagem obstétrica e neonatal com vistas à integralidade. *Rev Cient Multidiscip* [Internet]. 2023 [acesso 2024 Set 10];4(10):e4104246. Disponível em: <https://doi.org/10.47820/recima21.v4i10.4246>
3. Maxwell JC. *Você nasceu para liderar*. Rio de Janeiro, RJ(BR): Editora Thomas Nelson Brasil; 2008 [acesso 2025 Mar 09]. Disponível em: <https://www.eusoubud.com.br/wp-content/uploads/2019/06/Voce-Nasceu-Para-Liderar-John-Maxwell.pdf>
4. Belo EM, Araújo ARS, Garcia DA, Melo Jr HG, Silva PRO. Estilos de liderança. *Rev Ibero-Am Humanid Ciênc Educ* [Internet]. 2024 [acesso 2024 Set 10];10(5):4141-63. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v10i5.14214>
5. Dos Reis FL, Vicente DM. A Importância da avaliação e gestão de desempenho na motivação organizacional-O Caso da Unidade de Cuidados Continuados Integrados Rainha D. Leonor da Santa Casa da Misericórdia de Vila de Rei. *Rev Temas Soc* [Internet]. 2024 [acesso 2024 Set 11];6:64-83. Disponível em: https://doi.org/10.60543/ts_iss.vi6.9288
6. Cranley LA, Lam SC, Konradsen H. Nurses' attitudes toward the importance of families in nursing care: A multinational comparative study. *J Fam Nurs* [Internet]. 2022 [acesso 2024 Set 10];28(1):69-82. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/10748407211042338>
7. Herzberg F. One more time how do you motivate employees? 1968. *Harv Bus Rev* [Internet]. 2003 [acesso 2024 Set 10];81(1):87-96. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9_2
8. Oliveira JADN, Gomes ET, Silva JRRD, Rocha NGN, Medeiros KSD, Ramos FDS. Impacto da satisfação e motivação no estresse ocupacional da enfermagem do bloco operatório: estudo piloto. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2025 [acesso 2025 Abr];78:e20230415. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2023-0415pt>
9. Souza VRS, Marziale MHP, Silva GTR, Nascimento PL. Tradução e validação para a língua portuguesa e avaliação do guia COREQ. *Acta Paul Enferm* [Internet]. 2021 [acesso 2024 Set 10];34:eAPE02631. Disponível em: <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2021AO02631>
10. Polit DF, Beck CT. *Fundamentos de pesquisa em enfermagem: avaliação de evidências para a prática da enfermagem*. 9. ed. Porto Alegre, RS(BR): Artmed; 2019.
11. Minayo MCS. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. *Rev Pesq Qual* [Internet]. 2017 [acesso 2024 Set 10];5(7):1-12. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/82>
12. Nascimento MK, Corrêa PM, Pinca SGL, Evangelista SJ. O software IRaMuTeQ como recurso para a análise textual discursiva. *Rev Pesq Qual* [Internet]. 2022 [acesso 2024 Set 10];10(24):213-32. Disponível em: <https://doi.org/10.33361/RPQ.2022.v.10.n.24.383>

13. Ministério da Saúde de Angola. Instituto Nacional de Investigação em Saúde/Comité de Ética em Saúde. Decreto Presidencial n.º 177/19 de 22 de maio [Internet]. 2019 [acesso 2024 Set 10]. Disponível em: <https://lex.ao/docs/presidente-da-republica/2019/decreto-presidencial-n-o-177-19-de-22-de-maio/>
14. Sikira R, Madaba R, Filbert R. Impact of recognition on employees' performance in the manufacturing industries in Tanzania: A case of Tanga Cement Company. *Int J Sci Res Manag* [Internet]. 2024 [acesso 2024 Set 10];12(3):6059-73. Disponível em: <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v12i03.em11>
15. Taylor RLC. A mixed bag: The hidden time costs of regulating consumer behavior [tese]. Sydney, NSW(U): The University of Sydney, School of Economics; 2019 [acesso 2024 Set 10]. Disponível em: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3186504>
16. António MISR. A motivação e suas implicações no alcance dos objectivos organizacionais: reflexão sobre o modelo de gestão meritocrático no crescimento da empresa Saipem-Luxembourg sucursal de Angola. *Rev Cient Multidiscip* [Internet]. 2024 [acesso 2024 Set 10];5(5):e555173. Disponível em: <https://doi.org/10.47820/recima21.v5i5.5173>
17. Pereira A, Da Silva L, Durão M. Motivação e satisfação no trabalho: Teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional. *Rev Cient Multidiscip* [Internet]. 2024 [acesso 2024 Set 11];5(1):e515368. Disponível em: <https://doi.org/10.47820/recima21.v5i1.5368>
18. Nações Unidas Brasil (ONU). Objetivos de desenvolvimento sustentável [Internet]. 2024 [acesso 2024 Set 10]. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>
19. Kitsios F, Kamariotou M. Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers. *Heliyon* [Internet]. 2021 [acesso 2024 Set 10];7(4):e06857. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06857>
20. Efendi F, Kurniati A, Bushy A, Gunawan J. Concept analysis of nurse retention. *Nurs Health Sci* [Internet]. 2019 [acesso 2024 Set 10];21(4):422-7. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/nhs.12629>
21. Bell M, Sheridan A. How organisational commitment influences nurses' intention to stay in nursing throughout their career. *Int J Nurs Stud Adv* [Internet]. 2020 [acesso 2024 Set 10];2:100007. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2020.100007>
22. Mackie BR, Mitchell M, Marshall A. The impact of interventions that promote family involvement in care on adult acute-care wards: An integrative review. *Collegian* [Internet]. 2018 [acesso 2024 Set 10];25(1):131-40. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2017.01.006>
23. Park EO, Schumacher KL. The state of the science of family caregiver-care receiver mutuality: A systematic review. *Nurs Inq* [Internet]. 2014 [acesso 2024 Set 10];21(2):140-52. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/nin.12032>
24. Petriwskyj A, Gibson A, Parker D, Banks S, Andrews S, Robinson A. Family involvement in decision making for people with dementia in residential aged care: A systematic review of quantitative literature. *Int J Evid Based Healthc* [Internet]. 2014 [acesso 2024 Set 10];12(2):64-86. Disponível em: <https://doi.org/10.1097/XEB.0000000000000003>
25. Ouakouak ML, Zaitouni MG, And AB. Ethical leadership, emotional leadership, and quitting intentions in public organizations: Does employee motivation play a role? *Leadership Org Dev J* [Internet]. 2020 [acesso 2024 Set 11];41(2):257-79. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0206>
26. Hajizadeh A, Zamanzadeh V, Kakemam E, Bahreini R, Zarnaq RK. Factors influencing nurses' participation in the health policy-making process: A systematic review. *BMC Nurs* [Internet]. 2021 [acesso 2024 Set 10];20(1):128. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00648-6>

27. Haegdorens F, Bogaet PV, Mester K, Monsieurs KG. The impact of nurse staffing levels and nurses' education on patient mortality in medical and surgical wards: An observational multicentre study. *BMC Health Serv Res* [Internet]. 2019 [acesso 2024 Set 10];19:864. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4688-7>
28. Nishio EA, Lazarini LDF, Salvador ME, D'Innocenzo M. Implantação do Modelo de Gestão de Serviços de Enfermagem em 16 hospitais. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2021 [acesso 2024 Set 11];74:e20190756. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0756>.
29. Hammig O. Health and well-being at work: The key role of supervisor support. *Soc Sci Med Popul Health* [Internet]. 2017 [acesso 2024 Set 10];3:393-402. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2017.04.002>
30. Hayre-Kwan S, Quinn B, Chu T, Orr P, Snoke J. Nursing and maslow's hierarchy: A health care pyramid approach to safety and security during a global pandemic. *Nurse Lead* [Internet]. 2021 [acesso 2024 Set 11];19(6):590-5. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2021.08.013>

NOTAS

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Concepção do estudo: Tchivala LL.

Coleta de dados: Tchivala LL.

Análise e interpretação dos dados: Tchivala LL, Silva RF.

Discussão dos resultados: Tchivala LL, Silva RF, Madeira MZA.

Redação e/ou revisão crítica do conteúdo: Madeira MZA.

Revisão e aprovação final da versão final: Madeira MZA, Francisco JA.

FINANCIAMENTO

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

APROVAÇÃO DE COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Aprovado no Comitê de Ética em Pesquisa de Angola, parecer n. 07/CEMS/2024, Certificado de Apresentação para Apreciação Ética aos 18 de junho de 2024.

CONFLITO DE INTERESSES

Não há conflito de interesses.

EDITORES

Editores Associados: José Luís Guedes dos Santos.

Editor-chefe: Elisiane Lorenzini.

HISTÓRICO

Recebido: 07 de novembro de 2024.

Aprovado: 08 de abril de 2025.

AUTOR CORRESPONDENTE

Lopes Lena Tchivala.

lopestchivala@hotmail.com

DISPONIBILIDADE DE DADOS

O conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo não está disponível publicamente.