

## TECNOLOGIAS UTILIZADAS PARA AUXILIAR GESTORES DE SAÚDE NA ORGANIZAÇÃO E CONTROLE DO ABSENTEÍSMO NA ENFERMAGEM

*TECHNOLOGIES USED TO HELP HEALTH MANAGERS IN THE ORGANIZATION AND CONTROL OF ABSENTEEISM IN NURSING*

Ana Beatriz Pereira Kloster NADALIN<sup>1</sup>  
Ester do Nascimento RIBAS<sup>2</sup>  
Nathália Vasconcelos FRACASSO<sup>3</sup>  
Livia Cozer MONTENEGRO<sup>4</sup>

### RESUMO

**Introdução:** A ausência dos profissionais de enfermagem nas escalas de trabalho se tornou um problema mundial e constante em virtude da complexidade dos pacientes, atrelada as más condições de trabalho, gerando adoecimento e absenteísmo. **Objetivo:** identificar tecnologias utilizadas pelos gestores a fim de controlar o absenteísmo na equipe de enfermagem. **Metodologia:** Trata-se de uma revisão integrativa de literatura, realizada entre abril e junho de 2023, na base de dados da *PubMed*, no qual foram encontrados 08 artigos de acordo com os critérios de inclusão e exclusão. Os dados foram submetidos a análise textual, os quais foram comparados e agrupados por similaridade. **Resultados:** Esta revisão evidenciou as seguintes tecnologias: delineamento do perfil profissional com vistas a identificar as etapas que o levem a apresentar sentimentos de abandono. O *Nurse Research Team* metodologia que visa identificar as características da equipe de enfermagem. A Análise da coerência psicológica dos profissionais. A oferta de serviços de aconselhamento psicológico, palestras para aliviar a pressão do trabalho. E ainda, a necessidade de recuperação da identidade profissional se apresentou como um elemento importante para a organização e controle do absenteísmo. **Considerações:** Foi possível identificar que as tecnologias têm como foco melhorar o clima de trabalho e a motivação dos profissionais, a fim de desenvolver a inteligência emocional. Estes fatores contribuem para a melhoria da gestão em enfermagem, no controle e na organização da equipe de enfermagem, com o objetivo de reduzir os índices de absenteísmo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Recursos Humanos; Equipe de Enfermagem; Absenteísmo; Tecnologia.

### ABSTRACT

**Introduction:** The absence of nursing professionals from work schedules has become a worldwide and constant problem due to the complexity of patients linked to poor working conditions, causing illness and absenteeism. **Objective:** to identify technologies used by managers to control absenteeism in the nursing team. **Methodology:** This is an integrative literature review, carried out between April and June 2023, in the *PubMed* database, in which 08 articles were found according to the inclusion and exclusion criteria. Data were subjected to textual analysis, which were compared and grouped by similarity. **Results:** This review highlighted the following technologies: that delineate the professional profile to identify the steps that lead to feelings of abandonment. The *Nurse Research Team* methodology that aims to identify the characteristics of the nursing team. Analysis of the psychological coherence of professionals. Offering psychological counseling services, lectures to ease the pressure of work. And yet, the need to recover professional identity was presented as an important element for the organization and control of absenteeism. **Considerations:** It was possible to identify

<sup>1</sup> Discente do curso de enfermagem do Departamento de Enfermagem da Universidade Federal do Paraná.

<sup>2</sup> Enfermeira. Mestre em Enfermagem na Secretaria Municipal de Saúde de Curitiba.

<sup>3</sup> Enfermeira. Mestre em Enfermagem no Complexo Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná.

<sup>4</sup> Enfermeira. Professora Doutora, do Departamento de Enfermagem da Universidade Federal do Paraná.

\*E-mail: liviamontenegro@ufpr.br

that technologies are focused on improving the work climate and motivation of professionals, to develop emotional intelligence. These factors contribute to the improvement of nursing management, control, and organization of the nursing team, with the aim of reducing absenteeism rates.

**KEYWORDS:** Personnel Management; Nursing; Team; Absenteeism; Technology.

## 1. INTRODUÇÃO

Dentre os profissionais de saúde, a equipe de enfermagem representa mais de 60% dos trabalhadores em saúde no Brasil<sup>1</sup>. Nas categorias da equipe de enfermagem, o processo de trabalho do enfermeiro inclui quatro dimensões: assistência, gerência, pesquisa e ensino, todas com foco no cuidado aos pacientes e a equipe<sup>2</sup>.

Dessa maneira o enfermeiro desempenha um papel importante relacionado ao plano de cuidado que deve ser executado de acordo com a Lei do exercício profissional em conjunto com os técnicos e auxiliares de enfermagem<sup>3</sup>.

O cuidado de enfermagem precisa ser de qualidade e visto com valor ético, respeitando a dignidade, protegendo e preservando a segurança do paciente. De acordo com Ribeiro e Pedrão<sup>4</sup> a qualidade do cuidado é definida como a melhoria contínua dos processos implantados e o aperfeiçoamento, visando melhorar o atendimento aos pacientes.

Na área da saúde, a questão da qualidade foi sendo modificada ao longo do tempo e os índices de mortalidade e morbidade e tempo de permanência no hospital considerados importantes para a qualificação do serviço, se veem diante de novas medidas também consideradas fundamentais para a qualidade como por exemplo, o bem-estar e a autoestima, domínio do comportamento, aplicação de conhecimento, motivação e a satisfação do paciente<sup>4</sup>.

Em virtude de a qualidade ser um conceito de difícil avaliação devido a subjetividade que o envolve, é no cuidado que se estabelece a máxima do bem-estar do paciente. Portanto, a satisfação do paciente tem sido uma medida fundamental para os serviços de saúde. Neste sentido, a satisfação total do paciente pode ser avaliada como a soma dos aspectos de tratamento técnico, das características da atenção interpessoal e as consequências fisiológicas, psicológicas e sociais<sup>4</sup>.

Considerando que os profissionais de enfermagem trabalham em escalas de plantões, a integração e continuidade da assistência são fundamentais para a qualidade e satisfação do paciente. No entanto, esses profissionais estão sujeitos ao risco de esgotamento devido aos constantes desafios no ambiente de trabalho, como altas demandas, estresse e sobrecarga de funções. Esses fatores combinados aumentam a probabilidade de doenças físicas e mentais, resultando em um alto índice de absenteísmo<sup>5,6</sup>.

Entre as problemáticas relativas a recursos humanos, à elevada incidência de faltas imprevistas no ambiente laboral trazem prejuízos para a equipe, para o paciente e para o próprio profissional, além dos administradores dos serviços de saúde<sup>7</sup>. A ausência de servidores de enfermagem é um problema grave e comum nos serviços de saúde brasileiros, bem como internacionalmente. A título de exemplo, o custo anual do absenteísmo para a economia nacional do Reino Unido foi estimado em cerca de 1,5 bilhões de libras em 2013<sup>8</sup>.

Em estudo realizado em hospital público no Brasil, o custo para a instituição Universitária da ausência do profissional no período de 11 meses foi de R\$ R\$ 288.615,45, e o impacto orçamentário foi da ordem de R\$ 431.625,60 a R\$ 119.151,00, sem levar em consideração o impacto na qualidade do serviço, em virtude da ausência do profissional de enfermagem nas unidades clínicas e cirúrgicas do hospital<sup>9</sup>.

Sabe-se na atualidade, que a crise global de profissionais da saúde tem sido amplamente debatida por diversos países e organizações de saúde e de enfermagem devido à preocupação com a disponibilidade de força de trabalho em quantidade e qualidade suficientes para atender às necessidades de saúde das populações nos próximos anos<sup>10</sup>.

A ausência da força de trabalho da enfermagem representa uma das variáveis de maior influência na organização dos serviços de saúde. Por isso, o conhecimento dessa variável pode ser entendido como um instrumento de apoio aos gerentes de enfermagem tanto na adoção de estratégias de avaliação do quantitativo de trabalhadores, como no planejamento destes recursos objetivando a qualificação do processo do cuidado de enfermagem<sup>11</sup>.

O absenteísmo pode ser definido como o não comparecimento ao local de trabalho por um funcionário previamente escalado para trabalhar e pode ser classificado em voluntário – ou seja, por motivos particulares – e involuntário – quando o trabalhador não tem condições de comparecer –, sendo que o primeiro se refere a uma decisão do funcionário e o segundo implica a incapacidade do mesmo em estar presente<sup>12</sup>.

Segundo Quick & Lapertosa<sup>13</sup>, o absenteísmo pode ser classificado em cinco grupos: absenteísmo-doença (ausência justificada por licença-saúde), absenteísmo por patologia profissional (acidente de trabalho e/ou doença profissional), absenteísmo legal (respaldado por lei), absenteísmo-compulsório (suspensão) e absenteísmo voluntário (razões particulares não-justificadas).

Percebe-se que o absenteísmo exige muito das organizações e seus administradores, devido suas causas serem ligadas a vários fatores, tornando assim, este tema complexo e difícil de ser gerenciado. Na contemporaneidade, a busca por uma gestão de qualidade vem sofrendo grandes pressões para substituírem padrões operacionais por modelos de gestão mais modernos e inovadores.

Neste contexto, a tecnologia da informação é considerada uma ferramenta eficaz de reconfiguração e viabilização de novas estratégias para condução das pessoas<sup>14</sup>. Desta forma, entende-se que o absenteísmo é, essencialmente, um problema de gestão, cabendo à gerência o acompanhamento e o monitoramento da assiduidade de seus trabalhadores<sup>15</sup>.

O uso de tecnologias na gestão de serviços de saúde otimiza a interação e disseminação da informação no âmbito organizacional, contribuindo para que o colaborador se mantenha sempre atualizado e em contato com o gestor<sup>14</sup>.

Considerando que o absenteísmo se trata de um problema crítico que, há tempos, assola as organizações, gerando atrasos no andamento dos trabalhos, sobrecarregando os trabalhadores que estão presentes, afetando a produtividade, provocando insatisfação dos pacientes, compreende-se que a utilização de ferramentas gerenciais tecnológicas pode ser uma aliada na política de controle e organização de recursos humanos em instituições de saúde. Por isso, questiona-se: Que tecnologias têm sido utilizadas para auxiliar os gestores na organização e controle do absenteísmo na equipe de enfermagem em serviço de saúde?

Dessa maneira foi objetivo deste estudo, identificar as tecnologias utilizadas pelos gestores de saúde para organizar e controlar o absenteísmo na equipe de enfermagem.

## 1. METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, realizada para sistematizar os resultados alcançados a partir de uma questão de pesquisa, e desta maneira ilustrar a produção científica sobre determinado assunto, através compilação de dados já publicados sobre o tema estudado<sup>16</sup>.

Para a realização deste estudo foram seguidos os seguintes passos: 1- formulação da pergunta de pesquisa, a partir da identificação do problema; 2- determinação do método de busca e compilação dos dados; 3- coleta dos dados; 4- verificação e análise dos dados; 5- interpretação e exposição dos resultados. A pergunta de pesquisa foi elaborada com o método mnemônico PICo. Neste estudo, o P compreende a população, o I corresponde ao interesse de pesquisa e Co expressa o contexto da pesquisa (Quadro 1).

Assim, foi formulada a pergunta científica: Que tecnologias têm sido utilizadas para auxiliar os gestores na organização e controle do absenteísmo na equipe de enfermagem em serviço de saúde?

**Quadro 1.** Estratégia para elaboração da pergunta de pesquisa, Curitiba, 2023.

| P  | População | Gestor em saúde                                      |
|----|-----------|--|
| I  | Interesse | Tecnologias de organização e controle de absenteísmo |
| Co | Contexto  | Equipe de Enfermagem                                 |

Fonte: As autoras, Curitiba-PR, Brasil, 2023.

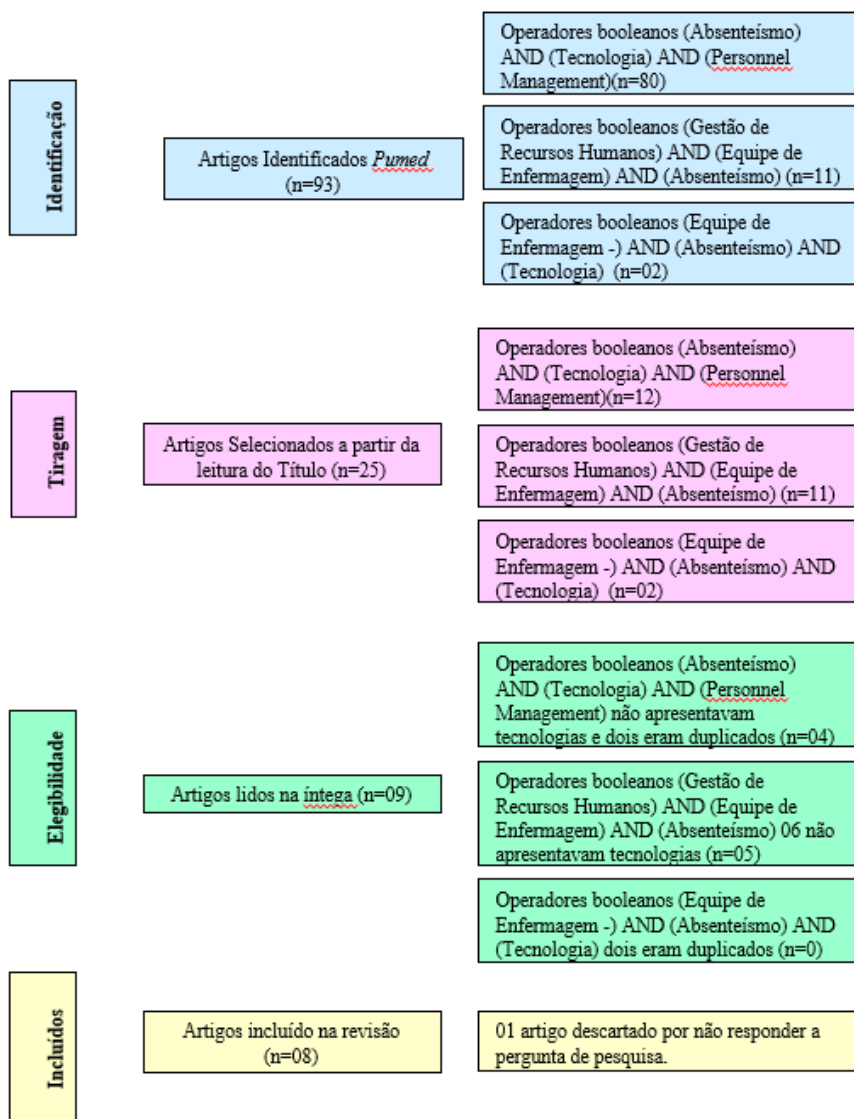
A coleta de dados foi realizada de abril a junho de 2023 na base de dados *PubMed*. Foram incluídos artigos originais derivados de pesquisas primárias disponíveis no período de 5 anos (2017-2022), no idioma português, inglês que tivessem relação com a pergunta de pesquisa, sendo estes disponíveis na íntegra em meio online, na referida base de dados.

Na base de dados investigada à seleção e à validação dos descritores foi realizada por meio dos seguintes operadores booleanos: (Gestão de Recursos Humanos- *Personnel Management*) AND (Equipe de Enfermagem- *Nursing, Team*) AND Absenteísmo; (Equipe de Enfermagem -*Nursing, Team*) AND (Absenteísmo – *Absenteeism*) AND (Tecnologia – *Technology*); - *Absenteeism*); (Absenteísmo-*Absenteeism*) AND (Tecnologia – *Technology*) AND (Gestão de Recursos Humanos- *Personnel Management*).

Dessa maneira, foram encontrados 93 artigos, sendo 11 com referência (Gestão de Recursos Humanos) AND (Equipe de Enfermagem) AND (Absenteísmo); 2 com referência (Equipe de Enfermagem -) AND (Absenteísmo) AND (Tecnologia) e 80 com referência (Absenteísmo) AND (Tecnologia) AND (*Personnel Management*).

Após, foi realizada a leitura do título dos 80 artigos encontrados por meio dos operadores booleanos (Absenteísmo) AND (Tecnologia) AND (*Personnel Management*) e excluídos aqueles que não tinham relação com equipe de enfermagem. Dos 80 artigos cujos títulos foram analisados, restaram 12 artigos relacionados à enfermagem. Destes 12 artigos, 06 não apresentavam tecnologias relacionadas ao absenteísmo e 02 eram duplicados, restando 04 artigos para análise. Dos 02 artigos encontrados por meio dos operadores booleanos (Equipe de Enfermagem -) AND (Absenteísmo) AND (Tecnologia), ambos foram excluídos devido apresentar duplicidade. E com relação aos 11 artigos encontrados por meio dos operadores booleanos (Gestão de Recursos Humanos) AND (Equipe de Enfermagem) AND (Absenteísmo) apenas 05 apresentavam tecnologias relacionadas ao absenteísmo. Após a leitura dos 09 textos restantes, 01 foi excluído por não responder o tema da pergunta da pesquisa.

A amostra final, portanto, contou com 08 artigos científicos que atendiam o enfoque do estudo, conforme demonstrado no fluxograma 1.

**Fluxograma 1.** Demonstrativo de publicações encontradas de acordo com os operadores booleanos, Curitiba, 2023.

Fonte: As autoras, Curitiba-PR, Brasil, 2023.

Visando à sistematização dos dados, foi desenvolvido um instrumento de coleta contendo: dados referentes à autoria (nome dos autores), dados relativos às publicações (título, ano, conclusão do estudo e a tecnologia ou ferramenta utilizada). Após coleta dos dados, foi caracterizado o corpus de análise. Os artigos foram comparados e agrupados por similaridade de conteúdo.

## 2. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esse estudo apresenta uma síntese das tecnologias disponíveis para contribuir com a organização e controle do absenteísmo na gestão de recursos humanos em enfermagem.

As tecnologias na área da saúde são divididas segundo Merhy e Onocko<sup>17</sup> em três dimensões nomeadas como: tecnologias leves (comunicação, acolhimento, vínculo e escuta); tecnologias leves duras (epidemiologia, clínica e outras com saberes estruturados) e as tecnologias duras (equipamentos e máquinas, material utilizado no ato de cuidado em saúde). O termo tecnologia pode ser definido como um aglomerado de ações, inclusos: métodos, procedimento, práticas e técnicas, instrumentos e equipamentos que são utilizados com conhecimento e saber técnico e científico, envolvendo habilidades e sensibilidade de reconhecer o quê, por quê, para quem e como utilizá-las<sup>18</sup>.

A Tabela 1 apresenta os estudos cuja análise aprofundada apontou as tecnologias leve e leves-duras como as mais evidenciadas na organização e controle do absenteísmo na equipe de enfermagem.

**Tabela 1.** Identificação das características dos estudos relacionadas as tecnologias disponíveis para contribuir com a redução e controle do absenteísmo na gestão de recursos humanos em enfermagem, Curitiba, 2023.

|   | <b>Autor</b>                              | <b>Título / ano</b>  | <b>Conclusão</b>   | <b>Tecnologia/Ferramentas</b>   |
|---|---|--|--|---|
| 1 | Haar, Mowat <sup>5</sup>                  | Are human resource practices the key to managing job burnout in New Zealand nurses? Testing a path model, 2022 | Dado que a influência das práticas de recursos humanos no esgotamento profissional é totalmente mediada por trabalho significativo e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, indicando que o gerenciamento do esgotamento profissional é melhor compreendido por meio de práticas de recursos humanos que melhoram o significado dos enfermeiros do trabalho e do equilíbrio de papéis, o que subsequentemente reduz o esgotamento profissional. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipes autogeridas, treinamento e desenvolvimento, práticas superiores de recrutamento e remuneração e recompensas</li> <li>- Compartilhamento de informações e conhecimento.</li> <li>- Ter acesso a práticas que constroem o trabalho em equipe (aumentando as conexões sociais).</li> <li>- Treinamento e desenvolvimento (melhorando as habilidades), pode fornecer aos enfermeiros recursos adicionais que tornam os problemas do local de trabalho menos destrutivos, significando menor desgaste no trabalho.</li> </ul> |
| 2 | Schneider, Winter, Schreyögg <sup>6</sup> | Job demands, job resources, and behavior in times of sickness: An analysis across German nursing homes, 2017   | Sobrecarga de papéis aumenta significativamente as frequências de absenteísmo e presenteísmo. Um bom clima de equipe diminui o absenteísmo e aumenta a tendência de escolher o presenteísmo em vez do que o absenteísmo, enquanto as oportunidades estratégicas de treinamento e desenvolvimento diminuem o presenteísmo e aumentam a tendência de escolher o absenteísmo em vez do presenteísmo   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidades de treinamento e desenvolvimento podem ser benéficas e influenciam na satisfação dos funcionários</li> <li>- O trabalho em equipe é crucial e um bom clima de equipe são fatores importantes que afetam o estado psicológico dos trabalhadores e a saúde física e mental (percebida) e constitui um pré-requisito para uma boa qualidade dos cuidados.</li> </ul>  |
| 3 | Smokrović, et al. <sup>19</sup>           | A Conceptual Model of Nurses' Turnover Intention, 2022   | Estratégias que precisam ser abordadas para manter a força de trabalho dos profissionais de enfermagem. É necessário garantir percepções positivas e apoio dos gestores, manter motivação intrínseca, e promover níveis ainda mais elevados de motivação para alcançar níveis satisfatórios de satisfação no trabalho.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidade do gerente de enfermagem, treinamentos e preparação para enfermeiros gestores.</li> <li>- Percepções positivas, liderança e apoio dos gerentes</li> <li>- Motivação intrínseca e promoção de motivação para alcançar um nível de satisfação no trabalho.</li> <li>- Inteligência emocional</li> </ul>   |

|   |   |   |  |  |
|---|---|---|--|--|
| 4 | Kaw, Murray, Lopez, Mamdani <sup>22</sup> | Nursing resource team capacity planning using forecasting and optimization methods: A case study, 2019                                | A frequência de ausências de RN em um hospital pode ser prevista com alta precisão, e o uso de previsão e otimização para dimensionar um NRT pode reduzir substancialmente o custo de preenchimento de ausências RN.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Previsão da frequência de ausências de enfermeiros em uma organização</li> <li>- Metodologia baseada em dados que pode ser adaptada por gestores de enfermagem em qualquer hospital para orientar o projeto de uma NRT e maximizar seu potencial de redução de custo</li> </ul>   |
| 5 | Jin, Bi, Song, Wu, Ding <sup>23</sup>     | Psychological coherence, inclusive leadership and implicit absenteeism in obstetrics and gynecology nurses: a multi-site survey, 2022 | Enfermeiros de obstetrícia e ginecologia têm absenteísmo grave recessivo com baixo senso de coerência psicológica e liderança inclusiva. Os gerentes de enfermagem devem melhorar a coerência psicológica por meio de intervenções eficazes, reduzindo assim a incidência de absenteísmo implícito.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhoria da coerência psicológica dos enfermeiros</li> <li>- Entender o valor do trabalho (atividades em grupo, cursos)</li> <li>- Fornecer ajuda para enfermeiros que estão sob alta pressão.</li> <li>-Aconselhamento psicológico, palestras para aliviar a pressão do trabalho.</li> <li>- Liderança inclusiva</li> </ul>  |
| 6 | Duncan <sup>24</sup>                      | Managing sickness absence and declared disabilities in a district nursing team, 2019  | Valorização de pessoal na produção de políticas nacionais estruturas para apoiar gerentes, líderes de equipe e linha de frente pessoal para gerir doenças, ausências e incapacidades declaradas. Todos os funcionários têm um papel importante a desempenhar para cuidar de sua própria saúde e bem-estar, bem como a dos colegas. No entanto, a organização também tem um papel importante a desempenhar em garantir que o apoio de saúde pública fornecido a nível local seja recursos suficientes e capazes de responder às demandas ele enfrenta.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entender quando é necessário encaminhar os funcionários para serviços de saúde ocupacional ou outras fontes de suporte.</li> <li>- Apoiar e compreender os membros da equipe, com o equilíbrio entre solidário e firme.</li> <li>- Estilo de gestão que incentiva a participação, delegação, feedback construtivo, orientação e coaching.</li> <li>- Motivar os funcionários e fornecer treinamento e suporte para melhorar o desempenho e satisfação no trabalho.</li> </ul> |
| 7 | Craft et al. <sup>25</sup>                | An integrative review of absenteeism in newly graduated nurses, 2017  | A satisfação do paciente é uma medida da qualidade da prestação de cuidados. A qualidade dos cuidados prestados pelos enfermeiros é influenciada pelos níveis de absenteísmo nas unidades de saúde, e o absenteísmo é uma consequência de diversos fatores físicos ou psicológicos que resultam em um ônus financeiro significativo para os gerentes de enfermagem e organizações de saúde. Estratégias que promovem relacionamentos eficazes entre as equipes e o bem-estar dos funcionários podem reduzir o estresse no local de trabalho, o absenteísmo e a rotatividade dos (registered nurses - RNs) enfermeiros recém-formados, melhorando assim a qualidade dos cuidados prestados aos pacientes. Portanto, as implicações para os gerentes de enfermagem são implementar estratégias adequadas que abordem as causas do absenteísmo dos enfermeiros recém-formados e avaliar sua eficácia. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estilos de liderança dos gerentes de enfermagem podem influenciar a produtividade, eficiências, cultura e qualidade dos cuidados.</li> <li>- Recursos e treinamentos para identificar sinais e sintomas de deterioração da saúde mental e física</li> <li>- Incentivar estratégias que promovam o bem-estar, motivação e redução do estresse na equipe.</li> </ul>  |



|   |                                |   |  |  |
|---|--------------------------------|---|--|--|
| 8 | Ferreira, et al. <sup>26</sup> | The influence of nursing leadership styles on the outcomes of patients, professionals and institutions: An integrative review, 2022 | A liderança transformacional teve resultados positivos para pacientes, profissionais e instituições. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nove estilos de liderança (transformacional, autêntico, ético, clínico, coaching, transacional, servidor, situacional e paternalista) contribuem para melhorar a segurança do paciente, diminuir os níveis de desgaste, absenteísmo e rotatividade da equipe de enfermagem. A liderança transformacional foi o estilo que mais influenciou positivamente os resultados.</li> <li>- Para alcançar resultados positivos no ambiente de trabalho, o enfermeiro precisa saber liderar. Saber se comunicar com clareza com o grupo, saber apontar soluções para conflitos e ter iniciativa nas tomadas de decisão, influenciando, inspirando e motivando.</li> </ul> |
|---|--------------------------------|---|--|--|

Fonte: As autoras, Curitiba-PR, Brasil, 2023.

Estudos têm apontado que são situações geradoras de absenteísmo dos profissionais de enfermagem a estrutura física inadequada, falta de materiais, equipamentos e materiais de má qualidade, questões salariais, modalidade de vínculos empregatício, déficit de recursos humanos, comunicação ineficaz e doença, sendo as principais as osteomusculares, respiratórias, mentais e comportamentais<sup>7,8</sup>.

Os constantes desequilíbrios no quadro de pessoal, afetam a equipe e resultam na insatisfação dos profissionais que ficam na instituição, pois exige um ritmo mais acelerado, um volume maior de trabalho no cuidado<sup>25</sup> e comprometem a qualidade dos serviços de saúde prestados aos pacientes<sup>26</sup>.

Na enfermagem, o absenteísmo merece especial atenção, principalmente nos serviços que exigem a presença constante da equipe. Os indicadores de gestão de pessoas na enfermagem, são utilizados na atualidade para monitorar a qualidade da assistência<sup>26</sup>.

Neste sentido, evidencia-se que o problema do absenteísmo pode desencadear em cascata o adoecimento dos trabalhadores de enfermagem, gerado não apenas pela falta de alguns profissionais na equipe, mas impulsionado também pelo empenho dos demais em manter a qualidade do cuidado ao cliente<sup>19</sup>.

Estudo realizado por Smokrovic et al.<sup>19</sup>, resgata a necessidade de identificar algumas etapas que antecedem a saída dos funcionários, e os efeitos potencialmente atenuantes sobre a intenção de rotatividade deles. Os autores identificaram um processo de rotatividade e delineararam algumas etapas devido a insatisfação no trabalho até real decisão de deixar o local de trabalho. Segundo o estudo, a insatisfação no trabalho desencadeia um conjunto de comportamentos, como por exemplo: pensamentos de abandono, benefícios esperados, a rotina trabalho, envolvimento, comprometimento,

comportamento de procura de emprego e avaliação de alternativas, que podem ser previstas com antecedência<sup>21</sup>.

Os resultados de inúmeros estudos internacionais indicam que há um aumento significativo no número de enfermeiros que manifestam a intenção de mudar de emprego. É importante identificar os fatores que contribuem para a rotatividade dos profissionais para a determinação de objetivos estratégicos de promoção do emprego, retenção dos profissionais, melhoria das condições de trabalho e permanência dos enfermeiros<sup>21</sup>.

A intenção real de rotatividade é apenas um subconjunto dentro da construção de retirada, que também inclui ações alternativas, como atraso, absenteísmo e aposentadoria.

Na mesma linha de pensamento, Kaw et al.<sup>20</sup>, apresentam que uma ferramenta possível para a organização e controle, e ainda redução de custos vinculados aos profissionais que não comparecem ao trabalho é prever a frequência das ausências dos funcionários nas organizações. Segundo os autores, além de reduzir o custo é possível suprir as necessidades de pessoal a curto prazo devido às ausências de enfermeiros. Os autores propõem uma metodologia baseada em dados que pode ser adaptada por gestores de enfermagem em qualquer hospital para orientar um projeto de NRT (*Research Nursing Team*) com foco em pesquisar e identificar as características da equipe de enfermagem<sup>20</sup>.

A pesquisa sobre a equipe de enfermagem, fornece dados a respeito das condições de saúde e psicológicas dos profissionais. Além disso, aponta uma variedade de estratégias para fornecer capacidade flexível de enfermagem para cobrir os turnos não preenchidos nas unidades de enfermagem, incluindo em alguns casos, enfermeiros temporários contratados por agências externas e horas extras trabalhadas pelos enfermeiros das unidades. No entanto, os autores ressaltam que há evidências de que o uso de enfermeiros temporários e horas extras está associado a menor qualidade e segurança, além de maiores custos<sup>20</sup>.

No artigo de Jin et al.<sup>21</sup> é mencionado o conceito de absenteísmo implícito que se refere aos funcionários que estão no trabalho, mas devido a problemas de saúde física ou mental, há a falta de engajamento no trabalho, baixa eficiência e um estado comportamental de "pessoas distraídas". Isso está intimamente associado a erros no ambiente de trabalho como nas medicações e diminuição da qualidade do cuidado. A prevenção e intervenção do absenteísmo implícito dos enfermeiros é de grande significância para a saúde mental dos enfermeiros e para a qualidade da vida<sup>21</sup>.

Quando os enfermeiros não compreendem o significado do trabalho, eles passam a tratá-lo negativamente, o que afeta a qualidade do atendimento, a eficiência do trabalho, mas também pode causar danos imprevisíveis aos pacientes, indivíduos e organizações.

Neste sentido, os autores apontaram para a necessidade de se observar a coerência psicológica do profissional que se refere a capacidade de um indivíduo gerenciar e utilizar efetivamente recursos internos e externos quando confrontados com estressores da vida, para resolver as tensões de uma forma que mantém a saúde. A coerência psicológica, é a chave para lidar eficazmente com estímulos estressantes, manter a saúde física e mental e evitar problemas físicos e psicológicos. Ao melhorar um sentido de coerência psicológica, pode ajudar a reduzir a incidência de absenteísmo implícito<sup>21</sup>.

Salienta-se, a importância de os enfermeiros gestores estarem atentos à coerência psicológica, para formular sistemas de gestão e medidas de intervenção adequadas para fornecer ajuda para enfermeiras que estão sob alta pressão e que carecem de identidade profissional.

Como tecnologias Jin et al.<sup>21</sup>, apontam que em termos de gerenciamento de estresse, pode-se fornecer serviços de aconselhamento psicológico, palestras para aliviar a pressão do trabalho. Em termos de identidade profissional, é possível ajudar os jovens enfermeiros a integrem-se no coletivo através de cursos, aprendizado, atividades em grupo etc., fortalecer a conscientização da equipe e a identidade, para capacitar o enfermeiro a encontrar o significado de seu trabalho.

Nota-se que a figura de enfermeiros gestores com capacidade para liderar e apoiar os membros da equipe, bem como garantir que a equipe continue motivada, tem sido uma característica importante na contribuição da organização e controle do absenteísmo. Os mesmos autores ressaltam ser<sup>21</sup> importante os enfermeiros perceberem o apoio dos gestores, quanto mais forte for essa percepção, maior será o entusiasmo pelo trabalho.

Dessa maneira, o estudo de Duncan<sup>22</sup>, aponta que apesar de estar claro que os funcionários têm um papel importante a desempenhar para cuidar de sua própria saúde e bem-estar, bem como a dos colegas, a organização também tem um papel importante a desempenhar em garantir apoio com recursos suficientes e capazes de responder às demandas que eles enfrentam<sup>23</sup> confirma que os gerentes de enfermagem, devem exercer o controle sobre os funcionários, como aconselhamentos, por má frequência ou procedimentos disciplinares, e ao mesmo tempo cuidar para que seja um ambiente de trabalho propício à prática eficaz e positiva que incentive o bem-estar e a retenção da equipe.

Sabe-se que em altas demandas de trabalho, com sobrecarga de funções e desempenho cognitivo excessivo, há alta prevalência de doenças físicas e mentais entre o pessoal, que por sua vez constitui a pré-condição para doença-absenteísmo e doença-presenteísmo, ou seja, ir trabalhar apesar de estar doente. Além disso, o presenteísmo não apenas ameaça a saúde dos funcionários, mas também é considerado um fator de risco para a má qualidade, uma perda substancial da produtividade e, portanto, um fator de custo considerável<sup>6</sup>.

Os resultados desta pesquisa afirmam que um bom clima de equipe e ambiente de trabalho favorável, constitui um pré-requisito para uma assistência de boa qualidade e um fator importante que afeta o estado psicológico dos trabalhadores e a saúde física e mental (percebida). Segundo Schneider, Winter e Scheryogg<sup>6</sup> o relacionamento com os colegas, a confiança nos colegas de trabalho, o apoio do supervisor e apoio social em geral exercem uma influência significativa no presenteísmo e comportamentos de absenteísmo.

Em se tratando de ambiente de trabalho e relações profissionais, os estudos investigados apresentam como tecnologia essencial, a motivação. No artigo de Smokrović, et al.<sup>19</sup> o conceito de motivação é definido como a realização de uma atividade por si mesma por ser intrinsecamente interessante e agradável.

A motivação tem um impacto significativo no desempenho dos enfermeiros, é uma forma de motivação natural que pode aumentar o interesse dos enfermeiros em realizar suas tarefas, fornece a oportunidade de usar o conhecimento, habilidades e potencial, desenvolvendo assim um senso de realização e autorrealização, impactando significativamente na satisfação profissional, no desempenho, estabilidade e produtividade nas instituições de saúde<sup>19, 21, 22</sup>. Os autores, confirmaram que um trabalhador intrinsecamente motivado não trabalha apenas para ganhar, mas trabalha pela satisfação que recebe dos desafios do trabalho<sup>19</sup>.

A fim de garantir um ambiente com níveis elevados de motivação, os autores corroboram sobre a necessidade de os enfermeiros manterem-se em processos de aprendizagem ao longo da vida<sup>19, 22</sup>. Para eles, o desenvolvimento profissional contínuo é fundamental para manter os conhecimentos e habilidades dos enfermeiros atualizados, através de diferentes métodos de aprendizagem como: treinamentos, aprendizado formal, cursos, workshops, aprendizagem informal no local de trabalho, compartilhamento de conhecimento, autorreflexão, revisão da literatura, clubes de leitura, feedback mútuo<sup>6, 19, 22</sup>. Dessa forma, os enfermeiros experimentam maior significado em seu trabalho e conseguem equilibrar de forma mais saudável suas responsabilidades profissionais e pessoais. Essas práticas de RH contribuem para a redução do esgotamento profissional, diminuindo o risco de absenteísmo e aprimorando o desempenho geral dos enfermeiros<sup>5</sup>.

Os estudos analisados, apontam que por meio da aprendizagem contínua é possível desenvolver a inteligência emocional, que afeta o comportamento dos enfermeiros, melhorando suas habilidades de liderança, como tomada de decisão, desempenho e produtividade<sup>5, 6, 19, 22</sup>. Para os autores<sup>6, 21, 25</sup> as oportunidades de treinamento e desenvolvimento podem ser benéficas, pois permitem que os funcionários cumpram um conjunto mais amplo de tarefas de trabalho ou realizem tarefas

anteriores com maior facilidade e melhores. Além disso, as práticas estratégicas de treinamento e desenvolvimento influenciam a satisfação dos funcionários e pacientes.

Dessa maneira, a satisfação do paciente é medida através da qualidade da prestação de cuidados. E a qualidade dos cuidados prestados pelos enfermeiros é influenciada pelos níveis de absenteísmo nas unidades de saúde, e o absenteísmo é consequência de diversos fatores físicos ou psicológicos que resultam em um ônus financeiro significativo para os gerentes de enfermagem e organizações de saúde<sup>6,19,22,23</sup>.

A ausência dos funcionários pode levar os colegas a trabalharem mais ou a deixarem o trabalho inacabado, resultando em um cuidado com uma qualidade inferior. Portanto, estratégias que promovem relacionamentos eficazes entre as equipes e o bem-estar dos funcionários podem reduzir o estresse no local de trabalho, o absenteísmo e a rotatividade dos enfermeiros, melhorando assim a qualidade dos cuidados prestados aos pacientes<sup>6, 25</sup>.

A liderança é uma das principais competências que os enfermeiros devem desenvolver, possui um grande impacto no ambiente de atuação profissional e nos resultados organizacionais. É visto como a capacidade de uma pessoa para influenciar um grupo para alcançar objetivos comuns, exige compromisso, responsabilidade, empatia, capacidade de decisão, comunicação e gestão eficaz<sup>24</sup>.

Para atender a essas demandas, têm sido estudados diversos estilos e teorias de liderança. Estudos mostram que as instituições que investem na formação de líderes transformacionais experimentam benefícios, como maior satisfação no trabalho e melhoria na qualidade do cuidado oferecido, diminui os níveis de desgaste, absenteísmo e rotatividade da equipe de enfermagem<sup>27</sup>.

Segundo Ferreira, et al.<sup>24</sup>, a liderança transformacional é responsável por estimular e auxiliar o desenvolvimento intelectual e criativo do liderado e da equipe e por comunicar com clareza suas próprias expectativas e as da organização, valoriza a comunicação, incentiva a gestão de riscos, cuidados centrados no paciente, e reduz a intenção dos profissionais de sair.

Além disso, um líder transformacional é capaz de motivar a equipe, melhorar o desempenho no trabalho e fortalecer o cuidado clínico, contribuindo para um ambiente de trabalho saudável e uma assistência de qualidade<sup>24</sup>.

Algumas atitudes dos enfermeiros são: Mostrar que tem expectativas altas em relação a equipe, considerar as necessidades pessoais dos membros da equipe, estimular a pensar sobre problemas antigos de novas maneiras, elogiar quando os membros da equipe fazem um trabalho acima da média e com um bom desempenho, conseguir que o grupo trabalhe junto em busca do mesmo objetivo, incentivar o trabalho em equipe, Insistir no melhor desempenho da equipe, Liderar através do exemplo, mostrar descontentamento quando o desempenho é insatisfatório<sup>27</sup>.

Apesar disso, muitas vezes as instituições têm dificuldade em reconhecer que os enfermeiros assistenciais também desempenham papéis de liderança em relação à equipe de enfermagem. A liderança transformacional é um estilo que se adapta bem às necessidades organizacionais, pois mobiliza os colaboradores de forma voluntária, sem gerar pressão ou ansiedade, e ajuda a alcançar os objetivos estabelecidos<sup>27</sup>.

Para alcançar resultados positivos no ambiente de trabalho, o enfermeiro precisa saber liderar. Saber se comunicar com clareza com o grupo, saber apontar soluções para conflitos e ter iniciativa nas tomadas de decisão, influenciar, inspirar e motivar a equipe<sup>24</sup>.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta revisão evidenciou que as tecnologias utilizadas se caracterizam como tecnologias leves e leves-duras. Os estudos analisados, destacaram que a intenção de rotatividade do profissional deixa transparecer algumas etapas antes da efetivação do absenteísmo que vão desde elementos relacionados a insatisfação no trabalho até real decisão de deixar o local de trabalho. Como estratégia, os autores apontam a necessidade de se realizar um delineamento do perfil profissional com vistas a identificar as etapas que o levem a apresentar sentimentos de abandono.

Na mesma linha de pensamento, outro estudo apontou uma tecnologia possível para a organização e controle, e ainda redução de custos vinculados aos profissionais que não comparecem ao trabalho que se trata da previsão da frequência das ausências dos funcionários nas organizações. Neste sentido, os autores propõem uma metodologia baseada em dados que pode ser adaptada por gestores de enfermagem em qualquer hospital para orientar um projeto de NRT (*Research Nursing Team*) com foco em pesquisar e identificar as características da equipe de enfermagem.

Foi possível perceber neste estudo, a importância de se observar a coerência psicológica do profissional, que se refere a capacidade de um indivíduo gerenciar e utilizar efetivamente recursos internos e externos quando confrontados com estressores da vida. Salienta-se a importância de os enfermeiros gestores estarem atentos à coerência psicológica, para formular sistemas de gestão e medidas de intervenção adequadas para fornecer ajuda para enfermeiras que estão sob alta pressão e que carecem de identidade profissional.

Outras tecnologias identificadas neste estudo, foi a necessidade de oferta de serviços de aconselhamento psicológico, palestras para aliviar a pressão do trabalho. Também, a necessidade de recuperação da identidade profissional se apresentou como um elemento importante para a organização e controle do absenteísmo. Em termos de identidade profissional, é possível ajudar os

jovens enfermeiros a integrarem-se no coletivo através de cursos, aprendizado, atividades em grupo etc. É preciso fortalecer a conscientização da equipe e a identidade, para capacitar o enfermeiro a encontrar o significado de seu trabalho.

Neste sentido, o estudo deixou claro que a figura de enfermeiros gestores com capacidade para liderar e apoiar os membros da equipe, bem como garantir que a equipe continue motivada, tem sido uma das características mais importantes na contribuição da organização e controle do absenteísmo.

Assim, os resultados desta pesquisa afirmam que um bom clima de equipe e ambiente de trabalho favorável, constitui um pré-requisito para uma assistência de boa qualidade e um fator importante que afeta o estado psicológico dos trabalhadores e a saúde física e mental (percebida). E para isso, é imprescindível manter os níveis de motivação elevados.

Por fim, os estudos analisados, apontaram que por meio da aprendizagem contínua é possível desenvolver a inteligência emocional. A inteligência emocional foi identificada como uma competência fundamental relatada nesse estudo, sendo considerada um atributo essencial para um líder eficaz, pois tem um impacto significativo na atmosfera de trabalho e na forma como as pessoas desempenham suas funções.

Ao promover uma força de trabalho de enfermagem mais engajada, motivada e devidamente treinada para gerenciar equipes, é possível aumentar os níveis de presença na equipe sem sobrecarregar excessivamente os profissionais e comprometer a saúde de outros membros da equipe. Isso mantém os enfermeiros envolvidos no trabalho, motivados e buscando melhorias, resultando em um melhor relacionamento entre a equipe, aprimorando o serviço prestado, o cuidado com o paciente, e, conseqüentemente, gerando bons resultados para a instituição.

Este estudo teve como limitação o número reduzido de artigos recentes abordando o tema de pesquisa, embora seja um assunto amplamente discutido e observado no cotidiano da enfermagem. Apesar disso, foi possível identificar algumas tecnologias que podem contribuir para a melhoria da gestão de enfermagem, no controle e na organização da equipe de enfermagem, com o objetivo de reduzir os índices de absenteísmo.

## REFERÊNCIAS

1. Opas. Fotografia da enfermagem no Brasil [Internet]. Brasília, Brasil; 2020. Disponível em: <https://apsredes.org/fotografia-da-enfermagem-no-brasil/>
2. Bertocini JH, Pires DEP de, Ramos FR de S. Dimensões do trabalho da enfermagem em múltiplos cenários institucionais. TEMPUS. 2011;5(1):123-133.
3. Brasil. Lei nº7.498, de 25 de junho de 1986. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem, 1986. Diário Oficial da União. 26 jun. 1986;(seção 1):9273-9275.

4. Ribeiro MILC, Pedrão LJ. Relacionamento interpessoal no nível médio de enfermagem. *Rev Bras Enferm.* 2005;58(3):311-5.
5. Haar J, Mowat RM. Are human resource practices the key to managing job burnout in New Zealand nurses? Testing a path model. *J Clin Nurs.* 2022;31(17-18):2574-2583.
6. Schneider D, Winter V, Schreyögg J. Job demands, job resources, and behavior in times of sickness: An analysis across German nursing homes. *Health Care Manage Rev.* 2018;43(4):338-347.
7. Azevedo JNL, Silva RF, Macêdo TTS. Principais causas de absenteísmo na equipe de enfermagem: revisão bibliográfica. *Rev Enferm Contemp.* 2019; 8(1):80-86.
8. Ferro D, Zacharias FCM, Fabriz LA, Schonholzer TE, Valente SH, Barbosa SM, Viola CG, Pinto IC. Absenteísmo na equipe de enfermagem em serviços de emergência: implicações na assistência. *Acta Paul Enferm.* 2018; 31(4):399-408.
9. Garcia AEF, Lemos GR, Almeida VPA, Marta CB, Machado DA. O custo do absenteísmo do profissional de enfermagem numa instituição pública. *Enferm. Foco.* 2019;10(5):123-129.
10. Mendes M, Martins MS, Acordi I, Ramos FRS, Brehmer LCF, Pires DEP. Força de trabalho de enfermagem: cenário e tendências. *Rev. Enferm. UFSM.* 2022; v.12, 1-12.
11. Laus AM, Anselmi ML. Ausência dos trabalhadores de enfermagem em um hospital escola. *Rev esc Enferm. USP.* 2008;42(4):681-9.
12. Baydoun M, Dumit N, Daouk-Öyry L. What do nurse managers say about nurses' sickness absenteeism? A new perspective. *J Nurs Manag.* 2016;24(1):97-104.
13. Quick TC, Lapertosa J.B. Análise do absenteísmo em usina siderúrgica. *Rev. Bras. Saúde Ocup.* 1982;10(40):62-7.
14. Coelho AGC, Coelho MGSC. Absenteísmo, diagnóstico e tecnologia: um estudo para sinalizar políticas de prevenção. *Rev Neg Proj.* 2018;9(1):346-361.
15. Dall'inha GR. A influências das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade: um estudo de caso. UFSC. 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/102591/225962.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
16. Crossetti, MGO. Revisão integrativa de pesquisa na enfermagem o rigor científico que lhe é exigido [editorial]. *Rev Gaúcha Enferm.* 2012;33(2):8-9.
17. Merhy EE, Onocko R. (org.). *Agir em saúde: um desafio para o público.* 3ª ed. São Paulo: Hucitec; 2007.
18. Arone EM, Cunha ICKO. Tecnologia e humanização: desafios gerenciados pelo enfermeiro em prol da integralidade da assistência. *Rev Bras Enferm.* 2007;60(6):721-3.
19. Smokrović E, Kizivat T, Bajan A, Šolić K, Gvozdanović Z, Farčić N, Žvanut B. A Conceptual Model of Nurses' Turnover Intention. *Int J Environ Res Public Health.* 2022;19(13):8205.
20. Kaw N, Murray J, Lopez AJ, Mamdani MM. Nursing resource team capacity planning using forecasting and optimization methods: A case study. *J Nurs Manag.* 2020;28(2):229-238.
21. Jin Y, Bi Q, Song G, Wu J, Ding H. Psychological coherence, inclusive leadership and implicit absenteeism in obstetrics and gynecology nurses: a multi-site survey. *BMC Psychiatry.* 2022;22(1):525.
22. Duncan M. Managing sickness absence and declared disabilities in a district nursing team. *Br J Community Nurs.* 2019;24(10):478-481.
23. Craft J, Christensen M, Wirihana L, Bakon S, Barr J, Tsai L. An integrative review of absenteeism in newly graduated nurses. *Nurs Manag (Harrow).* 2017;24(7):37-42.
24. Ferreira TDM, de Mesquita GR, de Melo GC, de Oliveira MS, Bucci AF, Porcari TA, Teles MG, Altafini J, Dias FCP, Gasparino RC. The influence of nursing leadership styles on the outcomes of patients, professionals and institutions: An integrative review. *J Nurs Manag.* 2022;30(4):936-953



25. Martinato MCNB, Severo DF, Marchand EAA, Siqueira HCH de. Absenteísmo na enfermagem: uma revisão integrativa. *Rev Gaúcha Enferm* [Internet]. 2010;31(1):160-6.
26. Leitão IMTA, Sousa FSP, Santiago JCS, Bezerra IC, Morais JB. Absenteeism, turnover, and indicators of quality control in nursing care: a transversal study. *Online braz. j. nurs.* 2017;16(2):119-129.
27. Ferreira VB, Amestoy SC, Silva GTR, Felzemburgh RDM, Santana N, Trindade LL, Santos IAR, Varanda PAG. Liderança transformacional na prática dos enfermeiros em um hospital universitário. *Acta paul Enferm.* 2018;31(6):644–50.