

POSSIBILIDADE DE DIMINUIR O TURNOVER DA EQUIPE DE ENFERMAGEM NOS SERVIÇOS HOSPITALARES

POSSIBILITY OF REDUCING THE TURNOVER OF THE NURSING STAFF IN HOSPITAL SERVICES

Sonia Aguiar Antunes de OLIVEIRA¹
Rebeca Fernandes Rocha PAIVA²

RESUMO: Considerando a importância da presença efetiva dos profissionais de enfermagem frente às atividades do cuidar e assistir dos pacientes no ambiente hospitalar em qualquer nível de atenção, a proposta do estudo foi pesquisar o turnover da equipe de enfermagem. O estudo revelou como principal causa, baixos salários, falta de motivação, desinteresse profissional, dupla jornada de trabalho e sobrecarga de atividades. A ausência no trabalho da enfermagem, seja qual for o motivo, representa um sério problema à qualidade da assistência prestada aos clientes, bem como, na diminuição de produtividade dos profissionais que permanecem na instituição e aos custos que representam com todos os encargos trabalhistas de admissões e demissões.

Palavra-chave: Turnover, Absenteísmo, Recursos Humanos e Hospital.

ABSTRACT: Considering the importance of effective presence of nursing staff to the activities of care and assist the patients in the hospital environment at any attention level, the proposal of the study was to investigate the turnover of nursing study showed the main cause, low wages, lack of motivation, professional Indifference, working double shifts and overhead activities. The absence in the work of professional nursing, whatever the reason, is a serious problem to the quality of care provided to the costumers as well as in the reduction of productivity of professionals who remain in the institution and also the cost of the all charges labor admissions and dismissals.

Keywords: Turnover, Absenteeism, Human Resources and Hospital

¹ Graduada em Tecnologia em Gestão Hospitalar pela Faculdade Herrero. Email: aguiar_sonia@hotmail.com

² Enfermeira especialista em Gestão Hospitalar, Professora dos cursos de Tecnologia em Gestão Hospitalar e Tecnologia em Segurança no Trabalho da Faculdade Herrero. Email: renfermeira@hotmail.com

INTRODUÇÃO

O interesse para esse trabalho surgiu decorrente da vivência profissional em instituições hospitalares observando a grande rotatividade de funcionários nas equipes de enfermagem, verificando quais os principais motivos do turnover.

A metodologia escolhida foi o referencial de pesquisa bibliográfica, a fim de conhecer as possíveis soluções já existentes de alguns autores literários, Segundo Severino (2002): "Esses elementos retirados das várias fontes dão às várias, além do material sobre o qual se trabalha a garantia de maior objetividade fundada no testemunho e na verificação de outros pensadores".

Os motivos do turnover podem ser voluntários ou provocados pela instituição, gerando um desafio a ser superado pelos recursos humanos para substituição destes profissionais, com o risco da perda da qualidade em assistência, perda da produtividade e da credibilidade frente aos clientes.

“ Um recrutamento deficiente acaba gerando conseqüências negativas como, por exemplo, a alta rotatividade de funcionários, o aumento desnecessário dos custos para o recrutamento e poderá levar ao comprometimento do ambiente de trabalho, por recrutar profissionais pouco qualificados, acarretando, assim, sérios prejuízos a empresa” (Sandra Bertelli, 2004).

O turnover conhecido também como a rotatividade de pessoal é definida por Chiavenato (1997) como a: “Flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente”. É o fluxo de saídas e entradas de trabalhadores em uma organização.

Turnover pode ser motivado por vários fatores, dentre eles:

- Incentivos;
- Recrutamento e seleção com problemas;
- Baixo comprometimento organizacional;
- Remuneração inadequada;
- Reconhecimento profissional;
- Problemas disciplinares;

➤ Sobrecarga de trabalho.

Segundo Robbins (1999), a rotatividade pode ser positiva para a organização, isto quando um trabalhador que tenha um baixo desempenho desliga-se, sendo substituído por alguém que esteja motivado e que tenha melhores habilidades.

Afirma Sandra Bertelli (2004):

“O hospital representa um espelho para a humanidade, refletindo seus anseios, angústias, dificuldades, desejos e alegrias. Encontramos a busca incessante de meios e recursos para a luta contra os males e problemas do homem”.

A saída do profissional experiente tende a influenciar o nível de cuidado prestado, chamada de assistência de enfermagem e aumenta o investimento necessário à admissão de outro, comprometendo a qualidade da assistência, gerando um descontentamento geral na equipe pela sobrecarga das tarefas.

Uma equipe sobrecarregada mesmo motivada vai gerar uma queda de produção, de qualidade e de conseqüências negativas econômicas para a instituição. Sem colocar em questão o descontentamento do paciente que será atendido por um profissional insatisfeito.

A motivação pode sim contribuir para a produtividade, mas o turnover não pode ser considerado positivo para a organização. Qualquer saída é traumática para a instituição, por mais argumentos que existam a seu favor. Considerando o quanto foi gasto com treinamento dessa mão-de-obra, com a burocracia contratual, benefícios, encargos e outros gastos operacionais, a instituição sempre sai perdendo.

Faz-se de suma importância que os Recursos Humanos, gestores e supervisores diretos estejam sempre ativos, motivando, realizando treinamento, avaliando o desempenho de cada um e com isso estabelecer o clima organizacional, buscando através de resultados, a melhoria contínua e a criação de estratégias para evitar o turnover.

Segundo Chiavenatto (2000), “o índice de rotatividade é considerado ideal quando a organização consegue reter seu pessoal bem qualificado e substituir aqueles que apresentam deficiência no desempenho”. Com isso, não traz prejuízo aos clientes que fragilizados por ficarem longe de seus familiares, criam vínculos afetivos com a equipe que lhe prestam assistência e um funcionário desmotivado interfere nos cuidados prestados à saúde, prejudicando a sua recuperação.

Tendo em vista a importância do tema, este trabalho tem por objetivo: identificar as causas e conseqüências que o turnover traz aos profissionais de enfermagem, ao paciente/cliente e para a instituição.

REVISÃO DE LITERATURA

O percentual de entrada e saída de funcionários que uma instituição possui serve como importante indicador de saúde, se o índice de turnover aumenta, indica que algo está errado. É o momento de saber o por que está ocorrendo essa alta rotatividade. Quando alguém da equipe de enfermagem sai, as atividades sofrem mudanças afetando a equipe e a instituição. Os funcionários têm o conhecimento das rotinas de trabalho e após algum tempo na mesma, passam a dominar as atividades e desempenhar sem maiores problemas e quando acontece o desligamento de algum funcionário, seja por qualquer motivo as mudanças são inevitáveis e os seus prejuízos alcançarão todas as áreas da instituição.

Chiavenato (1999): "... as mudanças que ocorrem nas empresas não são somente estruturais; são, sobretudo, mudanças culturais e comportamentais, transformando o papel das pessoas que delas participam".

Dos vários motivos do Turnover para o funcionário, um dos mais importantes é a falta de tempo para criar vínculos de relacionamento na instituição, com seus subordinados, diretoria, e com as pessoas que trabalha em equipe, e quando estava adaptando-se com a maneira de trabalhar de seu colega o mesmo é subitamente trocado. Uma boa interação entre a equipe de enfermagem com a instituição transmite aqueles que estão ingressando, o clima e comprometimento organizacional.

Para Sandra Bertelli (2004): "Quem trabalha numa instituição de saúde deve estar motivado e satisfeito. A instituição nunca pode ser o emprego e sim o local agradável onde as pessoas realizam suas atividades...".

Quando há humanização e comprometimento do profissional com a instituição e com o cliente, o resultado é a eficiência e a qualidade na assistência. O clima positivo influencia grandemente no ambiente, tornando-o saudável e fazendo com que as pessoas realizem as suas atividades com prazer, comprometidas com sua equipe, com a instituição, com certeza o índice do turnover será menor.

CONSEQUÊNCIAS NEGATIVAS

São sobrecarregados os custos do turnover para a área hospitalar, pois a cada saída de um funcionário, geralmente segue com admissão de outro, e esta recontração gera um alto custo de especialização de mão-de-obra. Essa situação acaba gerando vários fatores como:

- Descontentamento na equipe de enfermagem, decorrente da sobrecarga das tarefas para os membros que permanecem no hospital;
- Necessidade de manter uma equipe integrada;
- Queda na produção e na qualidade dos serviços;
- Falta de conhecimentos e habilidades técnicas dos profissionais recém-admitidos e causando insegurança aos pacientes assistidos por esses profissionais;
- Custos no recrutamento e seleção;
- Processamento da admissão;
- Exames médicos de admissões e demissões;
- Treinamento de integração;
- Período necessário à adaptação do empregado à instituição.

QUANTO À POLITICA DE BENEFÍCIOS

Segundo, Bom Sucesso (1997): "Qualidade de vida não decorre apenas de salário acima do mercado e de invejável plano de benefícios. Resulta do tratamento humano, da gentileza, da leveza nas relações, da possibilidade de expressão de ponto de vista divergentes, do relacionamento sincero, do respeito aos ausentes e do orgulho pelo que se faz". Entende-se então, que grande parte do turnover está ligada à falta de uma política de benefícios que visem ao bem estar e ao conforto do profissional. Afinal, a ausência deste procedimento causa o descontentamento e a falta de incentivo para o trabalho, resultando em faltas e conseqüentemente na troca desta por outra instituição que ofereça o mínimo de benefícios, na primeira oportunidade.

A maioria das instituições hospitalares não levam em consideração os anseios de seus funcionários, ou seja, não dão significante importância ao seu trabalho. Não garante a estes, uma representação de valores como reconhecimento de esforço de trabalho, lealdade à empresa pelo tempo de serviço dentro da instituição, não levar em consideração que o

funcionário tem ambições e almeja um determinado crescimento profissional dentro da mesma, ou que esteja insatisfeito apenas com o setor, procurando assim mudar para outro.

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE HOSPITALAR

O turnover e o absenteísmo são ferramentas úteis para conduzir um programa de satisfação de funcionários e de produtividade da empresa. O primeiro é o Turnover, que mede fluxo de entradas e saídas de pessoal, já o segundo, o Absenteísmo, mede a diminuição da carga horária de trabalho.

“ A alta rotatividade de funcionários, o aumento desnecessário dos custos para o recrutamento e poderá levar ao comprometimento do ambiente de trabalho, por recrutar profissionais pouco qualificados, acarretando, assim, sérios prejuízos a empresa. (Sandra Bertelli, 2004)”.

ABSENTEÍSMO

São as ausências, atrasos, faltas e saídas antecipadas no trabalho, de maneira justificada ou injustificada, relacionada com o tempo em que o funcionário está no trabalho.

Algumas causas são: doenças pessoais ou de familiares, dificuldades financeiras, alcoolismo, atrasos e o principal, a desmotivação do trabalhador quanto ao serviço em si ou quanto ao ambiente de trabalho.

O local de trabalho torna-se o ambiente em que passamos a maioria do tempo e quando se está satisfeito com a atividade que se desempenha e com o ambiente, não há motivo para se faltar, a não ser em casos de extrema necessidade.

“ É necessário verificar o registro funcional do funcionário que falta muito, sua ficha médica (com parecer do médico), o conceito que a chefia tem dele, entre outros itens, que vão depender do desempenho normal desse funcionário. (Ribeiro, 2005)”.

Torna-se difícil saber sobre os prejuízos gerados pelo absenteísmo, ainda que ele ajude a diagnosticar diversos problemas estruturais, agindo como um alerta de que algumas coisas

na organização do trabalho e no clima organizacional não vão bem. Servindo como alerta aos gestores e a medicina do trabalho de que algo não vai bem dentro dessa instituição.

A saúde, a motivação e a capacitação dos funcionários são fatores do sucesso econômico das instituições. Entretanto, doenças que causam a incapacidade temporária do empregado podem gerar prejuízos que afetam a produção e o lucro da empresa.

O absenteísmo é um dos principais fatores da perda de produtividade em decorrência do aumento dos custos, diretos e indiretos. Serviços que deixam de ser realizados, não há tempo para fazer outra substituição do funcionário ausente, aumento de horas extras, clima de não compromisso, queda da qualidade e estresse dos demais funcionários.

ESTRESSE

A equipe de enfermagem diariamente é exposta às cargas físicas e mentais durante seu trabalho acumulando sofrimentos, cansaços, ansiedades, situações de emergência e tarefas de sobrecarga, tornando a jornada de trabalho estressante a que somam ainda as condições desfavoráveis de trabalho, baixa remuneração e problemas externos que inevitavelmente acabarão interferindo no desempenho profissional.

Os profissionais da saúde não possuem informações adequadas sobre o estresse e meios de prevenção dentro do ambiente hospitalar, a educação continuada é um fator importante nesse desenvolvimento. Cabe ao gestor, Rh e chefia, trabalhar as questões de estresse. Silva e Marchi (1997), afirma que:

“O estresse é um estado intermediário entre saúde e doença, um estado durante o qual o corpo luta contra o agente causador da doença; quando se confronta com um agressor (estressor) o corpo reage. Essa reação tem três estágios: alarme, resistência e exaustão”.

A realidade política vivida pelos profissionais da saúde, com os salários baixos, estreitamento do mercado de trabalho e o desemprego, são fatores agravantes aos profissionais que são obrigados a atuar em mais de um local de trabalho, exercendo uma carga horária mensal extremamente longa em ambientes potencialmente geradores de conflitos, predispondo estes profissionais da saúde ao estresse. É um tipo de trabalho desenvolvido em circunstâncias altamente estressantes, as quais podem acarretar problemas como:

OLIVEIRA, S.A.O; PAIVA, R.F.R Possibilidade de Diminuir o Turnover da Equipe de Enfermagem nos Serviços Hospitalares. **Revista Gestão & Saúde**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 60-73. 2011.

desmotivação, Insatisfação profissional, absenteísmo, rotatividade e tendência a abandonar a profissão.

“Questão do estresse ocupacional associado ao exercício de qualquer profissão está intimamente ligada à satisfação no trabalho e ao bem-estar físico e mental dos profissionais; porém a situação dos trabalhadores de enfermagem parece ser caótica, visto que eles não são reconhecidos e não recebem salários dignos e ainda mais; e têm uma sobrecarga grande de tarefas (Staccianrini; Troccoli, 2000)”.

Para diminuir o estresse no local de trabalho, é necessário organização do setor, treinamento das equipes, um bom relacionamento da equipe multiprofissional, condições de trabalho e evitar rotatividade. O estresse na equipe de enfermagem é proveniente de vários fatores que serão resolvidos quando forem proporcionadas melhores condições de trabalho.

RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO HOSPITALAR

Atualmente, em qualquer mercado, o atendimento ao cliente é um dos grandes diferenciais competitivos do mercado. Não só pela crescente exigência do público consumidor, mas também pela concorrência acirrada pelas instituições, é o que faz a diferença e a sobrevivência de cada instituição, ou não.

Para manter um cliente deve-se conquistá-lo e fidelizá-lo o que é uma tarefa árdua, pois a satisfação dos mesmos depende diretamente da superação de suas expectativas e da excelência no atendimento por parte das instituições.

Planejamento das posturas dos profissionais frente aos clientes é fundamental para enfrentar situações delicadas e saber exatamente que caminhos devem ser tomados às mais variadas situações do dia-a-dia profissional. “As políticas básicas da empresa devem ser explicadas ao novo empregado. Isso vai ajudá-lo a se adaptar mais rapidamente ao ambiente (Ribeiro, 2005)”.

A valorização do funcionário e sua preparação para valorizar o cliente são umas das importantes metas do treinamento. O setor de recursos humanos deve ser o responsável pela iniciativa de implementação das posturas desejadas. Não esquecendo que a satisfação e a qualidade do ambiente de trabalho são elementos essenciais para motivação dos colaboradores rumo à excelência no atendimento.

Segundo Ribeiro (2005): "A área de Recursos Humanos deve estar voltada, permanentemente, para ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar suas missões, tornando-a competitiva." Se faz importante que os futuros gestores hospitalares, preocupem-se com a motivação de seus funcionários, verificando e analisando que estes de certa forma ajudam na manutenção e no funcionamento hospitalar.

"As equipes podem ser de administração, enfermagem fisioterapêuticas, limpeza, manutenção, médica, nutrição e segurança, entre outras. Como o trabalho é desenvolvido por pessoas, estas precisam ser motivadas, monitoradas e ter a garantia de que seus direitos trabalhistas estão sendo cumpridas. De acordo com os conceitos atuais, o departamento de pessoal ou de recursos humanos passa a trabalhar com a dinâmica de gestão de pessoas, e o hospital como uma empresa tende a dotar estes conceitos, dentro de uma administração moderna (Sandra Bertelli, 2005)".

Um treinamento interno ofertado dentro da instituição beneficia o mesmo para uma melhor aprendizagem de rotinas de trabalho e aumento de conhecimento pela história e objetivos da instituição em que atua já um treinamento externo beneficia para que o funcionário tenha uma visão sistemática de como pode ajudar a instituição.

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM HOSPITAIS

Ter uma consultoria de Recursos Humanos dentro de um hospital é uma ferramenta muito eficaz e indispensável. A atuação dos Recursos Humanos não é apenas controlar os processos de remuneração salarial, benefícios, normas trabalhistas ou números de pessoas que trabalham dentro da instituição, mas sim analisar o clima organizacional e comportamental de seus funcionários e gestores. Para uma ótima gestão organizacional, tem que levar em consideração a satisfação dos mesmos, pois é com eles que se obtêm um reconhecimento. Ressaltam-se a importância que a gestão de pessoas se dá pela capacidade de cada gestor em adequar as pessoas em cargos eficazes dentro da própria instituição.

"As pessoas também trazem com elas para a organização seus objetivos psicológicos, sociais e econômicos, os quais elas expressam individualmente e coletivamente. Todos esses diferentes interesses unem-se e se combinam formando o sistema social de trabalho (Davis&, Newstrom, 2004)".

A atuação dos Recursos Humanos necessariamente ajuda a instituição hospitalar proporcionar uma visão ampla de toda a trajetória traçada por seus funcionários, estudando suas habilidades e talentos, avaliando-os para atender exigências de alguns cargos específicos e para a valorização profissional dos mesmos. Sendo que a maioria busca profissionais com conhecimento, e os profissionais expressam seus conhecimentos na maioria das vezes através de suas habilidades, de suas atitudes, suas visões de futuro e comprometimento com a mesma. Com isso um profissional que tem todas essas qualidades jamais terá interesse em desligar-se dessa instituição.

Instituições que abrem oportunidades para seus funcionários não tem nada a perder, pois só contribui com o enriquecimento dos mesmos satisfazendo suas necessidades profissionais e pessoais.

Cada vez mais as instituições hospitalares vêm se utilizando da implantação de Recursos Humanos dentro da mesma, podendo se adequar corretamente os treinamentos, assim favorecendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Levando-se em conta a importância da sensibilização do gestor hospitalar, para que ele analise até que ponto as pessoas envolvidas no negocio hospitalar podem de certa forma interferir nos objetivos da instituição, sempre que possível é importante que os Recursos Humanos leve conceitos sobre a seleção de pessoas e posicionamento das mesmas na instituição: salários, benefícios, liderança e motivação.

“Um perfil da boa qualidade de vida no trabalho de enfermagem deveria considerar a integração social, aprendizagem não só de conhecimentos da respectiva atividade, como também das relações sociais. Em oposição, um perfil destrutivo é conformado pela alienação, subordinação e hierarquização dos trabalhadores; pela exposição às sobrecargas e subcargas que geram processos de desgaste; pela falta de autonomia e criatividade; pela elevada rotatividade e pela desarticulação de defesas coletivas (Silva VEF, Massarollo MCKB, 1998)”.

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Envolve o clima e acultura organizacional, Chiavenato(1983)afirma:

“A Administração de Recursos Humanos, campo que engloba conhecimentos das ciências jurídicas, psicológicas, administrativas, ciências sociais, humanas e em determinada estância até as exatas, como matemática aplicada, a fim de gerenciar estes recursos (humanos) a produção de bens e consumo que retroagem em lucratividade para organização, mantendo-a viva neste contexto econômico capitalista, globalizado e tecnológico”.

Administrar uma instituição requer muito planejamento, organização e controle das funções básicas de gerência. O comportamento organizacional nunca foi tão importante para os gestores como nos dias de hoje, para entender as questões relacionadas a gerenciamento dos processos de trabalho em saúde, em gestão de pessoas, materiais e equipamentos e tudo que envolvem a equipe na instituição, trazendo contribuições importantes não só para os gestores como para todos os funcionários.

“As organizações diferem umas das outras quanto á qualidade do comportamento organizacional que desenvolvem. Essas diferenças são substancialmente causadas pelos diferentes modelos de comportamento organizacional que dominam o pensamento administrativo em cada organização (Davis&, Newstrom, 2004)”.

O conhecimento do comportamento organizacional proporciona aos gestores uma ferramenta não apenas eficaz para o alcance de resultados na instituição, como também para o desenvolvimento e satisfação no trabalho por parte dos funcionários. Preparar os funcionários para os desafios do futuro exige um contínuo repensar e aprender de novas formas de comportamento de todos os participantes.

“Grandes especialistas em planejamento, sistemas administrativos e formas de controle advertem para a fragilidade das empresas que não estruturam seus fundamentos levando em conta os seres humanos – suas máquinas geradoras de produtividade (Sandra Bertelli, 2004)”.

A instituição precisa entender qual deve ser sua contribuição, isto é, estabelecer seus objetivos, e então organizar cuidadosamente suas atividades, de modo a realizar seus objetivos de modo eficaz e eficiente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação do turnover ocorrida na equipe de enfermagem permitiu o conhecimento e compreensão das principais causas e motivos ocorridos dos desligamentos precoces desses trabalhadores no ambiente hospitalar. Também compreender de maneira mais clara a realidade vivida e seus principais motivos como: rotinas, desgaste emocional, cansaço físico e mental, estresse, falta de capacitação, problemas externos, entre outros. Fatores que contribuem para a insatisfação e a falta de compromisso com a instituição.

Assim pode-se concluir que para reduzir o turnover o gestor hospitalar deve criar estratégias, visando trazer satisfação dentro do ambiente de trabalho, pensando no bem estar tanto do funcionário, quanto do paciente e da instituição. Dessa forma, reter e comprometer os profissionais em seus postos de trabalho, assim sendo manter a qualidade da assistência de enfermagem, promovendo motivação e envolvimento. Proporcionando ganho tanto para o campo institucional quanto para o individual.

REFERÊNCIAS

BERTELLI SANDRA BENEVENTO, **Gestão de pessoas em Administração Hospitalar**, Rio de Janeiro, Ed. Qualitymark, 2004.

BOM SUCESSO, E.P., **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro, Ed. Dunya, 1997.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Administração de recursos humanos**, São Paulo, Ed. Atlas, 1997.

_____, **Administração de recursos humanos**. São Paulo, Ed. Atlas, 2000.

_____, **Gestão de pessoas, o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____, **Introdução à teoria geral da administração**. 4º. ed., São Paulo: Makron Books, 1993.

_____, **Recursos Humanos**. São Paulo, Ed. Atlas, edição compactada, 1983.

DAVIS, KEITH, JOHN W. NEWSTROM, **Comportamento Humano no Trabalho**, São Paulo, 1ª Ed. 2004.

ROBBINS, STEPHEN. **Comportamento Organizacional**, Rio de Janeiro, 8ª ed., Editora LCT, 1999.

RIBEIRO, ANTONIO DE LIMA. **Gestão de Pessoas**, ed. Saraiva, São Paulo, 2005.

SEVERINO, ANTONIO JOAQUIM. **Metodologia do Trabalho Científico**, 22ª edição, ed. Cortez São Paulo, 2003.

SILVA, M; MARCHI, R. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo, 1997, Best Seller.

SILVA VEF. O desgaste do trabalhador de enfermagem: relação trabalho de enfermagem e saúde do trabalhador. [tese - Doutorado] São Paulo: Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo.

STACCIARINI, J.M.R. & TROCCOLI, B. **Estresse ocupacional: Trabalho em transição, saúde em risco**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2002.