



VIVENCIANDO A ROTATIVIDADE DE PESSOAL: PERCEPÇÕES DE TÉCNICOS DE ENFERMAGEM EM UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PÚBLICO

EXPERIENCING STAFF TURNOVER: PERCEPTIONS OF NURSING TECHNICIANS IN A PUBLIC UNIVERSITY HOSPITAL

EXPERIMENTANDO LA ROTACIÓN DE PERSONAL: PERCEPCIONES DE TÉCNICOS DE ENFERMERÍA EN UN HOSPITAL UNIVERSITARIO PÚBLICO

Nayara Mizuno Tironi¹, Larissa Gutierrez de Carvalho Silva², Mara Solange Gomes Dellarozza³, Maria do Carmo Lourenço Haddad⁴, Marli Terezinha Oliveira Vannuchi⁵

RESUMO

Objetivo: identificar percepções de técnicos de enfermagem que permanecem no serviço diante da rotatividade de pessoal. **Método:** pesquisa qualitativa realizada com 17 trabalhadores que atuam em hospital universitário. Os dados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo Temática, identificando duas categorias: “Vivenciando as fragilidades da rotatividade de pessoal” e “Um olhar para as potencialidades da rotatividade de pessoal”. O projeto obteve aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual de Londrina (UEL), sob o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAEE) 0065.0.268.268-11. **Resultados:** a saída de um colega suscita sentimentos de perda e tristeza, afetando a qualidade do serviço. Todavia, a saída é percebida positivamente quando essa é a vontade do colega e é vista como uma oportunidade de criar novos laços de amizade e aprender com o novo funcionário. **Conclusão:** as vivências possibilitaram reflexão sobre como utilizar estratégias para atenuar o sofrimento e aumentar a satisfação dos trabalhadores que permanecem no serviço diante da rotatividade de profissionais nas instituições de saúde. **Descritores:** Satisfação no Trabalho; Administração de Recursos Humanos em Hospitais; Relações Interpessoais.

ABSTRACT

Objective: identify perceptions of nursing technicians who remain in a service in face of staff turnover. **Method:** qualitative research conducted with 17 workers pursuing their tasks in a university hospital. Data were analyzed through Thematic Content Analysis, identifying two categories: “Experiencing the weaknesses of staff turnover” and “A look at the potentials of staff turnover.” The project was approved by the Research Ethics Committee of the Paraná State University of Londrina (UEL), under the Certificate of Submission for Ethical Review (CAEE) 0065.0.268.268-11. **Results:** when a colleague leaves her/his job, it raises feelings of loss and sadness, which affect service quality. However, leaving is positively perceived when this is a colleague’s will and it is regarded as an opportunity to make new friends and learn from the new employee. **Conclusion:** the experiences provided some reflection on the use of strategies to mitigate suffering and increase satisfaction among workers who remain in a service in face of staff turnover in health institutions. **Descriptors:** Job Satisfaction; Human Resources Administration In Hospitals; Interpersonal Relationships.

RESUMEN

Objetivo: identificar percepciones de técnicos de enfermería que permanecen en servicio delante de la rotación de personal. **Método:** investigación cualitativa realizada con 17 trabajadores que actúan en un hospital universitario. Los datos fueron analizados a través del Análisis de Contenido Temático, identificando dos categorías: “Experimentando las debilidades de la rotación de personal” y “Una mirada a las potencialidades de la rotación de personal”. El proyecto fue aprobado por el Comité de Ética en Investigación de la Universidad Provincial de Londrina (UEL), bajo el Certificado de Sumisión a Evaluación Ética (CAEE) 0065.0.268.268-11. **Resultados:** la salida de un colega suscita sentimientos de pérdida y tristeza, lo que afecta la calidad del servicio. Sin embargo, la salida se percibe positivamente cuando esta es la voluntad del colega y se considera como una oportunidad para crear nuevas amistades y aprender del nuevo empleado. **Conclusión:** las experiencias proporcionaron reflexión acerca del uso de estrategias para mitigar el sufrimiento y mejorar la satisfacción de los trabajadores que permanecen en servicio delante de la rotación de profesionales en las instituciones de salud. **Descriptores:** Satisfacción En El Trabajo; Administración de Recursos Humanos en Hospitales; Relaciones Interpersonales.

¹Enfermeira. Mestranda em Enfermagem na Universidade Federal do Paraná (UFPR). Curitiba (PR), Brasil. E-mail: nayara.mizuno@gmail.com; ²Enfermeira. Doutoranda em Ciências na Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (EERP/USP). Professora no Programa de Mestrado em Enfermagem da Universidade Estadual de Londrina (PME/UEL). Ribeirão Preto (SP), Brasil. E-mail: larissagutierrez@yahoo.com.br; ³Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora no PME/UEL. Londrina (PR), Brasil. E-mail: maradellarozza@sercomtel.com.br; ⁴Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora no PME/UEL. Londrina (PR), Brasil. E-mail: carmohaddad@gmail.com; ⁵Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora no PME/UEL. Londrina (PR), Brasil. E-mail: vannuchi@sercomtel.com.br

INTRODUÇÃO

A rotatividade no quadro de trabalhadores é um fenômeno constante em instituições de saúde. Esse processo se intensificou a partir de 1970, em consequência da mudança da visão econômica do país, que aumentou o número de instituições privadas e, conseqüentemente, expandiu a quantidade de empregos.¹

Rotatividade, ou *turnover*, é conceituada como o movimento de entrada e saída de pessoal na instituição, sendo ela voluntária ou não.² É medida pelo número de trabalhadores que permanece nos postos de trabalho de uma seção, empresa, setor ou ramo, em determinado período.³

Entre os fatores que contribuem para a rotatividade, encontra-se a oferta e procura de recursos humanos no mercado, a política econômica do país, salários oferecidos pelas instituições, possibilidade de ascensão profissional, relacionamento interpessoal, condições de trabalho, maior envolvimento nas tomadas de decisões e cultura organizacional.³⁻⁵

As condições citadas anteriormente estão associadas à busca do indivíduo por outros locais de trabalho impulsionada pela expectativa de maior satisfação em sua atividade laboral. Dessa forma, um fator que interfere inversamente na rotatividade de trabalhadores é a satisfação no trabalho.^{3,6,7}

No que tange às interfaces do *turnover*, destaca-se o comprometimento da qualidade da assistência de enfermagem, pois a saída de um profissional da saúde acarreta, além de custos com a demissão e uma nova contratação, um período de adaptação e capacitação do funcionário recém-admitido, o que pode afetar diretamente o serviço prestado.⁶

Em um estudo comparativo entre hospitais privados, filantrópicos e públicos, a mudança no quadro de trabalhadores foi mais expressiva em instituições não públicas, já que não necessitavam de concursos públicos para a contratação de pessoal e de processos de exoneração para o desligamento. Todavia, a rotatividade é encontrada também nos hospitais públicos e implica em conseqüências significativas à saúde do trabalhador e à assistência ao paciente.⁴

O despertar para este estudo ocorreu diante da vivência das autoras referente a uma mudança importante no quadro de recursos humanos nos setores de internação de um hospital universitário público, quando houve um período de saída de trabalhadores

de enfermagem ao mesmo tempo que novos servidores chegaram. Essa situação fez com que as autoras refletissem sobre o fato e as repercussões na equipe, assim, surgiu este questionamento: “Quais são as percepções dos técnicos de enfermagem que permanecem no serviço diante da rotatividade de pessoal?”.

Este artigo mostra-se relevante devido à sua temática estar relacionada ao trabalhador de enfermagem, pois ele é o agente que contribui diretamente com a qualidade da assistência e, por isso, suas vivências e percepções precisam ser avaliadas e consideradas. Além disso, ao realizar uma busca bibliográfica sobre rotatividade de pessoal na área da enfermagem, no período de 2001 a 2013, na Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), constatou-se que entre os 7 artigos científicos, 1 dissertação de mestrado, 2 trabalhos de conclusão de curso e 1 monografia, disponíveis na íntegra e na língua portuguesa, não foram identificados trabalhos que avaliassem a percepção dos trabalhadores por meio de metodologia qualitativa.

Este estudo fornecer subsídios para que sejam traçadas novas estratégias quanto ao gerenciamento de recursos humanos em saúde, vislumbrando a satisfação do trabalhador e, conseqüentemente, a qualidade da assistência em um hospital público.

Diante do exposto, o objetivo deste artigo é identificar as percepções dos técnicos de enfermagem que permanecem no serviço diante da rotatividade de pessoal.

MÉTODO

Este estudo tem caráter descritivo-exploratório, com abordagem qualitativa, e foi realizado em unidades de internação adulto de um hospital universitário público situado na região norte do Paraná. A instituição possui 316 leitos e, em 2010, atendeu 48.648 pessoas provenientes do município e região metropolitana. Desses atendimentos, 11.177 usuários foram internados nas unidades de estudo.⁸

Os setores de internação para adultos foram selecionados para esta pesquisa por ser os locais com maior rotatividade de pessoal na instituição e, por conseguinte, a vivência dos técnicos de enfermagem diante desse evento ser mais constante. Essas unidades são divididas em unidade médico-cirúrgica feminina e masculina e de doenças transmissíveis, as quais contam com 108 técnicos de enfermagem para prestar assistência aos pacientes.

Foram entrevistados individualmente 17 técnicos de enfermagem das referidas unidades, em uma sala privativa, no local de trabalho do servidor. A escolha dos participantes foi aleatória, contemplando os três turnos de trabalho (manhã, tarde e noite) e as três unidades, segundo estes critérios: possuir vínculo de emprego com a instituição e trabalhar no setor por, no mínimo, 36 meses. A coleta de dados ocorreu no período de agosto a outubro de 2011.

Para desvelar os sentimentos dos depoentes foi utilizada a questão norteadora: “Quais são as suas percepções quanto à rotatividade de trabalhadores de enfermagem no setor em que você trabalha?”. Em situações oportunas, aplicaram-se questões auxiliares.

Antes de iniciar a coleta de dados, optou-se pela realização de um teste-piloto em um setor do hospital com características similares ao campo de estudo. Esse procedimento contribuiu com o aprimoramento da questão norteadora e das questões auxiliares em relação ao objetivo do estudo.

A análise dos dados fundamentou-se em Bardin.⁹ Após a coleta, os depoimentos foram transcritos na íntegra, para garantir a fidedignidade dos dados. Posteriormente, as falas foram lidas atentamente e individualmente e trechos pertinentes foram destacados (unidade de sentido). Em seguida foram realizadas sucessivas leituras dessas unidades de sentido, sendo estas agrupadas de acordo com a semelhança entre elas, o que possibilitou identificar as categorias temáticas deste estudo.

Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual de Londrina (UEL), sob o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAEE) 0065.0.268.268-11.

Com a finalidade de preservar a identidade dos entrevistados e diferenciá-los, eles foram identificados pela letra “T” seguida de numeral arábico, segundo a ordem das entrevistas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Pela análise dos discursos dos depoentes, perceberam-se similaridades e especificidades na expressão de suas percepções sobre o objeto de estudo. Assim, duas categorias foram identificadas neste estudo: “Vivenciando as fragilidades da rotatividade de pessoal” e “Um olhar para as potencialidades da rotatividade de pessoal”.

♦ Vivenciando as fragilidades da rotatividade de pessoal

A saída de um colega de trabalho do setor pode suscitar no servidor que permanece sentimentos de tristeza e de perda, como demonstrado nas falas a seguir:

Quando um funcionário é bom, a gente até sente, muito realmente, sente uma perda como se fosse alguém da família. (T5)

Eu não gostei, fiquei triste. Foi tão brusca a saída que teve gente que não teve tempo de se despedir. (T4)

De acordo com as vivências dos entrevistados, a rotatividade de pessoal desencadeia um significativo sentimento de perda, que pode ser comparado à perda de alguém da família. Essa perda é sentida quando o trabalho do técnico de enfermagem é valorizado por seus colegas, sendo essa valorização composta por fatores econômicos oriundos da técnica de trabalho que envolve o juízo dos superiores e do cliente e por fatores estéticos atribuídos ao trabalho e reconhecidos pelos pares, sendo estes considerados os mais importantes, pois o par analisa o processo e o resultado de uma atividade que também executa.¹⁰

No processo de trabalho em enfermagem é imprescindível que os profissionais tenham conhecimento técnico para desenvolver as atividades propostas pela instituição, bem como atuar ativamente nas relações interpessoais com a equipe nas diversas situações, pois essas duas competências interferem significativamente no cuidado prestado.¹¹

Ademais, a saída inesperada do colega de trabalho, como comentado pelo depoente T4, pode gerar uma desorganização no trabalho e uma sensação de impotência pela falta de oportunidade de se despedir, o que acarreta sentimentos de tristeza e saudade.

Vínculos afetivos são formados no ambiente laboral com o decorrer do tempo e fazem emergir sentimentos de amizade, solidariedade e apoio entre os envolvidos no processo de trabalho. Todavia, a organização do trabalho e o homem estão em constante movimento. A saída de um trabalhador faz com que os profissionais que ficam no setor vivenciem sentimentos de angústia, o que desencadeia, concomitantemente, uma reconstrução da sua identidade no trabalho, exigindo que novas relações sejam estabelecidas.¹²

O hospital onde foi realizado este estudo passou por um período de rotatividade de pessoal importante, devido às normas e às leis que o regem; esse fato também tornou moroso o processo de substituição dos servidores. Nesse contexto de déficit de recursos humanos e de elevada demanda de

atendimento, os depoentes observaram que a falta de pessoal afetou diretamente a qualidade do serviço:

Olha, é estressante, às vezes ter que trabalhar por dois e você vê que o serviço poderia ter ficado melhor por falta de mão de obra... é difícil... Uma sensação de impotência. (T14)

Quando sai e não vem outro a gente tem uma dificuldade, porque sobrecarrega para nós o serviço. (T8)

Gera muita falta de funcionário, então, acaba sobrecarregando todo mundo. (T13)

Essa sensação de impotência diante da rotatividade relatada pelo trabalhador pode ser compreendida como uma preocupação com a qualidade do serviço e a segurança dos usuários e trabalhadores. Esse cenário provoca sofrimento no trabalhador, e isso possibilita que o indivíduo busque estratégias para enfrentar e mudar a situação em que vive, fazendo com que suporte a carga de trabalho e o sofrimento.¹³

Para transcender esse sofrimento e alcançar os objetivos institucionais, muitas vezes o trabalhador, já sobrecarregado, labora com modificações e ajustamentos que não estavam previstos, levando-o a trabalhar entre a organização prescrita e a organização real do trabalho, causando sofrimento ao trabalhador.¹³

A falta de trabalhadores, seja pela sua saída ou por absenteísmo gerado pela sobrecarga de trabalho, interfere significativamente na segurança, qualidade da assistência e satisfação do trabalhador.¹⁴

Percepções como a diminuição da qualidade do serviço e insatisfação dos trabalhadores são ressaltadas nos depoimentos, contudo, tais vivências são referenciadas de forma natural ou corriqueira.

Seria bom se não fosse assim (saída), mas como eu sempre convivi com essa situação, eu já até me acostumei. (T16)

A gente fica um pouco chateado no começo, mas depois vira rotina. (T1)

A gente ficou chateado, ficamos tristes. Era um pessoal que trabalhava bem, mas, paciência! (T17)

Podemos observar nas falas que os sujeitos têm um sentimento negativo quanto à saída de profissionais do setor, contudo, já vivenciaram muitos episódios como esses na sua vida profissional e acabaram se adaptando a esse fato. Essa adaptação é uma estratégia de defesa que aparenta normalidade, todavia, é o resultado de uma luta individual e/ou coletiva com o sofrimento. Nesse pensar, a normalidade contribui para tornar aceitável o que não deveria ser.¹⁵

Esses mecanismos de defesa consistem em uma distorção da realidade para proteger a personalidade contra determinada ameaça e são utilizados para negar ou minimizar a percepção da realidade que faz o indivíduo sofrer. Diante disso, artifícios são desenvolvidos para favorecer a adequação entre a organização do trabalho e a estrutura mental do trabalhador, podendo ocorrer de forma individual ou coletiva. Essas estratégias podem favorecer o equilíbrio psíquico e as adaptações a situações adversas, mas também acabam por sustentar uma falsa estabilidade que pode mascarar o sofrimento e tornar-se patológica.¹⁶

Além disso, quando há separação de elementos de um grupo, pode-se adotar atitudes para negar a realidade do trabalho como apatia, indiferença, renúncia à participação¹⁵, o que tende a influenciar diretamente a assistência ao indivíduo internado.

Começar a se relacionar com alguém novo em seu trabalho pode ser uma experiência que suscita medo entre os funcionários que já estão no setor há algum tempo, como sugerem estas falas:

Eu vejo um funcionário novo, “ai meu Deus”, penso pelo lado do paciente e pelo lado do meu trabalho. (T9)

[...] deixa as coisas mal feitas, deixa pela metade. Rotatividade é péssima, não gosto. Quando chega um funcionário novo e eu vou receber plantão, eu me sinto apreensiva, pois eu sei que vai sobrar para mim. (T6)

Percebe-se nas falas apresentadas o temor de trabalhar com alguém recém-chegado ao setor, seja pela falta daquele que saiu ou pelo fato de não conhecer a competência técnica e interpessoal desse novo trabalhador.

Os profissionais da educação continuada tem o papel de integrar esse novo profissional ao posto de trabalho, capacitando-o para as principais rotinas e procedimentos da instituição, o que pode evitar ou atenuar as vivências desfavoráveis mencionadas pelos entrevistados.

Os depoentes expressaram o medo da assistência inapropriada e preocuparam-se com a sobrecarga de trabalho devido à inexperiência do novo funcionário.

Esse medo da execução do trabalho pode levar à degradação do organismo devido ao acúmulo de atividades em consequência da inexperiência do novo trabalhador e das próprias condições de trabalho, podendo gerar, em curto prazo, problemas físicos e psíquicos.¹⁷

Diante do exposto, observa-se que as percepções dos depoentes tiveram suas

particularidades, contudo, houve o predomínio do sentimento de pesar, seja pela perda do colega, pela sobrecarga do trabalho ou a preocupação com o porvir. O conformismo diante da rotatividade apresentou-se como um mecanismo de defesa para evitar o sofrimento do trabalhador.

♦ Um olhar para as potencialidades da rotatividade de pessoal

A partir da análise dos dados, foi possível apreender que a percepção negativa da rotatividade não foi unânime entre os técnicos de enfermagem. Os entrevistados também relataram fatores positivos quanto à entrada e saída do colega, exemplificados abaixo:

Porque, às vezes, a pessoa quer sair e está infeliz no setor, então, não produz e, às vezes, ela está com vontade de ir para outro lugar e fica feliz, aí me deixa feliz. (T2)

Quando acontece da pessoa ter uma promoção ou ir para um lugar melhor, aí, sim, é positivo. (T4)

Ponto interessante se for um pouco a vontade da pessoa, pela própria vontade da pessoa eu acho interessante. (T9)

A rotatividade é vista como benéfica quando é solicitada pelo próprio colega de trabalho e causa um sentimento de felicidade e satisfação nos entrevistados pela conquista e realização do outro.

Considerando que o local de estudo é uma instituição pública, as transferências para outros setores são morosas, logo, quando é efetivada, a mudança de setor é encarada como um reconhecimento pela contribuição do trabalhador à organização. Esse reconhecimento é fonte de prazer para o beneficiado e seus colegas de trabalho, motivando a todos no desempenho de suas atividades.

A entrada de um novo colega de trabalho ocorre, muitas vezes, concomitantemente a saída de outro servidor. A equipe de enfermagem que está no setor vivencia, em muitos casos, tal experiência de forma positiva, pois os profissionais acreditam que novos laços de amizade terão que ser firmados.

Entrar um monte de gente nova eu até gosto, então, eu recebo muito bem e vou interagindo... (T5)

Quando há contratação de pessoal, o servidor mais experiente tem a oportunidade de acolher o colega recém-contratado, iniciando um vínculo afetivo no trabalho e transformando seu sofrimento em prazer por meio desse novo relacionamento. Essa aproximação resulta em uma inserção acelerada do novo colaborador e contribui, por meio do relacionamento interpessoal, com

a adaptação de novas situações e a motivação no trabalho.¹⁸

Os entrevistados ainda ressaltaram que a chegada de um novo colega de trabalho oportuniza crescimento pessoal e profissional.

A gente aprende a conviver com outras pessoas, aprende a ter até mais respeito pelos outros e os outros respeitam a gente. (T3)

[...] Eu acho interessante porque eu acho que a partir do momento que você muda as pessoas na unidade, você muda as suas atitudes, aprende coisa nova e você tem a chance de fazer coisas diferentes. (T17)

De acordo com os depoimentos apresentados, observa-se uma atitude de abertura diante das mudanças do quadro de recursos humanos no local de trabalho. Essa abertura transforma o sofrimento em prazer a partir da possibilidade de criar novos vínculos e aprender com eles. Aliado a isso, há o respeito que certamente traz benefícios no desempenho quantitativo e qualitativo da equipe.

A mudança na organização pode ser encarada como prazer e/ou sofrimento, isso dependerá da dinâmica do setor e a história de vida do trabalhador.¹⁹ Nesse contexto, é percebido que esses trabalhadores são os primeiros a aceitar a mudança, ou seja, são receptivos a ela e a percebem como uma maneira de melhorar a qualidade do serviço.

Dúvidas e insegurança são percebidas em maior proporção nos funcionários recém-contratados devido à sua adaptação às rotinas do setor ao qual estão se inserindo. De acordo com o depoimento, esta fase de inserção é percebida pelo colega de trabalho, que acaba tendo uma atitude de zelo com o novo funcionário:

Você tem que redobrar a atenção, tem que ter mais cautela e você tem que ter uma visão, porque você obrigatoriamente se sente responsável. (T15)

Redobrar a atenção é uma preocupação com o desempenho do novo integrante da equipe, no sentido de garantir uma assistência de enfermagem satisfatória. Esse sentir-se responsável mostra o comprometimento com o atendimento ao cliente e, apesar de não ser sua função supervisionar o trabalho do colega, o entrevistado se importa com o desempenho dele, já que todos são da mesma equipe e, por conseguinte, são responsáveis pelo cuidado que prestam.

O trabalho em equipe na área da saúde é fundamental para um atendimento adequado e promove a qualidade e a eficiência do serviço, por meio da colaboração coletiva. Uma equipe é capaz de melhorar o

desempenho dos indivíduos quando pessoas com diferentes habilidades e experiências se reúnem para trabalhar em conjunto, como é o caso do processo de trabalho em enfermagem.²⁰

A atitude de cuidado com o desempenho do funcionário recém-admitido pode contribuir para a superação da fase de inserção desse profissional, pois possibilita a interação entre os trabalhadores e consequentemente promove maior aceitação do outro.²⁰ Nesse contexto emerge o sentimento de confiança, que é firmado com uma relação afetiva, transparente, que necessita de certo tempo de convivência e de troca de experiências.¹⁶

Corroborando os depoimentos, a chegada de um colega de trabalho proporciona novos pensamentos e situações inovadoras, que levam o trabalhador a pensar em estratégias até então nunca pensadas. Isso possibilita o aprendizado com o outro, o que é fundamental para que o indivíduo amplie as possibilidades de enfrentamento das dificuldades e dilemas presentes no cotidiano do trabalho.

Assim como a presença do novo trabalhador na unidade permite a obtenção de novos conhecimentos, ele pode ser percebido pelo grupo como uma fonte motivadora e de renovação no processo de trabalho:

É bom, porque vassoura nova varre bem.
(T7)

Eu acho bom [a entrada do servidor], porque eles vieram com outro olhar, com pilha nova. (T12)

De acordo com os depoimentos, a chegada de um novo colaborador é sentida de forma positiva, pois essas pessoas contribuem com o processo de assistência ao paciente e trazem consigo uma percepção diferente da unidade e do trabalho.

A psicodinâmica do trabalho sugere que a contribuição do sujeito para a organização constrói o sentido no trabalho e o bom relacionamento entre os profissionais é baseado na ajuda mútua, indicando união da equipe, qualidade do trabalho e, consequentemente, prazer.²¹

De acordo com o depoente T7, os funcionários novos procuram construir o sentido no trabalho e fortalecer sua identidade pessoal, sendo reconhecidos pelos seus pares (mais antigos). Essa construção, em termos práticos, reflete-se na maior disposição pelo funcionário recém-admitido para realização das atividades. Reconhecer o trabalho feito pelos novatos acaba por motivar os técnicos veteranos, sendo capaz de impulsionar as pessoas a alcançar suas metas e sentir prazer com o trabalho realizado.

Cabe ressaltar que o neófito que possui essa “energia nova” tem facilidade em seu processo de inclusão no grupo, pois ele é reconhecido pela sua contribuição no trabalho e seu relacionamento interpessoal. Logo, esse anseio pelo trabalho oportuniza uma percepção positiva do indivíduo dentro da equipe, além de facilitar o aprendizado das rotinas.

A contribuição do novo servidor no trabalho em equipe facilita os relacionamentos e a assistência, permite troca de experiências, melhora a comunicação e o desenvolvimento de habilidades, aumentando, assim, a satisfação no trabalho.²²

É perceptível que os entrevistados demonstraram satisfação diante da rotatividade, sobretudo quando essa alteração no quadro de recursos humanos da unidade é um desejo do próprio colega de trabalho, o que faz emergir um sentimento de felicidade pelo outro e possibilita novos aprendizados para os profissionais que permanecem no setor. Identificou-se que esse novo servidor motiva o grupo existente a crescer e desenvolver seu trabalho com mais empenho e dedicação.

CONCLUSÃO

Os resultados deste trabalho sugerem que a rotatividade afeta diretamente o servidor que permanece no serviço, sendo que, muitas vezes, essa mudança ocasiona sentimentos angustiantes para ele, mas também pode promover crescimento pessoal e profissional. Observar e desvelar essa miscigenação de percepções da rotatividade na perspectiva dos trabalhadores foi de suma importância, pois possibilitou refletir sobre a necessidade de estratégias que possam atenuar ou minimizar o sofrimento e potencializar o prazer diante da entrada e saída de profissionais de enfermagem nos serviços de saúde.

Não se pode extinguir ou evitar a rotatividade de pessoal, contudo, é possível gerenciar as consequências que isso acarreta e assistir melhor esse servidor que permaneceu no serviço, ajudando a superar a perda e dando condições para se adaptar aos novos colegas de trabalho.

A rotatividade traz consigo consequências ao trabalhador e ao processo de trabalho. Muitas vezes, não cabe à instituição, sobretudo nos serviços públicos, o desligamento e contratação de servidores, e a possível morosidade desse processo também não é culpa sua. Todavia, a assistência deve ser mantida, pois todo cliente tem o direito de receber um cuidado seguro e de qualidade.

Expectativas sempre serão formadas em relação ao trabalhador que sai e ao novo funcionário que chega a unidade, mas estar disposto a trabalhar em conjunto com diferentes visões contribui com o crescimento da equipe de enfermagem. Esse crescer deve ser compartilhado por todos os envolvidos no processo nas diversas instâncias da instituição, pois possibilita o comprometimento com as ações e a melhoria da qualidade do serviço, proporcionando como produto final uma maior satisfação pessoal e um melhor desempenho na assistência de enfermagem.

REFERÊNCIAS

1. Brasil. Caderno RH Saúde. Brasília (DF): Ministério da Saúde; 2006.
2. Battistelli A, Portoghesi I, Galletta M, Pohl S. Beyond the tradition: test of an integrative conceptual model on nurse turnover. *Int Nurs Rev.* 2013;60(1):103-11.
3. Medeiros CRG, Junqueira ÁGW, Schwingel G, Carreno I, Jungles LAP, Saldanha OMDFL. A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da Estratégia de Saúde da Família. *Ciênc Saúde Coletiva* [serial on the internet]. 2010 [cited 2013 Jan 10];15(Suppl 1):1521-31. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232010000700064.
4. Sancho LG, Carmo JMD, Sancho RG, Bahia L. Rotatividade na força de trabalho da rede municipal de saúde de Belo Horizonte, Minas Gerais: um estudo de caso. *Trab Educ Saúde* [serial on the internet]. 2011 [cited 2013 Jan 12];9(3):431-47. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1981-77462011000300005&script=sci_arttext.
5. Temple A, Dobbs D, Andel R. Exploring correlates of turnover among nursing assistants in the National Nursing Home Survey. *J Nurs Adm.* 2011;41:34-42.
6. Stancato K, Zilli PT. Fatores geradores da rotatividade dos profissionais de saúde: uma revisão de literatura. *Rev Adm Saúde* [serial on the internet]. 2010 [cited 2015 Oct 6];12(47):87-99. Available from: file:///D:/RASv12n47_p87-99.pdf.
7. Sung K, Seo Y, Kim JH. Relationships between compassion fatigue, burnout, and turnover intention in Korean hospital nurses. *J Korean Acad Nurs* [serial on the internet]. 2012 [cited 2013 Feb 18];42(7):1087-94. Available from: <http://synapse.koreamed.org/Synapse/Data/PDFData/0006JKAN/jkan-42-1087.pdf>.
8. Paraná (Estado). Principais atividades desenvolvidas no HU e AHC - 2001 a 2010. Londrina (PR): Hospital Universitário da Universidade Estadual de Londrina; 2011.
9. Bardin L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Ed. 70; 2011.
10. Dejours C. Addendum. In: Lancman S, Sznclwar L. *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz; 2008.
11. Wagner LC, Thofern MB, Amestoy SC, Porto AR, Arrieira ICO. Relações interpessoais o trabalho: percepção de técnicos e auxiliares de enfermagem. *Cogitare Enferm* [serial on the internet]. 2009 [cited 2014 Apr 16];14(1):107-13. Available from: <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/cogitare/article/view/14123/9494>.
12. Dejours C. Souffrance et plaisir au travail: approche par la psychopathologie du travail. In: Dejours C, organizer. *Plaisir et souffrance dans le travail. Séminaire interdisciplinaire de psychopathologie du travail*. Paris: Ed. L'AOCIP; 1987. p. 15-24.
13. Dejours C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: Chanlat JT, organizer. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas; 1993. p. 320.
14. Sancinetti TR, Soares AVN, Lima AFC, Santos NC, Melleiro MM, Fugulin FMT, et al. Taxa de absenteísmo da equipe de enfermagem como indicador de gestão de pessoas. *Rev Esc Enferm USP* [serial on the internet]. 2011 [cited 2014 May 10];45(4):1007-12. Available from: <http://www.readcube.com/articles/10.1590/S0080-62342011000400031>.
15. Dejours C. *A banalização da injustiça social*. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV; 2000.
16. Carrasqueira FA, Barbarini N. *Psicodinâmica do trabalho: uma reflexão acerca do sofrimento mental nas organizações*. V Jornada de Saúde Mental e Psicanálise da PUCPR; 2010 Nov 26-27; Curitiba, BR. Anais. Curitiba: PUCPR; 2010. p. 1-19.
17. Dejours C. *Travail: usure mentale — essai de psychopathologie du travail*. Paris: Le Centurion; 1980.
18. Rosenstock KIV, Santos SR. Fatores de satisfação no trabalho dos profissionais na Estratégia Saúde da Família. *Rev Enferm UFPE On Line* [serial on the internet]. 2010 [cited 2014 May 10];4(Spec):948-53. Available from: http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/view/628/pdf_67.
19. Martins JT, Robazzi MLC. Estratégias defensivas utilizadas por enfermeiros em unidades de terapia intensiva: reflexão na

ótica dejouriana. Ciênc Cuid Saúde [serial on the internet]. 2012 [cited 2014 Jan 20];11(Suppl):34-41. Available from: <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/5071/pdf>.

20. Harada MJCS, organizer. Gestão em enfermagem: ferramenta prática segura. São Caetano do Sul (SP): Yendis; 2011.

21. Garcia AB, Dellaroza MSG, Haddad MCL, Pachemshy LR. Prazer no trabalho de técnicos de enfermagem do pronto-socorro de um hospital universitário público. Rev Gaúch Enferm [serial on the internet]. 2012 [cited 2014 Apr 15];33(2):153-9. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/rgenf/v33n2/22.pdf>.

22. Goulart BF, Coelho MF, Chaves LDP. Equipe de enfermagem na atenção hospitalar: revisão integrativa. Rev Enferm UFPE On Line [serial on the internet]. 2014 [cited 2014 May 10];8(2):386-95. Available from: http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/view/5682/pdf_4588.

Submissão: 20/06/2014

Aceito: 23/10/2015

Publicado: 01/12/2015

Corresponding Address

Nayara Mizuno Tironi
Avenida Professor Alceu Maynard Araujo, 2150
/ Ap. 91
Bairro Vila Cruzeiro
CEP 04726-160 – São Paulo (SP), Brazil