

Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro

Team motivation and motivational strategies adopted by nurses

Motivación del equipo y estrategias de motivación adoptadas por el enfermero

**Felipa Daiana Bezerra¹, Marta Francisca da Conceição Andrade¹,
Joseilze Santos de Andrade¹, Maria Jéssia Vieira¹, Deborah Pimentel^{II}**

¹Universidade Federal de Sergipe. Departamento de Enfermagem e Nutrição. Curso de Enfermagem.
Grupo de Pesquisa Estudos Teóricos, Práticos, Históricos e Culturais em Saúde. Aracaju, SE

^{II}Universidade Federal de Sergipe. Curso de Medicina.

Grupo de Pesquisa Estudos Teóricos, Práticos, Históricos e Culturais em Saúde. Aracaju, SE

Submissão: 12/11/2008

Aprovação: 15/12/2009

RESUMO

Estudo qualitativo realizado em um hospital de urgência em Aracaju-SE, o qual objetivou conhecer a percepção dos enfermeiros acerca do que seja uma equipe de enfermagem motivada, identificar as possíveis políticas motivacionais utilizadas pelos mesmos e se elas estão condizentes com as políticas propostas por Frederick Herzberg em sua teoria. Dos 20 enfermeiros participantes, a maioria percebeu a motivação como um conjunto de técnicas possíveis de moldar o comportamento do indivíduo no trabalho, associando-a a fatores extrínsecos e 60% não consideravam suas equipes motivadas. Percebeu-se que os tipos de políticas motivacionais que costumam ser aplicadas correspondem aos fatores intrínsecos que visam à auto-valorização e auto-realização dos indivíduos nas tarefas que executam.

Descritores: Motivação; Equipe de enfermagem; Enfermagem.

ABSTRACT

Qualitative study held in an emergency hospital in Aracaju-SE, which aimed to know the perception of nurses about what is a motivated nursing team, to identify possible motivational policies used by them and if they are consistent with the policies proposed by Frederick Herzberg in his theory. Of the 20 nurses participants, the most understood the motivation as a set of techniques possible to shape the behavior of the individual at work, linking it to extrinsic factors and 60% did not consider his team motivated. The types of motivational policies that usually apply realized that these correspond to intrinsic factors aimed at self recovery and self realization of individuals in the tasks running

Key words: Motivation; Nursing, team; Nursing.

RESUMEN

Estudio cualitativo realizado en un hospital de emergencia en Aracaju-SE, que tiene por objeto determinar la percepción de las enfermeras acerca de lo que es un equipo motivado de la enfermería, identificar posibles políticas de motivación utilizados por ellos y si son en consonancia con las políticas propuestas por Frederick Herzberg en su teoría. De las 20 enfermeras participantes, la mayoría de entender la motivación como un conjunto de técnicas posibles para dar forma al comportamiento del individuo en el trabajo, vinculándola a factores extrínsecos y el 60% no considera que su equipo motivado. Los tipos de políticas que normalmente se aplican motivacionales se dio cuenta de que estos corresponden a factores intrínsecos encaminadas a la recuperación de la libre y la libre realización de los individuos en las tareas en ejecución

Descriptor: Motivación; Grupo de enfermería; Enfermería.

AUTOR CORRESPONDENTE

Felipa Daiana Bezerra. Rua Divina Pastora, 891, Apto 07- Centro, CEP 49010-600, Aracaju, SE.
E-mail: felipadaiana@bol.com.br

INTRODUÇÃO

Grande parcela das instituições, incluindo aquelas voltadas para a prestação de serviços na área da saúde, tem por objetivo oferecer um atendimento de qualidade e ao mesmo tempo eficiente aos seus clientes e para tal, não poupam investimentos em equipamentos sofisticados, reforma na estrutura física dos prédios e até mesmo adotam políticas de aumento salarial. No entanto, os administradores acabam esquecendo um elemento relevante para o sucesso de suas empresas, seu funcionário, e é nesse contexto que a motivação se torna uma questão a ser estudada.

A motivação humana é caracterizada por um conjunto de fatores dinâmicos existentes na personalidade, que determinam a conduta de cada um. Esses fatores dinâmicos, ao entrarem em ação, envolvem a personalidade como um todo; dessa forma ao exibir um comportamento motivacional o indivíduo utiliza-se de sua inteligência, emoções, instintos e experiências vividas para alcançar os seus objetivos⁽¹⁾.

Muitos administradores acreditam que estejam aplicando políticas motivacionais na sua empresa ao melhorarem as condições físicas no trabalho, salários, políticas organizacionais, processos administrativos, benefícios e segurança no trabalho, mas na verdade estão apenas garantindo a satisfação do funcionário no ambiente de trabalho.

A enfermagem é uma ciência humana, de pessoas e de experiências com campo de conhecimento, fundamentações e práticas do cuidar dos seres humanos que abrangem do estado de saúde aos estados de doença, mediadas por transações pessoais, profissionais, científicas, estéticas e políticas. O enfermeiro, além de executar e garantir uma assistência de enfermagem otimizada aos seus clientes, é também um líder de sua equipe de enfermagem, como também acumula a função de administrador do setor no qual está inserido⁽²⁾.

Várias teorias tentam explicar a motivação, porém a Teoria dos dois fatores proposta por Frederick Herzberg é a que aborda a questão da satisfação e da motivação no trabalho como sendo dois fenômenos distintos. Para ele a satisfação no trabalho não é capaz por si só de influenciar de forma permanente o comportamento do empregado; já a motivação quando presente torna-o mais equilibrado, mais produtivo com vontade de fazer mais e cada vez melhor⁽³⁾.

No contexto organizacional atual, têm-se considerado a motivação como um dos principais fatores relacionados com a produtividade e a qualidade no trabalho, especialmente agora que as instituições passaram a perceber que o diferencial competitivo decorre principalmente das pessoas que trabalham nela. No entanto, uma percepção equivocada acerca de como a motivação deve ser fomentada no ambiente de trabalho faz com que os gestores adotem programas motivacionais que têm por objetivo somente moldar o comportamento do trabalhador e garantir que seus subordinados adotem as condutas esperadas pela organização⁽⁴⁾.

Grande parte das pessoas entende de forma errada a motivação, visto que muitas delas acreditam que possa ser um traço pessoal, ou seja, alguns indivíduos a possuem, outros não. Assim, a partir desta concepção acerca da motivação é comum rotularem os funcionários desmotivados como sendo preguiçosos, quando na verdade sabe-se que a motivação é fruto da interação do indivíduo

com a situação e que por isso cada indivíduo terá um determinado nível de motivação em uma dada situação⁽⁵⁾.

É sabido que a motivação nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades. Por isso, a instituição deve levar em conta as expectativas do indivíduo e o valor que ele atribui à recompensa em um determinado momento para que assim se institua programas motivacionais voltados para a realidade e as necessidades dos trabalhadores⁽⁴⁾.

Existem diversas correntes teóricas que tentam explicar o fenômeno da motivação no indivíduo, dentre elas podemos citar o hedonismo que postula que o fator motivador nas pessoas é a busca pelo prazer; os behavioristas acreditam que a motivação do indivíduo advém do seu comportamento e que este por sua vez pode ser modificado através dos mecanismos de recompensa e punição. Apesar da grande variedade de teorias, a Teoria dos dois fatores desenvolvida por Frederick Herzberg foi a teoria base para o desenvolvimento do presente estudo.

Frederick Herzberg, psicólogo e consultor americano elaborou sua teoria na década de 60. Em seus estudos procurou conhecer o comportamento humano no ambiente de trabalho analisando os fatores relacionados à satisfação e à insatisfação dos trabalhadores; para ele haveria uma diferença entre satisfação e motivação no trabalho. A satisfação no trabalho garante uma maior estabilidade na organização, ajuda a diminuir a rotatividade e atua na manutenção de uma produtividade estável, porém baixa, além de permitir criar atitudes positivas para o desenvolvimento da motivação; no trabalho por sua vez, a motivação faz com que o indivíduo torne-se mais responsável com seu trabalho repercutindo conseqüentemente em um aumento da produtividade e da qualidade do trabalho⁽⁶⁾.

Ainda de acordo com esta teoria, os fatores que levam a satisfação no trabalho são chamados de fatores higiênicos e referem-se às condições que rodeiam o empregado: são as condições físicas no trabalho, salário, benefícios, segurança no trabalho, dentre outros. Em contrapartida, os fatores que fomentam a motivação são denominados de fatores motivacionais e são aqueles que se referem à tarefa e a sua execução: a liberdade de criar, de inovar, de procurar formas próprias e únicas de atingir os resultados de uma tarefa, envolvem ainda sentimentos de crescimento individual ou até mesmo de reconhecimento profissional. São fatores que estão focalizados na auto-realização do indivíduo. Acredita-se dessa forma, que é na realização da tarefa que o indivíduo será motivado⁽⁶⁾.

Para Herzberg a motivação do empregado reside no exercício de tarefas e atividades que ofereçam suficientes desafios e significados para o trabalhador, no entanto, o que foi percebido acerca dos conceitos de enfermagem como profissão e da própria prática de enfermagem é que muitas vezes o trabalho do enfermeiro e de sua equipe é cercado por tarefas rotineiras, mecanicistas, permeadas por várias regras e normas de conduta. Talvez seja por causa desse quadro apresentado que a motivação da equipe de enfermagem seja uma tarefa particularmente desafiadora para o enfermeiro que deseje fomentá-la em seu grupo⁽³⁾.

Outro empecilho para o incremento da motivação na equipe de enfermagem reside no fato de grande parte dos enfermeiros ainda adotarem princípios da Escola Científica e Clássica da Administração como modelos de gerenciamento de seus trabalhos, sem falar também que as raízes da liderança na enfermagem advém de um modelo Nightingaliano que preconiza uma liderança diretiva,

autocrática e centralizadora⁽⁷⁾. Estes profissionais adotam um modo de gerenciar baseado na fragmentação de atividades, na impessoalidade, na centralização do poder e em uma rígida hierarquia, demonstrando assim uma postura totalmente tradicionalista quanto ao modo de gerenciar⁽⁸⁾.

Diante do exposto o presente estudo teve como objetivos conhecer a percepção dos enfermeiros acerca do que seja uma equipe de enfermagem motivada, identificar as possíveis políticas motivacionais utilizadas pelo enfermeiro na sua equipe de enfermagem e verificar se tais políticas atendiam aos fatores descritos por Frederick Herzberg em sua teoria.

Considerando a motivação como uma ferramenta importante para o desenvolvimento das potencialidades dos funcionários e diante da necessidade de estudos sobre esta temática, espera-se discutir a questão do ponto de vista dos enfermeiros, sejam estes gestores ou assistenciais, quanto à importância da utilização de políticas motivacionais, visando melhores relacionamentos interpessoais na equipe culminando em uma assistência de qualidade aos seus clientes.

METODOLOGIA

Estudo de abordagem qualitativa, tendo como universo a cidade de Aracaju, e um hospital de urgência do como ambiente da pesquisa. A referida instituição constitui-se como hospital de referência e de grande porte no atendimento de pacientes no Estado.

A amostra foi compreendida pelos enfermeiros que atuam neste hospital e teve como critérios de inclusão: aceitação voluntária e disponibilidade para participar da pesquisa.

A coleta dos dados ocorreu no mês de abril de 2008 após autorização do Comitê de Ética de Pesquisa em Seres Humanos da Universidade Federal de Sergipe (UFS) conforme Resolução do CONEP 196/1996 e foi feita por meio da aplicação de um questionário composto por cinco questões abertas e três fechadas relacionadas à motivação na equipe de enfermagem sob a ótica da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, sendo aplicado somente após a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Para o tratamento dos resultados obtidos foi utilizada a análise de conteúdo na modalidade categorial. As falas dos pesquisados foram transcritas e codificadas colocando-se a letra E (Enfermeiro) seguida do número de ordem correspondente a entrega do questionário.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A amostra constou de 20 enfermeiros, representando 18,34% dos enfermeiros lotados na instituição estudada exercendo suas atividades nos seguintes setores: seis enfermeiros atuam no setor de Pronto Socorro, oito no Setor de Internação (Clínica Médica e Cirúrgica), um na Unidade Semi Intensiva, um na Unidade de Tratamento de Queimados (UTQ), um na UTI Pediátrica, dois na Pediatria e um no Centro Cirúrgico. Destes, 18 são do sexo feminino e dois do sexo masculino. A média do tempo de formação dos profissionais participantes da pesquisa foi de 9,7 anos.

Para uma melhor compreensão da análise dos dados coletados faz-se necessário discutir a percepção que os enfermeiros

pesquisados têm a respeito da motivação. O significado de motivação foi atribuído por 17 enfermeiros como sendo um conjunto de técnicas que quando implementadas promovem a motivação dos indivíduos. Pode-se verificar por meio das falas:

Motivação é um conjunto de técnicas utilizadas pelo profissional para se ter um bom desempenho dos funcionários (E13).

É um conjunto de práticas que estimulam os profissionais a realizarem suas atividades com maior desempenho e entusiasmo (E12).

São técnicas ou ações praticadas a fim de obter ânimo para a execução de práticas (E01).

De acordo com este grupo, as técnicas mencionadas como sendo a fonte de motivação dos indivíduos foram: ambiente de trabalho organizado, bons salários, carga horária de trabalho reduzida, cursos de capacitação. Todas essas técnicas referem-se aos fatores higiênicos da teoria proposta por Herzberg que, segundo ele não são capazes de gerar motivação, apenas têm o poder de tornar o trabalho tolerável.

Apenas três enfermeiros perceberam a motivação como algo intrínseco do indivíduo associando-a diretamente ao entusiasmo, necessidade de realização profissional e de reconhecimento do trabalho como pode ser observado nas respostas:

Para mim motivação é entusiasmo e gostar do que se faz (E16).

É quando você lança mão de recursos para fazer com que o profissional goste do que faz. O reconhecimento do esforço é a melhor maneira de motivar alguém (E08).

Ao analisar as respostas dos enfermeiros percebe-se que eles possuem ainda uma percepção distorcida acerca do que seja a motivação, visto que a maioria a percebeu como um conjunto de técnicas que pode vir a moldar o comportamento do indivíduo no trabalho. Além disso, os pesquisados associaram a motivação a fatores extrínsecos. Esses fatores não contribuem de fato para a motivação dos indivíduos, no máximo evitam a insatisfação no trabalho⁽⁷⁾.

Ainda de acordo com os autores⁽⁷⁾, a motivação não pode ser confundida com satisfação, visto que a satisfação refere-se ao estado em que o trabalhador se sente satisfeito no contexto do trabalho, enquanto a motivação corresponde ao estado em que o trabalhador sente-se com disposição ou vontade para trabalhar produtivamente. Dessa forma, o predomínio de um elevado grau de motivação na organização resultará em trabalhadores mais equilibrados e produtivos.

A visão dos enfermeiros quanto à motivação como algo que depende de fatores externos e não do interior dos indivíduos pode ser entendida pela falta de conhecimento sobre o assunto bem como pela própria história das políticas motivacionais nas organizações. Os fatores extrínsecos ou higiênicos como definia Herzberg, eram os únicos levados em consideração para obtenção da motivação dos empregados; para tornar o trabalho então "aceitável" lançava-se mão de certos recursos como incrementos salariais para que os empregados trabalhassem em detrimento de recompensas⁽⁵⁾.

Dessa forma, não é de se estranhar que um enfermeiro inserido em uma estrutura organizacional na qual as poucas políticas motivacionais existentes são estruturadas em fatores extrínsecos, que evitam apenas a insatisfação no trabalho, tenha uma percepção de que a motivação da sua equipe só é conseguida por meio dos fatores higiênicos.

Os pesquisados também foram questionados quanto à motivação da sua equipe de enfermagem, se eles a consideravam motivada. Para 12 enfermeiros suas equipes não são motivadas e apontaram os seguintes fatores como causadores da desmotivação: sobrecarga de trabalho, falta de reconhecimento dos gestores, ausência de bom relacionamento entre gerência de enfermagem e equipe assistencial. Conforme pode-se notar a seguir:

No momento a equipe não está motivada devido a situação organizacional atual: poucos funcionários, salários baixos e falta de apoio da coordenação (E15).

Minha equipe não é motivada devido à sobrecarga de trabalho que é imposta, associada à falta de apoio por parte da coordenação de enfermagem (E10).

Ao analisar as respostas dos participantes percebe-se que os fatores apontados como causadores de desmotivação na sua equipe nada mais são do que fatores que estão intimamente ligados com a questão da auto realização do indivíduo e do tipo de tarefa que ele exerce, correspondendo, portanto, aos fatores motivacionais que Herzberg cita em sua teoria. Até mesmo o componente salarial assume uma conotação diferente; se dentro da teoria dos dois fatores ele é apenas um recurso utilizado para garantir a satisfação no ambiente de trabalho, neste contexto o salário possui também um significado de forma de reconhecimento do trabalho. Como foi sugerido por um dos sujeitos:

Se não elogiam o trabalho da gente diretamente, poderia fazê-lo por meio de uma remuneração melhor para equipe (E 09).

Para muitos enfermeiros a remuneração pode ser vista como um fator de motivação no trabalho, não sendo, no entanto, o principal motivador. Estes referem outros fatores motivacionais no seu trabalho como gostar do que faz, relacionamento satisfatório com a equipe multiprofissional e a possibilidade de obter crescimento profissional⁽⁹⁾.

Em contrapartida, 08 enfermeiros (40%) consideraram suas equipes motivadas e apontaram nelas as seguintes características: trabalho em equipe, realização das tarefas com agilidade e sem questionamentos, não questionamento das escalas diárias de atribuições. Ao analisar tais dados observa-se que os pontos que os enfermeiros assinalaram como sendo características de uma equipe motivada em nada se aproximam dos fatores motivacionais e tampouco assemelham-se aos fatores higiênicos. O que se percebe neste grupo é que a motivação da equipe está associada à realização da tarefa de forma rápida e sem questionamentos do que na forma como essa tarefa é realizada

Foi questionado também se os enfermeiros se consideravam motivadores de sua equipe e em caso de resposta afirmativa como isso era feito. Dos pesquisados, 13 se consideravam motivadores

de suas equipes e pontuaram as seguintes políticas motivacionais utilizadas por eles: participação de toda equipe na elaboração de planos assistenciais, estabelecimento de liderança democrática, cultivo de bom relacionamento entre os membros da equipe e reconhecimento de um bom trabalho executado.

Diante das respostas dadas observou-se um fenômeno contraditório: grande parte dos enfermeiros pesquisados possui uma percepção equivocada sobre a motivação associando-a a fatores extrínsecos, no entanto ao relatarem os tipos de políticas motivacionais que costumam aplicar em suas equipes percebeu-se que estas políticas correspondiam na verdade aos fatores intrínsecos da teoria dos dois fatores que visam a auto valorização e auto realização dos indivíduos nas tarefas que executam.

A valorização e o reconhecimento do trabalho executado são de grande importância para o estímulo da motivação, visto que uma vez implementados o indivíduo sente vontade de realizar bem o seu trabalho; esta vontade de trabalhar produtivamente é de grande importância para a enfermagem, uma vez que se trata de uma profissão cujas ações estão voltadas para o cuidado com o paciente; se o funcionário está desmotivado com o seu trabalho isto se refletirá na forma como cuida do paciente⁽¹⁰⁾.

Uma parcela significativa de entrevistados respondeu que não se considerava motivadora da sua equipe, atribuindo a ausência de fomento à motivação em sua equipe à falta de tempo para colocá-la em prática e até mesmo à ausência de motivação própria. Segundo relato:

A motivação na equipe deveria ser implementada pelos enfermeiros gerentes que estão aqui para isso mesmo. Os enfermeiros assistenciais não têm tempo, muitas vezes ficamos com até 3 alas em um único plantão (E03).

É difícil motivar uma equipe de enfermagem quando você mesmo não está motivado para o trabalho (E07).

O enfermeiro deve tomar consciência de que estamos vivenciando um período de mudanças no âmbito da administração. Observa-se atualmente que os ensinamentos da Escola Científica e da Escola Clássica da Administração já não fornecem as respostas adequadas para o cenário atual; a liderança deve ser vista sob uma nova abordagem estruturada na delegação de poderes, alianças, equipes, envolvimento, parcerias e negociações, todos esses aspectos visando não só uma melhor qualidade da assistência prestada como também promover a exploração ao máximo da motivação humana⁽⁸⁾.

Faz-se necessário pontuar que três respondentes afirmaram que não se consideram motivadores da sua equipe simplesmente pelo fato de não possuírem uma equipe fixa dada a rotatividade dos enfermeiros (principalmente os dos setores da clínica médica e cirúrgica). Isto pode ser comprovado pelos seguintes depoimentos:

Não sou uma motivadora até mesmo porque não tenho uma equipe que eu possa chamar de minha (E02);

É difícil motivar uma equipe que você tem pouco contato. Grande parte dos enfermeiros do internamento não tem uma equipe fixa, daí é difícil estabelecer qualquer tipo de vínculo (E12).

A figura do líder é de grande importância para o desenvolvimento

da motivação da equipe de enfermagem, pois é ele quem irá valorizar a sua equipe de enfermagem considerando-os indivíduos competentes, criativos e acima de tudo capazes de desenvolver um trabalho com qualidade. Assim, o líder deve ser aquele que auxilia os seus colaboradores a desenvolverem as suas potencialidades⁽⁸⁾.

Da mesma forma o enfermeiro que cria com sucesso inovações no serviço de enfermagem propicia a sua equipe oportunidades de liderança, envolvendo-a no processo de tomada de decisão do sistema de cuidados de saúde. A motivação voltada para esses aspectos traz como consequência não somente um aumento da produtividade e da eficiência, mas também promove um maior realce dos valores humanos daqueles que estão inseridos na organização⁽¹¹⁾.

Diante das informações obtidas, torna-se relevante que as instituições busquem alternativas junto à equipe assistencial para que se possam minimizar os fatores que contribuem para torná-la desmotivada, pois esta pode influir negativamente tanto na qualidade da assistência prestada ao cliente, quanto na qualidade de vida do indivíduo que necessita submeter-se diariamente a um ambiente insalubre e desmotivador. É importante também que o enfermeiro busque obter informações acerca da motivação, pois quando bem utilizada torna-se ferramenta fundamental para instigar o desenvolvimento das potencialidades da sua equipe, independentemente

da instituição e da gerência de enfermagem.

CONCLUSÃO

Com a realização desta pesquisa percebeu-se que a maioria dos enfermeiros entrevistados conceituou a motivação como sendo um conjunto de técnicas que, quando bem articuladas possuem a capacidade de desenvolver a motivação no indivíduo sendo necessário para a promoção da mesma a implantação de fatores favoráveis como ambiente de trabalho organizado, bons salários, carga horária de trabalho reduzida e cursos de capacitação.

Em relação à motivação de suas equipes de enfermagem 60% dos pesquisados consideraram-nas desmotivadas, sendo citados como principais fatores da desmotivação a sobrecarga de trabalho, a falta de reconhecimento dos gestores e a falta de um bom relacionamento entre a gerência de enfermagem e a equipe assistencial.

Apesar de considerar sua equipe desmotivada, 65% dos enfermeiros caracterizaram-se como motivadores da sua equipe e apontaram dentre as principais políticas motivacionais utilizadas por eles a participação de toda equipe na elaboração de planos assistenciais, o estabelecimento de liderança democrática, o cultivo de um bom relacionamento entre a equipe e o reconhecimento de um bom trabalho executado.

REFERÊNCIAS

1. Bergamini CW. Motivação nas organizações. 4ª ed. São Paulo: Atlas; 1997.
2. Lima MJ. O que é enfermagem?. Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Brasiliense; 2001.
3. Chiavenato I. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. São Paulo: Atlas; 2003.
4. Lunandelli MCF, organizador. Psicologia organizacional e trabalho: relatos de experiências. São Paulo: UNESP; 1998.
5. Stefano, SR, Gomes, ACF, Mulero, KR. Motivação: um estudo comparativo entre fatores monetários e não monetários. In: Anais do VII Seminários em Administração; 2003. São Paulo (SP), Brasil. São Paulo: Faculdade de Administração da Universidade de São Paulo; 2004. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead>
6. Antunes AV, Sant'Anna LR. Satisfação e motivação no trabalho do enfermeiro. Rev Bras Enferm 1996; 49(3): 425-34.
7. Lourenço MR, Trevizan MA. Líderes da enfermagem brasileira - sua visão sobre a temática da liderança e sua percepção a respeito da relação liderança & enfermagem. Rev Latino-am Enfermagem 2001; 9(3): 14-9.
8. Fernandes MS, Spagnol CA, Trevisan MA, Hayashida M. A conduta gerencial da enfermeira: um estudo fundamentado nas teorias gerais da administração. Rev Latino-am Enfermagem 2003; 11(2): 161-7.
9. Batista AAV, Vieira MJ, Cardoso NCS, Carvalho GRP. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. Rev Esc Enferm USP 2005; 39(1): 85-91.
10. Alcântara LC. A motivação do enfermeiro para o trabalho no Hospital Universitário/UFS [monografia]. Universidade Federal de Sergipe; 2005.
11. Arnd C, Huckbay LD. Administração em enfermagem. Rio de Janeiro: Interamericana; 1980.