

FATORES QUE INFLUENCIAM NO ENGAJAMENTO DE COLABORADORES EM UMA INSTITUIÇÃO DE SAÚDE DO OESTE DE SANTA CATARINA

Daiane Isabel de Abreu¹

Kátia Beber Savoldi²

Silmara Mafaciolli Massoche³

Jamille Bitencourt Rodrigues⁴

RESUMO

O engajamento dos colaboradores é um fator essencial para o desempenho organizacional, especialmente na área da saúde, onde enfermeiros e técnicos de enfermagem enfrentam desafios constantes. A motivação humana, muitas vezes inconsciente, influencia diretamente o nível de envolvimento dos profissionais com a instituição. Para garantir maior motivação e comprometimento, é fundamental que os gestores conheçam suas equipes e implementem estratégias de desenvolvimento, treinamento e valorização. O estudo buscou compreender os fatores que influenciam o engajamento dos profissionais de enfermagem em uma instituição de saúde, considerando aspectos como sobrecarga de trabalho, autonomia, reconhecimento, relações interpessoais e alinhamento de valores. A pesquisa foi conduzida com profissionais de enfermagem em uma instituição de saúde no oeste de Santa Catarina, utilizando um questionário com perguntas objetivas e descritivas. A análise dos dados permitiu identificar estratégias para promover um ambiente de trabalho com colaboradores mais engajados e a estratégia de gestão mais adequada.

Palavras-chave: engajamento; motivação; valores.

1 INTRODUÇÃO

O comportamento humano é motivado pelo desejo de se alcançar algo, mas nem sempre o indivíduo conhece, percebe ou expressa o que o está motivando, pois, boa parte da motivação humana está localizada abaixo do nível do consciente (Marras, 2011). Por esse motivo, torna-se tão importante que os gestores conheçam as suas equipes e desenvolvam os estímulos adequados para atingir as metas almejadas.

¹ Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Senac Concórdia. daiabel13@gmail.com

² Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Senac Concórdia. katiabsavoldi@gmail.com

³ Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Senac Concórdia. silmara.mafaciolli@crediauc.coop.br

⁴ Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Senac Concórdia. jamille.rodrigues@prof.sc.senac.br

O envolvimento dos colaboradores é um tema amplamente discutido no âmbito organizacional, pois está diretamente relacionado ao nível de pertencimento e envolvimento que os profissionais sentem em relação à empresa. Investir no desenvolvimento, treinamento e oferta de oportunidades de crescimento aos colaboradores é fundamental para que eles encontrem razões para permanência na organização. Além disso, é essencial que os profissionais estejam alinhados aos valores, missão e visão da empresa, garantindo coerência desde o processo de recrutamento e seleção até o dia em que o colaborador não fará mais parte da empresa por algum motivo (Pôncio, 2017).

Nem sempre um profissional que possui excelentes qualificações se adapta a determinada organização, e, da mesma forma, uma empresa pode não ser capaz de atender às expectativas de todos que nela ingressam. Por isso, é necessário trabalhar consistentemente os pilares de missão, visão e valores, buscando uma sinergia entre os objetivos organizacionais e as expectativas pessoais (Mendanha, 2024).

Independentemente do setor de atuação, as pessoas são o principal ativo de uma empresa. Estudar e compreender seus comportamentos e necessidades é um passo-chave para desenvolver estratégias de engajamento. Além disso, o papel dos líderes é fundamental, pois eles devem trabalhar aspectos como orgulho e pertencimento junto aos seus colaboradores, a fim de também criar motivação. Assim, quanto maior for a compreensão desses fatores, maiores serão as oportunidades de melhorar os resultados organizacionais e a satisfação dos funcionários (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

O ser humano possui características pessoais que influenciam a maneira como lidam com seus sentimentos, relacionamentos e desafios no ambiente de trabalho. Mesmo quando estão sob as mesmas condições laborais e equipe, suas respostas podem variar, tornando relevante a investigação sobre os fatores que influenciam no seu bem-estar e engajamento nesse contexto (Ribeiro *et al.*, 2012).

No caso dos profissionais de enfermagem, a prestação de assistência aos pacientes os expõe a diversos riscos ocupacionais, incluindo fatores químicos, físicos, mecânicos, biológicos, ergonômicos e psicossociais. Essas exposições podem resultar em doenças ocupacionais e acidentes de trabalho, impactando diretamente sua saúde, qualidade de vida e desempenho laboral. Medidas preventivas e estratégias de cuidado podem contribuir significativamente para a proteção e o bem-estar desses profissionais, garantindo melhores condições de trabalho e um atendimento mais seguro e humanizado aos pacientes (Perfeito *et al.*, 2012).

Na área da saúde, em especial os enfermeiros e técnicos de enfermagem, que é o público-alvo deste estudo, contempla uma categoria profissional que é mais suscetível à sobrecarga de trabalho devido às exigências inerentes à prestação de cuidados complexos na assistência aos pacientes. As condições laborais desafiadoras favorecem o desenvolvimento de alguns transtornos, como ansiedade e depressão. Além disso, muitos enfrentam dificuldades para gerenciar as próprias emoções diante das experiências vivenciadas, que podem ser intensas. O engajamento destes profissionais é um fator que pode ser difícil de gerenciar devido à exposição a este tipo de ambiente laboral. Muitos profissionais da área apresentam uma identificação muito grande com a função, o que colabora para um maior engajamento, mas a fadiga por compaixão também pode ocorrer. Sendo assim é importante manter estes profissionais engajados para poderem manter um enfrentamento positivo diante das suas demandas (Ribeiro; Veiga, 2022; Lourenção *et al.*, 2023).

Desta forma, este trabalho tem como objetivo principal propor estratégias para trabalhar o engajamento de colaboradores em uma instituição de saúde e como objetivos específicos descrever os fatores que influenciam no engajamento dos colaboradores, bem como identificar as estratégias de gestão existentes que melhor se encaixam para trabalhar este quesito e identificar e descrever as práticas que engajam os colaboradores fazendo com que permaneçam na empresa. Para atingir os objetivos o presente estudo busca responder o seguinte questionamento: Quais os fatores que influenciam no engajamento de colaboradores em uma instituição de saúde?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os assuntos que serão abordados na fundamentação deste trabalho são sobre engajamento, assim como as áreas que influenciam este quesito; clima organizacional e a área da saúde.

2.1 O QUE É ENGAJAMENTO?

Kahn (1990) se refere ao engajamento como sendo os comportamentos pelos quais as pessoas trazem ou deixam de fora suas características pessoais durante as performances de papéis de trabalho. O engajamento é quando há o aproveitamento dos membros da organização para seus papéis de trabalho; onde as pessoas se ampliam e se expressam física, cognitiva ou

emocionalmente durante o desempenho deste papel na organização, criam conexões com os colegas e se envolvem com o trabalho e o desengajamento é o desacoplamento das características pessoais dos papéis de trabalho; as pessoas se retraem e se defendem física, cognitiva ou emocionalmente durante as performances de papéis, se desconectando do trabalho e dos colegas na organização.

Para Maslach, Jackson e Leiter (2018 *apud* Mendanha, 2024) engajamento é quando o colaborador apresenta alta energia, envolvimento com o trabalho e eficácia, sendo um oposto de sintomas de esgotamento. Também há a definição de engajamento que está desvinculada de questões patológicas, que é definida como “um estado positivo, persistente, relacionado ao trabalho e às influências do meio que o tornam passível de alteração, caracterizado pelas dimensões: vigor, dedicação e concentração”.

2.1.1 ÁREAS QUE INFLUENCIAM NO ENGAJAMENTO

Segundo Maslach (*apud* Mendanha, 2024), as seis áreas mais importantes que influenciam no engajamento dos colaboradores são chamadas de áreas de discordância entre pessoa e trabalho, sendo elas a **sobrecarga de trabalho**, que é a área mais óbvia e mais discutida na vida profissional de alguém, mas o óbvio também precisa ser dito, desta forma isso tem relação com as demandas que ultrapassam as possibilidades de resolução, sendo pelos mais diversos motivos. Quando o colaborador não consegue se recuperar das demandas do trabalho, isso pode gerar exaustão. Em uma condição extrema, pode gerar a Síndrome de Burnout e provavelmente a qualidade do trabalho decai e as relações dentro da organização são prejudicadas.

A **falta de controle** refere-se à percepção do colaborador sobre suas habilidades (ou ausência dela) para influenciar decisões que impactam no seu trabalho, ter autonomia e ter acesso aos recursos necessários para poder realizar suas tarefas de forma eficiente. Quando alguns papéis não são bem definidos na instituição, podem gerar conflitos nas tomadas de decisões, sobre o gerenciamento do tempo, podendo gerar exaustão. E quando há autonomia e controle sobre o trabalho, podendo fazer escolhas mais livres, sem depender da aprovação de alguém, isso gera maior satisfação.

A **Recompensa insuficiente** avalia até que ponto as recompensas sejam elas, salariais e/ou benefícios que a instituição oferece, estão de acordo com as expectativas do colaborador.

Quando há um bom reconhecimento pelo trabalho (em todos os níveis), tende a gerar satisfação e engajamento.

A **perda de comunidade** trata-se da qualidade nas relações de trabalho, capacidade de trabalhar em equipe, de se apoiar, e gerenciar os conflitos. Um relacionamento pautado pela cordialidade e respeito tende a gerar sentimento de pertencimento. Sendo que quando há conflitos persistentes acaba gerando sentimentos negativos e frustração entre a equipe. Em situações mais graves como por exemplo bullying e assédio, a situação pode gerar consequências muito graves na saúde do trabalhador e o afastamento do grupo.

A **ausência de equidade (ou ausência de justiça)** que se refere a quanto às decisões tomadas na empresa são justas, tem equidade e são respeitadas. Aqui remete-se ao conceito de segurança psicológica, definida como “a capacidade de alguém em se mostrar sem medo de repercussões negativas na autoimagem, estatuto ou carreira, envolvendo a sensação de segurança ao assumir o risco de autoexpressão” (Kahn, 1990, *apud* Mendanha, 2024). Quando há promoções sem critérios, aumentos de salários para uns e para outros não, privilegiando uns em detrimento de outros, sem motivo justificável, surge o sentimento de falta de equidade, e desmotivação e **Conflito de valores**, onde o colaborador possui valores individuais que precisam estar de acordo com a instituição, caso isso não esteja alinhado, as chances de haver frustrações são grandes, podendo gerar a exaustão do indivíduo. Aqui é importante que os processos seletivos nas empresas sejam muito bem estruturados.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional corresponde à percepção dos colaboradores de uma organização no que diz respeito ao seu ambiente de trabalho. Pode ser visto como os sentimentos que os indivíduos têm e a maneira como eles interagem entre si, com os clientes ou elementos externos (Chiavenato, 2010). Estes sentimentos manifestados podem estar voltados ainda a estados de satisfação ou insatisfação dos colaboradores, o que repercute, mais uma vez, em sua produtividade e na sua percepção sobre a empresa.

O clima influencia na motivação dos indivíduos que trabalham na organização e por isso precisa ser avaliado constantemente para que os gestores das organizações possam orientar os seus trabalhos, considerando para isso, as expectativas e percepções das pessoas da organização (Pôncio, 2017).

A motivação é o que leva os indivíduos a buscarem um objetivo, no intuito de satisfazer uma necessidade ou atender a uma expectativa. O que significa que se o colaborador de uma organização deseja alcançar algo ou executar uma tarefa, a forma pela qual ele desempenhará as suas ações para tal feito, dependerá da sua motivação (Mullins, 2004).

Segundo Humphrey, Nahrgang e Morgeson (*apud* Robbins; Judge; Sobral, 2010), o salário é objeto de discussão quando se fala em satisfação no trabalho, pois quando o indivíduo alcança um patamar de qualidade de vida mais alto, a remuneração em dinheiro passa a ter pouca relação com a satisfação, e sim entram outros fatores, como a autonomia no trabalho, e feedback dos superiores, o apoio e interação dos colegas, assim como os treinamentos que a empresa oferece, recompensas pelo trabalho que podem ser de diversas formas.

2.3 ÁREA DA SAÚDE

Existe uma pesquisa que está em andamento no Brasil que é sobre a "Demografia e Mercado de Trabalho em Enfermagem no Brasil" e visa atualizar os dados sobre a força de trabalho em enfermagem no país, considerando as transformações recentes no campo educacional e no mercado de trabalho. A pandemia trouxe grandes mudanças para a área da saúde, incluindo a formação destes profissionais, que segundo dados do ano de 2024 houve aumento do número de profissionais, e um dos motivos é o aumento das universidades que ofertam o curso (no caso da enfermagem) e de forma online, o que justifica um preço menor na mensalidade se comparado a universidades presenciais. Entende-se que isso impacta na qualidade da formação dos profissionais atualmente. Assim como, o curso técnico em enfermagem sofre com as mesmas demandas (Ascom; Cofen, 2024).

Pode-se observar que não há falta de profissionais no mercado, mas sim profissionais qualificados e que queiram atuar na área da assistência direta ao paciente, pois há muitas possibilidades de atuação no mercado de trabalho para estes profissionais, que buscam uma valorização melhor (Cofen, 2022).

2.4 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO EXISTENTES

Segundo Legge (1995), Delery e Doty (1996) e Mascarenhas (2008) (*apud* Silveira; Miranda, 2011), o referencial teórico sobre gestão estratégica de pessoas e suas relações com o desempenho organizacional tem evoluído em três modelos distintos a respeito da gestão de

pessoas. Essas abordagens envolvem três perspectivas diferentes: a) a abordagem contingencialista; b) a abordagem universalista; c) a abordagem culturalista, ou configuracionista.

A abordagem contingencialista acredita que a gestão de pessoas deve ser adaptada às condições e ao contexto de cada organização e precisa considerar fatores como o ambiente externo, a tecnologia presente, tamanho da empresa, a estrutura organizacional e a cultura de cada instituição. Nesta abordagem precisa existir um alinhamento entre a estratégia da organização, sua estrutura e as práticas de gestão de pessoas adotadas (Mascarenhas, 2008; Lawrence; Lorsch, 1973, *apud* Silveira; Miranda, 2011).

De acordo com esta abordagem, entende-se que é a mais adequada para a instituição pesquisada neste trabalho.

Já a abordagem universalista contrasta com a contingencialista, pois defende que existem práticas de gestão de pessoas que são eficazes em qualquer contexto organizacional. Estas práticas, segundo Pfeffer (*apud* Silveira; Miranda, 2011, p. 11) incluem dezesseis práticas de gestão de pessoas que estariam ligadas a níveis superiores de desempenho organizacional.

São elas: a) senso de segurança no emprego; b) seletividade no recrutamento; c) a oferta de altos salários; d) o pagamento de incentivos; e) tornar o funcionário acionista; f) o compartilhamento de informações; g) a participação e a delegação de poder (empowerment); h) a formação de equipes autônomas de trabalho e o redesenho de tarefas; i) o treinamento e desenvolvimento de habilidades; j) o job-rotation, ou rotação de cargos; k) o igualitarismo simbólico (eliminar símbolos que separam ou discriminam as pessoas); l) a menor distância entre as diversas faixas salariais; m) a promoção interna; n) as perspectivas em longo prazo; o) a definição e aplicação de medidas de avaliação das políticas de gestão de pessoas; p) a definição de filosofias ou visões dominantes, que indiquem os modos de os indivíduos lidarem com as questões cotidianas (ou valores explícitos de uma cultura organizacional).

Já a abordagem culturalista traz a importância da cultura organizacional na prática de gestão de pessoas; essa perspectiva argumenta que se deve organizar as estratégias de acordo com os valores, confiança, normas e comportamentos que caracterizam a cultura interna da organização. As práticas de recrutamento e seleção, treinamentos, avaliações de desempenho, são usadas para reforçar e promover a cultura da empresa. Os valores pessoais dos colaboradores tendem a se alinhar com os valores da instituição, promovendo um melhor desempenho (Mascarenhas, 2008 *apud* Silveira; Miranda, 2011).

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, qualitativa, descritiva, estudo do caso e *survey*. Procurou-se compreender algumas motivações e relacionar com informações encontradas na literatura.

Por meio de questionário composto por 19 perguntas, sendo 16 objetivas e 3 descritivas. As perguntas descritivas foram: **17.**“Quais são, na sua opinião, os principais fatores que demonstram positivamente o envolvimento dos colaboradores?” (*Descreva com suas palavras.*) **18.**“Que melhorias a empresa poderia implementar para aumentar o engajamento da equipe?” (*Descreva com suas sugestões.*); **19.**“O que a empresa lhe proporciona que influencia no seu engajamento?” (*especifique os itens*). A pesquisa foi aplicada em uma instituição de saúde do oeste de Santa Catarina. Especificamente com colaboradores da área da enfermagem, que são cerca de 253, que foram escolhidos devido ao tamanho da amostra que se almejava. Os dados foram analisados através de gráficos, e respostas descritivas, sendo que a análise qualitativa das respostas abertas, utilizou-se análise de conteúdo (Bardin, 2016).

Para a realização da aplicação da pesquisa foi entrado em contato com o RH da instituição, que deu suporte para o acontecimento da mesma. Foi feita uma abordagem via mensagem de *WhatsApp* para com os colaboradores, porém não foram obtidas muitas respostas.

Desta forma as alunas foram presencialmente na instituição para conversar com os colaboradores *in loco*, o que nos rendeu algumas respostas a mais, mas não como o esperado; percebeu-se que não houve tanta colaboração e engajamento para participação na pesquisa.

A pesquisa teve um resultado de 36 questionários respondidos. Não temos a certeza de para quantas pessoas a mensagem da pesquisa chegou, mas consideramos a amostra de 253 funcionários, sendo assim como já mencionado, não houve uma colaboração satisfatória. A aplicação aconteceu em um período de 5 dias, dos dias 13 a 18 de fevereiro de 2025.

Procurou-se este ambiente laboral para desenvolver a pesquisa, por ser muito investigado com relação aos aspectos do adoecimento de profissionais da saúde e estigmatizado, por se tratar de um ambiente estressante, desgaste emocional e físico, além de apresentar constante contato com situações como perdas, luto e certas limitações (Zavala; Klinj; Carillo, 2016) Desta forma buscou-se entender quais são os fatores de engajamento para estes colaboradores.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS

A seguir serão apresentados o contexto da instituição e discutido os resultados encontrados.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A instituição de saúde em questão possui cerca de 700 funcionários, apresenta longa história com a população local e prestação de serviços relacionados à atenção à saúde em âmbito particular; planos de saúde e SUS. Assim como, possui serviços em vários estados do Brasil. A área da enfermagem possui cerca de 253 colaboradores, entre técnicos e enfermeiros, tanto da assistência direta ao paciente como funções administrativas.

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme o resultado da pesquisa, quanto à faixa etária dos colaboradores, 19,4% estão com idade até 25 anos, 22,2% estão com idade de 26 a 30 anos e 58,3% estão com idade acima de 31 anos. Foram encontrados os seguintes cargos, 15 enfermeiros (as), um operador de caixa, uma professora, uma supervisora administrativa; entende-se que todos os respondentes são da área da enfermagem, podendo, porém, apresentar cargo nomeado diferente.

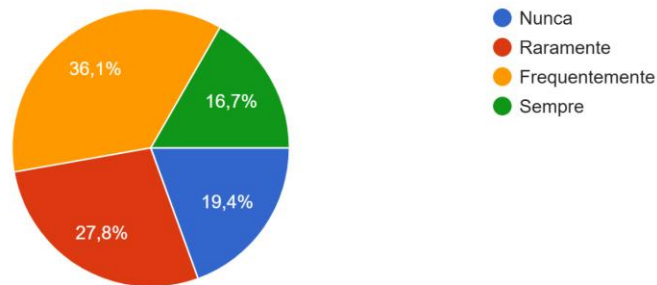
Em relação ao tempo de empresa, obteve-se os seguintes dados: 44% estão a mais de 6 anos na instituição; 25% de 3 a 6 anos; 19,4% de 1 a 3 anos e 11,1% até 1 ano. Percebe-se que a maioria apresenta tempo considerável de estabelecimento na empresa.

Sobre reconhecimento pelo desempenho no trabalho, 36,1% responderam que frequentemente têm sido reconhecidos, 27,8% raramente, 19,4% nunca e 15,7% sempre tem sido reconhecido pelo seu desempenho, conforme apresentado no gráfico 4. A respeito do reconhecimento, Maslach (*apud* Mendanha, 2024) fala que quando há um bom reconhecimento pelo trabalho (em todos os níveis), tende a gerar satisfação e engajamento, corroborando com a importância de recompensar de alguma forma os colaboradores, não somente em remuneração (dinheiro).

Gráfico 4 - Reconhecimento

4. Você sente que a empresa oferece reconhecimento adequado pelo seu desempenho?

36 respostas



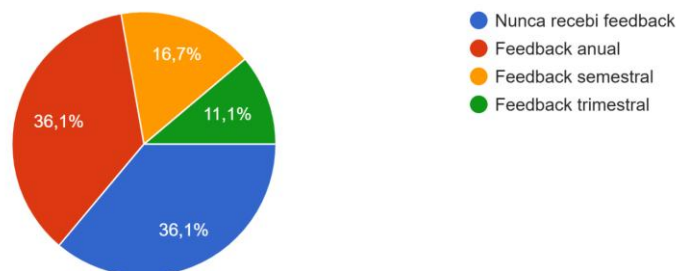
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Sobre a pergunta 5, com que frequência você recebe feedback sobre seu trabalho, 36,1% responderam que recebem feedback anual, 36,1% também responderam que nunca recebem feedback, o que representa uma dualidade, o que nos faz pensar que pode ser decorrente de diferentes equipes de trabalho, com líderes diferentes. Já 16,7% disseram que recebem feedback semestral e 11,1% trimestral.

Gráfico 5 - Feedback

5. Com que frequência você recebe feedback sobre seu trabalho?

36 respostas

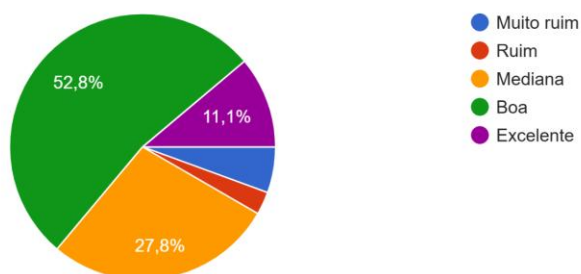


Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Sobre como o colaborador avalia a transparência da comunicação entre a liderança e a equipe se obteve que 52,8% acham que é boa essa transparência, 27,8% mediana, 11,1% excelente, 5,6% muito ruim e 2,8% ruim, conforme gráfico 6.

Gráfico 6 - Transparência da comunicação

6. Como você avalia a transparência da comunicação entre a liderança direta e a equipe:
36 respostas

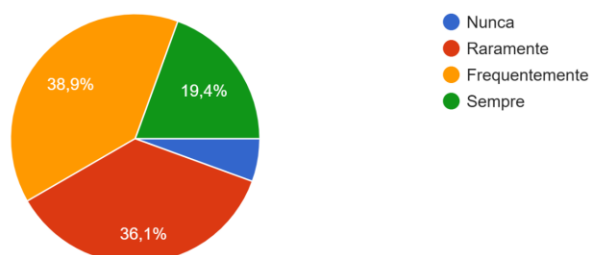


Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Quanto ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, 38,9% responderam que frequentemente é respeitado pela empresa, 36,1% raramente, 19,4% sempre e 5,6% disseram que nunca é respeitado, demonstrando que é um ponto importante na nossa pesquisa e que está relacionado com o nível de engajamento dos colaboradores.

Gráfico 7 - Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

7. Você acredita que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é respeitado na empresa?
36 respostas

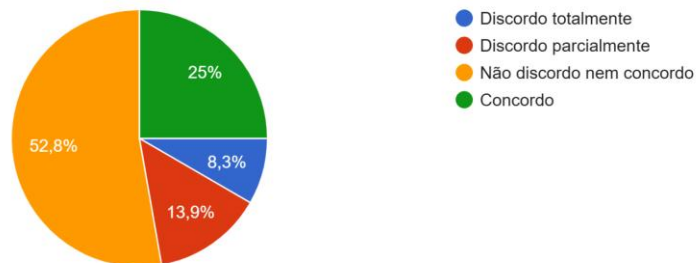


Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Sobre as formas de promoção dentro da empresa, percebe-se que não existe um projeto claro sobre isso, de acordo com o gráfico 8.

Gráfico 8 - Promoção

8. As formas de promoção dentro da empresa são claras e aplicável a sua função:
36 respostas



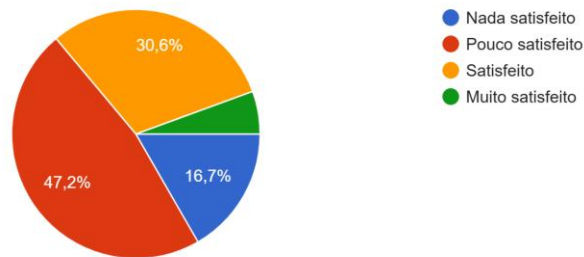
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Se a empresa investe suficientemente em treinamentos e capacitações 41,7% responderam que concordam, 33,3% não discordam nem concordam, 13,9% discordam parcialmente e 11,1% discordam totalmente. Esses resultados mostram que existem treinamentos dentro da empresa e que são um fator influente no engajamento, pois aparecem também nas respostas das perguntas descritivas.

Na pergunta número 10, sobre a valorização pelos benefícios oferecidos, 63,9 %, ou seja, mais da metade dos respondentes disseram estar insatisfeitos com o que é oferecido atualmente, conforme gráfico 10.

Gráfico 10 - Benefícios

10. Você se sente valorizado(a) pelos benefícios oferecidos (salário, bônus...)?
36 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

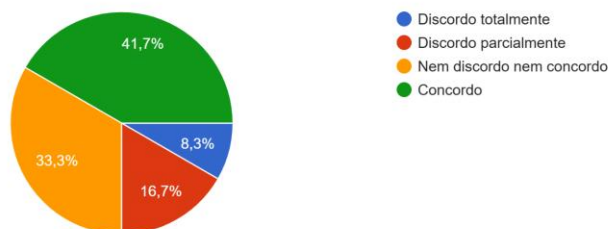
Em relação a como eles avaliam a capacidade do seu líder imediato em engajar e inspirar a equipe, 66,7% responderam que a capacidade é boa, 16,7% disseram que é muito boa, 13,9% ruim e 2,8% muito ruim, ou seja, o resultado aqui é positivo.

Collins (2013) fala em seu livro “Empresas feitas para vencer”, que instituições bem-sucedidas possuem líderes que inspiram e criam uma cultura de engajamento com a sua equipe e defende a importância de ter “as pessoas certas em lugares certos”, ou seja, alinhamento entre valores pessoais e organizacionais e entende que a equipe precisa se respeitar.

Quanto a fazer parte do propósito e dos valores da empresa, pode-se observar que 41,7% responderam que concordam e 33,3% nem discordam nem concordam, mostrando um resultado satisfatório, pois demonstra que há envolvimento dos colaboradores com este quesito. Segue gráfico 12.

Gráfico 12 - Propósito e valores

12. Você se sente parte do propósito e dos valores da empresa?
36 respostas



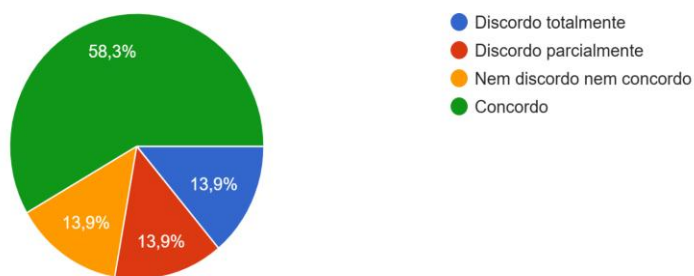
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Em relação a se sentir sobrecarregado no trabalho 58,3%, a maioria disse concordar, ou seja, que se sentem sobrecarregados. O que condiz com a literatura encontrada onde fala sobre

a sobrecarga de trabalho enfrentada por profissionais da saúde e também condiz com as respostas encontradas nas perguntas descritivas, onde relatam a falta de profissionais que acarreta a sobrecarga nas funções. Segue gráfico 13.

Gráfico 13 - Sobrecarga no trabalho

13. Você se sente sobrecarregado(a) no trabalho?
36 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Na pergunta de número 14, sobre autonomia para a realização das tarefas da função 66,7% responderam que concordam terem autonomia para a realização da mesma, 16,7% discordam parcialmente, 11,1% nem discordam nem concordam, 16,7% discordam parcialmente, e 5,6% discordam totalmente.

Sobre se sentir respeitado pelos colegas da equipe, 75% responderam que concordam, ou seja, que se sentem respeitados; 11,1% nem discordam nem concordam, 8,3% discordam parcialmente, e 5,6% discordam totalmente, nos mostrando um resultado positivo e que este quesito imposta para que haja engajamento no trabalho.

Na última pergunta objetiva sobre sentir que pode expressar sua opinião no trabalho, 44,4% responderam que concordam, ou seja, que podem se expressar, 30,6% nem discordam nem concordam, 19,4% discordam parcialmente e 5,6% discordam totalmente, o que também está relacionado com a autonomia no trabalho, que nos traz pontos positivos.

Dentro dos dados recolhidos pode-se observar que o companheirismo e a boa relação com a equipe são fatores que influenciam, assim como a colaboração entre os profissionais que contribui para um ambiente mais harmonioso e produtivo. O respeito e a empatia são citados como aspectos positivos do ambiente de trabalho. A segurança de ter um salário fixo e pago em dia é um dos principais motivos que mantêm os colaboradores na instituição. O plano de saúde é um dos benefícios mais valorizados pelos colaboradores, assim como os pequenos incentivos, como brindes em datas comemorativas, também são apreciados. Alguns colaboradores destacaram que a possibilidade de adquirir experiência e conhecimento é um fator importante para permanecer na instituição. Muitos profissionais responderam que têm autonomia para executar suas tarefas, o que gera satisfação e motivação.

Maslach (*apud* Mendanha, 2024), aborda muito bem o assunto de fatores que influenciam no engajamento e que aparecem nestes resultados, sobre a recompensa no trabalho, a autonomia para o trabalho e a qualidade das relações, como já mencionado no item 2.1.1 deste trabalho. Deci e Ryan (2000 *apud* Pedersini, Antonelli, Petri, 2019) são autores que falam que a motivação e o engajamento estão ligados a três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento, sendo que colaboradores que sentem autonomia para trabalhar, que podem desenvolver habilidades e que têm boas relações no ambiente de trabalho tendem a ser mais engajados.

As práticas existentes identificadas que contribuem para o engajamento são os reconhecimentos em datas comemorativas com brindes e outras atividades e treinamentos realizados para os setores. Fazer parte dos valores e dos propósitos da empresa também está relacionado ao engajamento, assim como o líder da equipe tem grande influência neste quesito.

5 PROPOSIÇÃO: PLANO ESTRATÉGICO DE ENGAJAMENTO

Como estratégias para trabalhar o engajamento propõe-se que seja oferecido feedback estruturado e regular, com orientações para o desenvolvimento profissional. Realizar reuniões periódicas para alinhamento entre liderança e equipe. Estruturar um plano de cargos e salários, proporcionando previsibilidade para o crescimento dentro da instituição. Implementar

programas de bem-estar, como fisioterapia, massagens e ginástica laboral. Para elaborar este plano de ação usaremos o modelo 5W2H.

A ferramenta 5W2H é um método de gestão estruturado em formato de checklist, composto por sete perguntas essenciais para planejar e executar um projeto ou resolver um problema de forma objetiva e eficiente. A sigla refere-se a cinco palavras iniciadas com "W" e duas com "H" em inglês: **What** – O quê? Qual tarefa será realizada? **Why** – Por quê? Qual a razão para executá-la? **Where** – Onde? Onde será realizada? **When** – Quando? Qual o cronograma de execução? **Who** – Quem? Quem será responsável pela tarefa? **How** – Como? Qual será o processo para realizá-la? **How much** – Quanto? Quais serão os custos envolvidos? Portanto, esta ferramenta foi utilizada para criar o plano de ação da proposição deste trabalho (Leão, 2025), conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Plano de ação

O que?	Quem?	Onde?	Por quê?	Quando	Como?	Quanto?
Realizar feedback estruturado e regular	Diretores, Coordenadores e líderes de setor	Sala de reuniões ou sala da liderança	Para alinhamento de expectativas e direcionamento profissional	Semestralmente	Através de conversa presencial e individual, com orientações para o desenvolvimento profissional.	Sem custo financeiro
Realizar reuniões periódicas	Liderança e equipe	Sala de reuniões ou sala da liderança	Para melhorar a comunicação entre a equipe	Semanalmente	De forma presencial, previamente agendada	Sem custo financeiro
Estruturar um plano de cargos e salários	Diretores, RH, DP	Sala de reuniões da empresa	Para proporcionar previsibilidade quanto ao crescimento profissional e salarial dentro da instituição.	Até 31/12/2025	Através de reuniões internas, análise de mercado e contratação de assessoria para estruturação do PCCS.	Custo financeiro referente assessoria, se contratada.
Implementar programas de bem-estar para os funcionários	RH e diretores	Dentro da estrutura da instituição	Para melhorar a qualidade de vida dos funcionários, aumento de produtividade e consequentemente o engajamento.	Até 30/06/2025	Através de profissionais internos, parcerias externas e adequação de local adequado para esta iniciativa.	Terá custo variável

Fonte: elaborado pelas autoras (2024).

Sendo assim, a implementação das estratégias propostas, estruturadas com base na ferramenta 5W2H, busca fortalecer o engajamento dos colaboradores por meio de ações concretas e direcionadas. Ao proporcionar feedback contínuo, alinhar expectativas entre liderança e equipe, estabelecer um plano de cargos e salários e investir no bem-estar dos profissionais, espera-se promover um ambiente organizacional mais motivador e produtivo. Com isso, a instituição não apenas pode melhorar a satisfação e o desempenho dos colaboradores, mas também criar e fortalecer uma cultura de engajamento quando isso se tornar hábito na empresa.

6 CONCLUSÃO

Pode-se observar que a permanência dos colaboradores nesta instituição de saúde está diretamente ligada a fatores como relação interpessoal, estabilidade financeira, benefícios e autonomia. Assim como fatores de engajamento foram encontrados os treinamentos realizados e a influência positiva do líder de equipe. No entanto, desafios como a falta de reconhecimento, sobrecarga de trabalho e poucas oportunidades de desenvolvimento e plano de crescimento impactam negativamente. Como prática de gestão mais adequada a instituição entende-se que é abordagem contingencialista, que se adapta a realidade do local.

A implementação das estratégias sugeridas pode fortalecer o engajamento dos colaboradores, tornando o ambiente de trabalho mais motivador e promovendo um aumento na satisfação e produtividade da equipe. Sugere-se mais pesquisas com o público da enfermagem nas instituições para poder compreender melhor os fatores motivadores, assim como pesquisas que envolvam colaboradores da área da saúde no geral, para poder compreender melhor fatores de engajamento. Percebeu-se que não houve tanto engajamento da parte dos respondentes desta pesquisa, sendo assim, enquanto pesquisadores entende-se o quanto é importante participar de pesquisas como esta.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Editora Elsevier: Rio de Janeiro, 2010.
- COFEN - Conselho Federal de Enfermagem. **Expostos e sem valorização, jovens podem desistir da enfermagem**. Fev. de 2022. Acesso em 24 de fevereiro de 2025. Disponível em: https://www.cofen.gov.br/expostos-e-sem-valorizacao-jovens-podem-desistir-de-seguir-carreira-na-enfermagem/?utm_source=chatgpt.com
- COFEN - Conselho Federal de Enfermagem. **Pesquisa atualiza panorama da demografia e mercado de trabalho da Enfermagem no Brasil**. Set. de 2024. Acesso em 23 de fevereiro de 2025. Disponível em: https://www.cofen.gov.br/pesquisa-atualiza-panorama-da-demografia-e-mercado-de-trabalho-da-enfermagem-no-brasil/?utm_source=chatgpt.com
- COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer - Good to great**. Por que algumas empresas alcançam a excelência... e outras não. HSM Editora: São Paulo, 2013. Acesso em 24 de fevereiro de 2025. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/351992748/Empresas-Feitas-Para-Vencer>.
- DE AGUIAR MANSO RIBEIRO, Letícia; DA SILVA VEIGA, Heila Magali. Bem-estar no trabalho: influência do clima organizacional entre trabalhadores hospitalares. Universidade Federal de Uberlândia. **Revista Psicologia e Saúde**, v. 14, n. 1, 2022, p. 63-76. Acesso em 12 de fevereiro de 2025. Disponível em: <https://pssaucdb.emnuvens.com.br/pssa/article/view/1681/1363>. Acesso em: 12 fev. 2025.
- GARCIA LOURENÇÃO, Luciano *et al.* Análise entre níveis de fadiga por compaixão e engajamento no trabalho com COVID-19 em profissionais de enfermagem. **Ciência Saúde Coletiva**. 2023. Acesso em: 12 de fevereiro de 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-812320232810.09972023EN>.
- JORNAL DE BARRETOS. **Formação EAD em Enfermagem: um risco à saúde pública, alerta Cofen**. Set. de 2024. Acesso em 12 de fevereiro de 2025. Disponível em: https://jornaldebarretos.com.br/artigos/formacao-ead-em-enfermagem-um-risco-a-saude-publica-alerta-cofen/?utm_source=chatgpt.com
- KAHN, W. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v.33. 1990. Acesso em 10 de outubro de 2024. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/256287?read-now=1&seq=10#page_scan_tab_contents.
- Laurence, Bardin. **Análise de conteúdo**. Edições 70: São Paulo, 2016.
- LEÃO, Thiago. **5W2H: O que é e como colocar em prática na gestão**. Nomus, Blog Industrial. Janeiro de 2025. Acesso em 12 de fevereiro de 2025. Disponível em: <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/5w2h/>
- MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MENDANHA, Marcos. **O que ninguém te contou sobre burnout:** prevenção (organizacional e individual), sintomas, diagnóstico, tratamento, além de todas as repercussões previdenciárias e legais. 2. ed. Leme – SP: Mizuno, 2024.

MULLINS, L.J. **Gestão de hospitalidade e comportamento organizacional.** 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PEDERSINI, Daiana Rafaela; ANTONELLI, Ricardo Adriano; PETRI, Sérgio Murilo. Teoria da Autodeterminação: Relações e Motivações. **XIX USP International Conference in Accounting.** São Paulo, julho de 2019. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/19UspInternational/ArtigosDownload/1746.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2025.

PERFEITO RIBEIRO, Renata; TREVISAN MARTINS, Julia; PALUCCI MARZIALE, Maria Helena; DO CARMO CRUZ ROBAZZI, Maria Lucia. O adoecer pelo trabalho na enfermagem: uma revisão integrativa. **Rev. Esc. Enf. USP,** 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0080-62342012000200031>. Acesso em: 09 fev. 2024.

PONCIO, R.J. **O clima organizacional e seus principais aspectos.** Artigo on-line, 2017. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/o-clima-organizacional-e-os-seus-principais-aspectos/102286/>. Acesso em: 09 out. 2024.

QUINTANA ZAVALA, Maria Olga; PARAVIC KLINJ, Tatiana; SAENZ CARRILLO, Katia Lorena. Qualidade de vida no trabalho do pessoal de enfermagem de instituições públicas de saúde. **Rev. Latino-Am. Enfermagem.** 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/jy3WRJCM7mHJ6hQjsDRgbjD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 12 fev. 2025.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter; ASSIS DE MIRANDA, David Ledson. Estratégia de gestão de pessoas e as abordagens normativas: uma análise conceitual no contexto da gestão estratégica de pessoas. **XXXV encontro da ANPAD.** Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MTM3MDc=. Acesso em: 09 de outubro de 2024.