



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2023

ALINE LAURIA PIRES ABRÃO, Cap Dent

**Impacto da retenção dos profissionais de saúde na qualidade do
atendimento aos pacientes**

Rio de Janeiro

2023

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2023

ALINE LAURIA PIRES ABRÃO, Cap Dent

**Impacto da retenção dos profissionais de saúde na qualidade do
atendimento aos pacientes**

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas

Orientador: Bruno **Bitencourt** Carvalho de Oliveira, Maj Int

Rio de Janeiro

2023

ALINE LAURIA PIRES ABRÃO, Cap Dent

Impacto da retenção dos profissionais de saúde na qualidade do atendimento aos pacientes

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

Pedro **Nolasco** Duarte, Maj Av
EAOAR

Bruno **Bitencourt** Carvalho de Oliveira, Maj Int
EAOAR

Rio de Janeiro

2023

RESUMO

A rotatividade voluntária de profissionais nas Organizações de Saúde da Aeronáutica (OSAs) em Brasília tem se mostrado um problema preocupante devido à perda de pessoal experiente em áreas específicas e de difícil substituição, o que compromete a continuidade do cuidado ao paciente e a qualidade dos serviços oferecidos. Para lidar com esse desafio, propõe-se que o vínculo duradouro e estável entre profissional de saúde e organização garante maior comprometimento com o trabalho. Evitar a saída prematura dos militares, também, permite construir uma aliança terapêutica mais sólida e positiva entre profissional e paciente, o que é essencial para o cuidado integral e humanizado. Diante disso, a redução na rotatividade voluntária dos profissionais de saúde tem um impacto positivo na qualidade dos serviços prestados aos pacientes. Portanto, é essencial aumentar os vínculos do profissional de saúde com a organização em que trabalha e desenvolver estratégias para mitigar a rotatividade voluntária que envolve profissionais de saúde nas OSAs de Brasília, bem como em todo o Sistema de Saúde da Aeronáutica (SISAU), visando melhorar a qualidade dos serviços e humanizar o tratamento. Essas medidas estão alinhadas com as diretrizes do Comando da Aeronáutica (COMAER).

Palavras-chave: Rotatividade Voluntária. Vínculo Organizacional. Aliança Terapêutica. Profissionais de Saúde.

1 INTRODUÇÃO

A rotatividade voluntária consiste na decisão consciente e intencional do profissional de deixar a instituição. Nas Organizações Militares (OMs) os custos decorrentes desse evento são especialmente elevados, devido aos enormes investimentos relacionados com o processo de seleção, recrutamento e treinamento para a formação, além do tempo necessário para adquirir a proficiência específica e essencial para o correto cumprimento da missão (RIJO *et al.*, 2018).

Nas Organizações de Saúde da Aeronáutica (OSAs), tal fato ainda pode se tornar mais crítico porque há perda de experiência em áreas muito específicas e de difícil substituição. Ademais, suscita a sobrecarga dos profissionais que permanecem na unidade e o tempo para reestruturação da equipe, refletindo na motivação dos profissionais e no clima organizacional (BALABANIAN; MONTEIRO, 2019). Essa situação, também, compromete a aliança terapêutica entre profissional-paciente e conseqüente redução na qualidade dos cuidados prestados.

Atualmente, observa-se intensa rotatividade voluntária de profissionais de saúde nas OSAs em Brasília, porém não existem indicadores ou dados estatísticos para medir o impacto dessa ocorrência, nem consulta sobre o motivo que leva ao licenciamento desses militares. Ademais, as informações não são exigidas como rotina pelos órgãos gestores, tais como, Diretoria de Saúde da Aeronáutica (DIRSA) e Comando-Geral do Pessoal (COMGEP).

A Diretriz de Planejamento Institucional (DIPLAN) publicada em 2022, cuja finalidade é orientar as ações a serem desenvolvidas pelo COMAER, destaca em um dos seus itens a meta de “definir e implantar uma metodologia para tratamentos dos dados obtidos nas pesquisas de satisfação realizadas junto ao efetivo do COMAER” (BRASIL, 2022).

Nesse sentido, a Ordem Técnica n.º 005/DIRSA/2019 da DIRSA preconizava pesquisa de satisfação semestral para o público externo (beneficiários/pacientes) e interno (profissionais de saúde) das OSAs (BRASIL, 2019). No entanto, em 2021, a referida norma foi revogada e substituída pela Ordem Técnica n.º 006/DIRSA/2021, que está em vigor, e não contempla pesquisa de opinião para o público interno (BRASIL, 2021a).

A rotatividade voluntária de profissionais de saúde não é um problema específico das Forças Armadas no Brasil. Documento elaborado pela Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) em 2012 apontou que, há vários anos, as capacidades médicas disponíveis são consideradas insuficientes para atender aos requisitos e identificaram a ocorrência de rotatividade voluntária de profissionais de saúde na maioria dos países membros. A falta de médicos especialistas é um fator comum em quase todas as nações e a maioria delas também enfrenta uma migração de pessoal qualificado em busca de melhores opções de remuneração ou equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Diante de tal cenário, foi conduzido um estudo com as nações participantes a fim de propor medidas para incentivar a retenção e melhorar a motivação dos profissionais (RICHTER; HANHART, 2012).

Diante do exposto, o presente trabalho defende que a redução da rotatividade voluntária dos profissionais de saúde, nas OSAs de Brasília, impacta positivamente na qualidade dos serviços prestados aos pacientes. Argumenta-se, inicialmente, que o vínculo duradouro e estável entre profissional de saúde e organização garante maior comprometimento com o trabalho. Ressalta-se, também, que a retenção de indivíduos por mais tempo nas unidades proporciona uma aliança terapêutica mais sólida e positiva entre profissional de saúde e paciente, propiciando melhora na adesão ao tratamento e atendimento mais humanizado.

2 DESENVOLVIMENTO

A Organização Mundial da Saúde (OMS) aborda a qualidade em saúde como um conceito multidimensional que envolve a avaliação e o aprimoramento contínuo dos serviços, para garantir o fornecimento de cuidados seguros, eficazes, eficientes, centrados no paciente, oportunos, equitativos e baseados em evidências científicas. Além disso, destaca o envolvimento ativo e informado dos pacientes nas decisões sobre seu próprio cuidado, respeitando suas preferências e necessidades individuais (OMS, 2020).

Na espinha dorsal do Sistema de Saúde da Aeronáutica (SISAU), encontram-se os profissionais de saúde que atuam nos diversos setores das OSAs. Ao mesmo tempo, que contribuem para o gozo do direito à saúde dos pacientes, eles também devem gozar do direito a condições de trabalho saudáveis e seguras para manter sua própria saúde. A proteção à saúde e à segurança desses profissionais contribui para

aumentar a produtividade, a satisfação no trabalho e a sua retenção. Portanto, a melhoria das condições de trabalho dos profissionais de saúde é um fator de avanço na qualidade da assistência ao paciente (OMS, 2022).

2.1 Vínculo organizacional duradouro e estável garante mais comprometimento no trabalho

Até recentemente, a motivação do profissional de saúde como estratégia de melhoria da qualidade do serviço não era enfatizada na maioria dos países. No entanto, a baixa motivação da equipe pode ser um fator importante que contribui para a má qualidade no atendimento e está associada ao aumento do absenteísmo e à intenção de rotatividade voluntária (AL-SURIMI *et al.*, 2022).

A retenção de profissionais por mais tempo nas unidades de saúde gera estabilidade da equipe proporcionando oportunidade de conhecer as habilidades individuais, o que facilita a colaboração eficaz e desenvolve confiança mútua. Além disso, há um senso de pertencimento à organização, que gera maior vínculo organizacional e, conseqüentemente, um trabalho em equipe mais harmonioso e produtivo. Ademais, quando os profissionais estão constantemente saindo, pode haver descontentamento e desmotivação entre aqueles que permanecem, afetando a qualidade do atendimento.

O termo "vínculo organizacional" refere-se à conexão ou ligação estabelecida entre um indivíduo e a organização em que ele trabalha. É uma relação psicológica e emocional que se desenvolve entre o profissional e a organização, influenciada por fatores como satisfação no trabalho, identificação com os valores e objetivos da organização, confiança nas lideranças, senso de pertencimento e compromisso (MEYER; HERSCOVITCH, 2001).

A existência de um vínculo duradouro e estável entre profissionais de saúde e a organização é fundamental na construção de um ambiente de trabalho favorável, que estimule a satisfação profissional e o desenvolvimento de competências. Um vínculo forte e positivo está associado a maior estabilidade no emprego, maior esforço e desempenho no trabalho, maior retenção de talentos, maior colaboração e trabalho em equipe, além de maior comprometimento com os objetivos e sucesso da organização (MEYER; HERSCOVITCH, 2001). Quando os profissionais se sentem

conectados e comprometidos com a organização, eles tendem a demonstrar maior motivação e engajamento em suas atividades laborais (AL-SURIMI *et al.*, 2022).

Nesse sentido, os diretores de unidades de saúde podem utilizar ferramentas de diagnóstico organizacional a fim de identificar comportamentos e prever possíveis respostas de indivíduos e grupos, tanto para ações gerenciais como para transformação do ambiente organizacional (PUENTE-PALACIOS; PEIXOTO, 2015).

Braga (2018) usou escalas de diagnóstico organizacional para medir o grau de motivação, comprometimento e rotatividade voluntária dos médicos militares das Forças Armadas Portuguesa (FAP) e concluiu que, no grupo estudado, o tipo de comprometimento organizacional predominante era o afetivo. O mesmo achado foi verificado por Fachada (2015) num grupo de pilotos militares da FAP, assim como Casimiro, Nascimento e Fachada (2017) que abrangeram 364 militares de diversas patentes da FAP. As conclusões desses estudos apontam que o comprometimento organizacional afetivo está direta e negativamente relacionado com a taxa de rotatividade voluntária.

Com base nos aspectos apresentados, profissionais motivados e comprometidos com o trabalho tendem a estabelecer vínculos organizacionais mais estáveis e duradouros. A realização de diagnóstico organizacional pode direcionar medidas protetoras e estratégias de retenção, visando fortalecer o compromisso, o engajamento e a motivação dos militares e, conseqüentemente, melhorar a qualidade do serviço prestado aos pacientes.

2.2 Aliança terapêutica mais sólida e positiva entre profissional-paciente

A aliança terapêutica refere-se à colaboração e parceria estabelecida entre o profissional de saúde e o paciente no processo de tratamento. Essa aliança é construída através do estabelecimento de uma relação de confiança, respeito mútuo, comunicação aberta e compartilhamento de informações relevantes. A aliança terapêutica reconhece a experiência do profissional de saúde, mas também valoriza a vivência e a perspectiva do paciente, envolvendo-o ativamente no planejamento e execução do tratamento (FLÜCKIGER *et al.*, 2018).

O estabelecimento desse vínculo de confiança é importante, principalmente, para pacientes com doenças crônicas que demandam marcações de várias consultas. Tal relação aumenta a adesão e melhora os resultados do tratamento. A aliança

terapêutica só é fortalecida ao longo do tempo e após alguns acompanhamentos do paciente com o mesmo profissional de saúde (PAAP *et al.*, 2022).

Estudo de *coorte* prospectivo realizado por Olaisen *et al.* (2020) investigou 3.645 indivíduos que fizeram acompanhamento de saúde durante dois anos consecutivos. Os pesquisadores evidenciaram que os melhores resultados na recuperação da saúde integral estavam relacionados àqueles que tinham alianças terapêuticas médico-paciente mais fortes.

Resultados semelhantes foram demonstrados no estudo de Ridd *et al.*, (2011) que acompanharam 490 pacientes e concluíram que consultar o mesmo profissional de saúde foi associado ao estabelecimento de relações terapêuticas mais profundas.

Adicionalmente, Flückiger *et al.* (2018), realizaram pesquisa de meta-análise utilizando 295 estudos independentes que abrangeram mais de 30.000 pacientes e confirmaram associação robusta e positiva entre a aliança terapêutica e o desfecho final do tratamento favorável ao paciente.

A Norma de Sistema do Comando da Aeronáutica (NSCA) 160-19 de 2021, do SISAU, que versa sobre as estratégias de atenção integral à saúde, aponta que o cuidado integral à saúde deve seguir o “Método Clínico Centrado na Pessoa”; um de seus itens aponta que “é mandatório o estabelecimento de vínculos entre a equipe de saúde e os pacientes e seus familiares.” (BRASIL, 2021b). Nesse sentido, uma das formas mais eficazes de estabelecer tais vínculos seria pela retenção do profissional de saúde por mais tempo nas OSAs a fim de que ele possa acompanhar e dar continuidade ao tratamento em todos os seus estágios, de maneira a tornar o cuidado integrativo e humanizado.

Portanto, uma melhor relação entre profissional de saúde e paciente não tem somente efeitos positivos na qualidade dos serviços oferecidos e na satisfação dos beneficiários do SISAU, mas exerce também influência direta sobre o estado de saúde dos pacientes. Por esse motivo, é importante implementar políticas por parte dos gestores que visem melhorar, também, a satisfação e a motivação dos militares para haver maior retenção desses indivíduos nas OSAs.

3 CONCLUSÃO

A rotatividade voluntária de militares implica em grandes perdas para a organização, especialmente quando envolve indivíduos altamente especializados e

treinados, além de demandar tempo para reestruturação da equipe, refletindo na motivação dos profissionais e no clima organizacional. Nos últimos anos, vem sendo observado uma intensa saída extemporânea de profissionais de saúde nas OSAs em Brasília.

Discutiu-se, primeiramente, que vínculos duradouros e estáveis entre os profissionais de saúde e suas organizações garantem maior motivação e comprometimento no trabalho e isso reflete na qualidade da assistência ao paciente. A retenção dos militares por mais tempo nas OSAs é crucial para garantir a estabilidade da equipe, facilitar a colaboração eficaz e construir confiança mútua.

Argumentou-se, também, que a retenção dos profissionais de saúde em seus postos de trabalho gera uma aliança terapêutica mais sólida e positiva entre profissional e paciente. Tal vínculo é extremamente benéfico, pois promove um atendimento mais humanizado, gera maior satisfação dos beneficiários do SISAU, além de facilitar a adesão ao tratamento.

Nesse contexto, o presente ensaio demonstrou que reduzir a rotatividade voluntária dos profissionais de saúde impacta positivamente na qualidade dos serviços prestados aos pacientes.

Por fim, o resultado deste ensaio contribui para ressaltar a importância da retenção de profissionais de saúde nas OSAs. Nesse sentido, em conformidade com a DIPLAN, o COMGEP, em parceria com a DIRSA, poderiam realizar diagnóstico organizacional nas OSAs, em todas as localidades do país, a fim de direcionar medidas protetoras e estratégias de retenção, visando fortalecer o comprometimento, o engajamento e a motivação dos militares. Tal medida, também, proporcionaria melhor qualidade no atendimento e satisfação do beneficiário do SISAU, uma vez que fortaleceria a aliança terapêutica entre o profissional de saúde e o paciente, alinhando-se com as diretrizes do COMAER.

REFERÊNCIAS

AL-SURIMI, K.; ALMUHAYSHIR, A.; GHAILAN, K. Y. Impact of patient safety culture on job satisfaction and intention to leave among Healthcare Workers: Evidence from Middle East Context. **Risk Management and Healthcare Policy**, v. 1, n.15, p. 2435-2451, 2022.

BALABANIAN, Y. C.; MONTEIRO, M. I. Fatores relacionados à rotatividade externa voluntária de profissionais de enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da**

USP, v. 53, p. 1-9, 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/reeusp/a/ZQCLjYFXcsvP5rSVTbv3RJf/?format=html&lang=p>

Acesso em: 16 jun. 2023.

BRAGA, C. **Motivação e turnover dos médicos militares das Forças Armadas.**

2018. 54 p. Trabalho de Investigação Individual (Curso de Promoção a Oficial Superior) – Instituto Universitário Militar, Força Aérea Portuguesa, Lisboa, 2018.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. **A Estratégia de Atenção Integral à Saúde (AIS). NSCA 160-19.** Portaria COMGEP Nº 200/ALE, de 27 de outubro de 2021. Brasília, DF, 2021b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Saúde. **Pesquisa de opinião nas Organizações de Saúde da Aeronáutica. Ordem Técnica Nº 005/DIRSA/2019.** Portaria DIRSA Nº 130/SDGES, de 16 de setembro de 2019. Rio de Janeiro, RJ, 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Saúde. **Pesquisa de opinião nas Organizações de Saúde da Aeronáutica. Ordem Técnica Nº 006/DIRSA/2021.** Portaria DIRSA Nº 148/SDGES, de 28 de outubro de 2021. Rio de Janeiro, RJ, 2021a.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado Maior da Aeronáutica. **Diretriz de Planejamento Institucional. DCA 11-118.** Portaria GABAER Nº 182/GC3, de 07 de novembro de 2022. Brasília, DF, 2022.

CASIMIRO, M.; NASCIMENTO, J. L.; FACHADA, C. P. O comprometimento com o superior hierárquico enquanto determinante do comprometimento organizacional: Um estudo de moderação da classe profissional militar na Força Aérea Portuguesa. **Revista de Ciências Militares**, v. 5, n. 2, p. 283- 309, 2017.

FACHADA, C. P. **O piloto aviador militar: traços disposicionais, características adaptativas e história de vida.** 2015. 196 p. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2015.

FLÜCKIGER, C. *et al.* The alliance in adult psychotherapy: A meta-analytic synthesis. **Psychotherapy**, v. 55, n. 4, p. 316-340, 2018.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: Toward a general model. **Human resource management review**, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

OLAISEN, R. H. *et al.* Assessing the longitudinal impact of physician-patient relationship on functional health. **The Annals of Family Medicine**, v. 18, n. 5, p. 422-429, 2020.

OMS. Organização Mundial de Saúde. **Manual de políticas e estratégias para a qualidade dos cuidados de saúde.** Genebra: OMS, 2020. Disponível em: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/272357/9789240005709-por.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2023.

OMS. Organização Mundial de Saúde. **Cuidando de quem cuida: Guia para o desenvolvimento e implementação de programas de saúde e segurança ocupacional para trabalhadores da saúde**. Genebra: OMS, 2022. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240040779>. Acesso em: 12 jul. 2023.

PAAP, D. *et al.* Participants' unspoken thoughts and feelings negatively influence the therapeutic alliance; a qualitative study in a multidisciplinary pain rehabilitation setting. **Disability and Rehabilitation**, v. 44, n. 18, p. 5090- 5100, 2022.

PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**. São Paulo: Artmed, 2015. 406 p.

RICHTER, G.; HANHART, N. NATO. **Factors affecting attraction, aecruitment, and retention of NATO military medical professionals (Facteurs d'influence sur l'attraction, le recrutement et la fidélisation des professionnels de santé militaires de l'OTAN)**. NATO Science and Technology Organization, 2012. 36p. Disponível em: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA581222.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2023.

RIDD, M. J. *et al.* Patient-doctor depth-of-relationship scale: development and validation. **The Annals of Family Medicine**, v. 9, n. 6, p. 538-545, 2011.

RIJO, F. J. *et al.* A retenção dos militares nas Forças Armadas. **Revista de Ciências Militares**, v. 6, n. 1, p. 333-356, 2018.