



**INDICADOR DE GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE DOS DESLIGAMENTOS E DA  
TAXA DE ROTATIVIDADE DA EQUIPE DE ENFERMAGEM**  
**PEOPLE MANAGEMENT INDICATOR: ASSESSMENT OF RESIGNATIONS AND TURNOVER RATE  
OF NURSING PERSONNEL**  
**INDICADOR DE GESTIÓN DE PERSONAS: ANÁLISIS DE RENUNCIAS Y DE LA TASA DE ROTACIÓN DEL  
PERSONAL DE ENFERMERÍA**

*Paula Buck de Oliveira Ruiz<sup>1</sup>, Marcia Galan Perroca<sup>2</sup>, Marli de Carvalho Jericó<sup>3</sup>*

**RESUMO**

**Objetivo:** investigar os tipos e motivos de desligamentos e a taxa de rotatividade da equipe de enfermagem em um hospital de ensino. **Método:** estudo transversal, retrospectivo (2009 a 2012) com abordagem quantitativa, na modalidade de estudo de caso. Os tipos e motivos de desligamentos foram obtidos por meio de entrevistas de desligamentos realizadas e disponibilizadas pelo Departamento de Recursos Humanos. Para o cálculo da rotatividade foi utilizada a equação proposta pelo programa Compromisso com a Qualidade Hospitalar. O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa, Protocolo 96.830/2012. **Resultados:** dos 522 desligados, 459 responderam as entrevistas. A média dos desligamentos foi de 76,3 (DP = 97,3). O motivo pessoal foi a causa predominante dos desligamentos (35,9%), principalmente para auxiliares de enfermagem. **Conclusão:** o histórico das informações geradas por este estudo instrumentaliza os gestores para a tendência organizacional, compreensão do comportamento da rotatividade e a adoção de estratégias de valorização e retenção de pessoal. **Descritores:** Indicadores de Gestão; Recursos Humanos em Saúde; Enfermagem; Administração Hospitalar.

**ABSTRACT**

**Objective:** to assess the types and causes of resignations and the turnover rate of nursing personnel in a teaching hospital. **Method:** cross-sectional and retrospective case study (2009 to 2012) using a quantitative approach. The types and causes of resignations were obtained through resignation interviews conducted and made available by the Human Resources Department. The equation proposed by the Commitment to Hospital Quality program was used for the calculation of the turnover rate. The research project was approved by the Research Ethics Committee, Protocol 96.830/2012. **Results:** of the 522 resigned employees, 459 completed the interviews. The average number of resignations was 76.3 (SD = 97.3). Personal reasons was the predominant cause of resignations (35.9%), primarily for nursing assistants. **Conclusion:** the information obtained through this study provide the managers with the necessary tools for the organizational trend, understanding the turnover behavior, and the adoption of strategies for the development and personnel retention. **Descriptors:** Management Indicators; Human Resources in Health; Nursing; Hospital Administration.

**RESUMEN**

**Objetivo:** investigar los tipos y causas de renuncias y la tasa de rotación del personal de enfermería en un hospital de enseñanza. **Método:** estudio de caso retrospectivo y transversal (2009 a 2012) con enfoque cuantitativo. Los tipos y causas de renunciass fueron obtenidos a través de entrevistas de renuncias llevadas a cabo y ofrecidas por el Departamento de Recursos Humanos. Para el cálculo de la rotación se utilizó la ecuación propuesta por el programa Compromiso con la Calidad Hospitalaria. El proyecto de investigación fue aprobado por el Comité de Ética en Investigación, Protocolo 96.830/2012. **Resultados:** de los 522 empleados que renunciaron, 459 respondieron las entrevistas. El promedio de dimisiones fue de 76.3 (DE = 97.3). El motivo personal fue la causa predominante de renuncias (35.9%), principalmente para auxiliares de enfermería. **Conclusión:** las informaciones obtenidas por este estudio capacitan a los administradores a respecto de la tendencia organizacional y para la comprensión de la rotación y la adopción de estrategias de valoración y retención del personal. **Descriptor:** Indicadores de Administración; Recursos Humanos en Salud; Enfermería; Administración Hospitalaria.

<sup>1</sup>Enfermeira, Mestranda, Programa de Pós Graduação em Enfermagem, Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto (FAMERP). São José do Rio Preto (SP), Brasil. E-mail: [pbuckinha@yahoo.com.br](mailto:pbuckinha@yahoo.com.br); <sup>2</sup>Enfermeira, Professora Doutora em Enfermagem, Departamento de Enfermagem Especializada, Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto (FAMERP). São José do Rio Preto (SP), Brasil. E-mail: [marcia.perroca@gmail.com](mailto:marcia.perroca@gmail.com); <sup>3</sup>Enfermeira, Professora Doutora em Enfermagem, Departamento de Enfermagem Especializada, Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto (FAMERP). São José do Rio Preto (SP), Brasil. E-mail: [marli@famerp.br](mailto:marli@famerp.br)

## INTRODUÇÃO

Rotatividade é um termo muito utilizado pela área de gestão de pessoas, porém existe uma falta de consenso a respeito de sua definição. Pode ser definida como o volume de pessoas que ingressam e saem da instituição<sup>1</sup> ou quando esse processo ocorre internamente entre as unidades da instituição<sup>2</sup> e, ainda, como sendo a substituição do colaborador.<sup>3</sup> As causas da rotatividade estão relacionadas a fenômenos externos e internos à organização e condicionam a atitude comportamental das pessoas. Os fenômenos externos estão pautados na oferta e demanda de pessoas no mercado e situação econômica. Já os internos consideram a política salarial e de benefícios sociais e o tipo de supervisão exercida, entre outros.<sup>4</sup>

A rotatividade tende a se iniciar por fatores psicológicos relacionados aos aspectos negativos das organizações. A insatisfação do trabalhador na função desempenhada por ele e a falta de autonomia e de reconhecimento do cargo ocupado são problemáticas observadas mundialmente na área de enfermagem.<sup>5</sup> Normalmente, implica perda de pessoas, com impacto na qualidade do atendimento e nos custos, comprometendo a eficiência organizacional, não apenas pela perda de bases monetárias referentes à própria redução de produção, mas também pelo tempo gasto com recrutamento, seleção e treinamento de um novo colaborador.<sup>1</sup>

No Brasil, pesquisas de rotatividade são desenvolvidas no âmbito da gestão dos serviços de saúde e abordam principalmente questões que comprometem a qualidade e a produtividade e ocasionam gastos desnecessários.<sup>3,6-7</sup> Estudos demonstram que a área de enfermagem vivencia problemas relativos à gestão de pessoas, dentre eles, a escassez de pessoal,<sup>4</sup> insatisfação no trabalho e uma alta rotatividade nos serviços.<sup>8-9</sup> Conhecer os motivos da saída do trabalhador se faz necessário para atuar diretamente sobre suas causas e diminuir o volume de perdas no quadro de pessoal.<sup>4,10</sup>

Na esfera internacional, corroborando estudos nacionais, a rotatividade é vista como um evento que gera custos adicionais às instituições e que causa impacto na qualidade da assistência prestada pela enfermagem,<sup>11</sup> uma vez que aumenta os eventos adversos relacionados à prática inadequada de atenção a saúde.<sup>12</sup> Um pesquisador finlandês<sup>11</sup> relata em um estudo sobre a intenção de deixar a profissão, que há uma crise na enfermagem e mostra que, no futuro, a tendência do mercado é que haverá maiores desligamentos

de enfermeiros do que admissões em instituições de saúde. A função do gestor é compreender e agir perante o impacto que a rotatividade causa na qualidade da assistência, bem como no aumento dos custos.<sup>13</sup>

O programa de adesão voluntária Compromisso com a Qualidade Hospitalar (CQH)<sup>14</sup> desenvolveu um indicador de qualidade de enfermagem que mensura a entrada e saída de pessoal, denominado taxa de rotatividade de profissionais de enfermagem. Os indicadores auxiliam os gestores na tomada de decisão diante do aumento da rotatividade nas instituições.<sup>15</sup> No cenário de mudanças organizacionais e da repercussão na gestão de pessoas, torna-se fundamental a realização de investigações que tratem dessa temática.

## OBJETIVO

- Investigar os tipos e motivos de desligamentos e a taxa de rotatividade da equipe de enfermagem em um hospital de ensino.

## MÉTODO

O presente estudo está vinculado ao grupo de pesquisa "Gestão de Serviços de Saúde e de Enfermagem (GESTSAÚDE)" e elaborado a partir da dissertação "Custo da rotatividade da equipe de enfermagem em hospital de ensino", apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto (FAMERP), São José do Rio Preto (SP), Brasil, 2014.

Trata-se de um estudo transversal, retrospectivo (2009 a 2012), com abordagem quantitativa, na modalidade de estudo de caso. Foi realizado em um hospital de ensino, situado na região sudeste do Brasil, com capacidade extra (576 leitos) e nível quaternário. A média de colaboradores de enfermagem no período estudado foi de 1.506. Destes, 225 eram enfermeiros, 270 eram técnicos e 1.011 eram auxiliares.

Os cenários de investigação foram todas as unidades do hospital: clínicas médicas e cirúrgicas (11); especializadas (21); serviços de diagnósticos e terapêuticos (5); e serviços administrativos (4). Não foram considerados para cálculo os ambulatórios e as unidades de saúde que não faziam parte da estrutura do complexo hospitalar. A população foi composta por membros da equipe de enfermagem desligados da empresa, excluindo-se os aprimorandos e aperfeiçoandos.

Ruiz PBO, Perroca MG, Jericó MC.

Indicador de gestão de pessoas: análise dos desligamentos...

Os tipos e motivos de desligamento foram levantados por meio de entrevistas realizadas pelo Departamento de Recursos Humanos e compostas pelos itens: tipos de demissão; motivos de desligamento; ambiente de trabalho; condições de trabalho e segurança; liderança; benefícios; carga de trabalho; remuneração; plano de carreira; e pontos positivos e negativos. Classificou-se como desligamento voluntário aquele que tinha ocorrido a pedido do colaborador e, como involuntário, as opções com ou sem justa causa, término do contrato determinado e desligamento no período de experiência.

Os motivos de desligamento foram agrupados em: opção pessoal (mudanças de cidade, questões familiares, adaptação ao horário e o tipo de unidade de internação); opção profissional (aposentadoria, proposta de trabalho, acordo feito com a empresa, remuneração, fim de contrato); ambiente de trabalho (relacionamento interpessoal, sobrecarga e erro técnico); ausência não prevista; não foi informado e não respondeu. O cálculo da taxa de rotatividade foi realizado por meio da equação proposta pela CQH, que considera o volume de pessoas que ingressam e saem da instituição.<sup>14</sup>

$$\text{Rotatividade} = \frac{n^{\circ} \text{ admissões} + n^{\circ} \text{ desligamentos}}{2} \times \frac{100}{n^{\circ} \text{ de trabalhadores por período/mês}}$$

Para análise, utilizou-se o *software* R<sub>x64</sub> versão 2.13.0 (*The R Foundation for Statistical Computing 2011*). Para associação entre as classes profissionais, idade e tempo de permanência e associação entre as categorias de enfermagem o tipo e motivo de desligamento usamos o teste de Fisher, o teste Chi-quadrado de Pearson, e o teste *likelihood ratio*.

Os dados foram obtidos junto ao Departamento de Pessoal e de Recursos Humanos após a autorização da instituição e aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa da instituição investigada (Parecer nº 96.830/2012).

## RESULTADOS

Foram 522 casos de desligamentos da equipe de enfermagem, no período de 2009 a 2012, sendo que 459 responderam as entrevistas de desligamento (Tabela 1). Dentre eles, 53 (11,5%) eram enfermeiros, 37 (8,1%) técnicos e 369 (80,4%) auxiliares. Houve predomínio do sexo feminino (394 = 85,8%), da faixa etária de 30 a 39 anos (190 = 41,4%) e o tempo de permanência na instituição foi de até um ano (150 = 32,7%). A média dos profissionais alocados em unidades especializadas foi de 74 (Desvio Padrão [DP] = 18,2).

Tabela 1. Distribuição das variáveis demográficas laborais dos profissionais de enfermagem desligados, no período de 2009 a 2012 (N=459). São José do Rio Preto, SP, 2014.

Variáveis	2009		2010		2011		2012		Total			
	n	%	n	%	n	%	N	%	M	DP		
Enfermeiro	6	7,9	14	12,1	17	13,6	16	11,3	53	13,3	5,0	
Técnico	5	6,6	5	4,3	5	4	22	15,5	37	9,3	8,5	
Auxiliar	65	85,5	97	83,6	103	82,4	104	73,2	369	80,4	18,9	
Idade (anos)												
Até 29	29	38,2	48	41,4	44	35,2	55	38,7	176	38,3	44	11
30 - 39	29	38,2	48	41,4	54	43,2	59	41,5	190	41,4	47,5	13,1
40 - 49	16	21	15	12,9	17	13,6	10	7	58	12,6	14,5	20
50 e mais	1	1,3	4	3,4	10	8	9	6,4	24	5,3	6	4,2
NR	1	1,3	1	0,9	-	-	9	6,4	11	2,4	4,6	3,7
TP (anos)												
Menor de 1	22	28,9	38	39,8	39	30,5	51	35,9	150	32,7	37,5	11,9
De 1 a 5	24	31,6	34	21,2	33	25,8	38	26,8	129	28,1	32,2	5,9
6 a 10	19	25	26	24,8	31	24,2	35	24,6	111	24,2	27,7	6,9
11 e mais	8	10,5	11	8,8	19	14,8	17	12	55	12	13,7	5,1
NR	3	3,9	7	4,4	3	2,4	1	0,7	14	3	3,5	2,5
Unidade												
Internação	24	31,6	30	25,9	27	21,6	49	34,5	130	28,3	32,5	11,3
Especializada	49	64,5	72	62,1	87	69,6	88	62	296	64,5	74	18,2
SDT	3	0,6	11	9,5	8	6,4	3	2,1	25	5,4	6,3	3,9
SA	-	-	-	-	3	2,4	1	0,7	4	0,9	1	1,4
NR	-	-	3	2,5	-	-	1	0,7	4	0,9	1	1,4
<b>Total</b>	<b>76</b>		<b>116</b>		<b>125</b>		<b>142</b>		<b>459</b>			

NR - Não Respondeu; TP - Tempo de Permanência; SDT - Serviço Diagnóstico e Terapêutico; SA - Serviço Administrativo.

Nos anos investigados, o total dos desligamentos foi de 331 voluntários (variação

56-115) e 127 involuntários (variação 19-43). Em 2012 ocorreu o maior percentual de

Ruiz PBO, Perroca MG, Jericó MC.

Indicador de gestão de pessoas: análise dos desligamentos...

desligamentos voluntários (34,6%) e, em 2010, o de involuntários (33,9%), sendo este predominante no período de estudo (Tabela 2). A média de desligamentos foi de 76,3 (DP 97,3). O tipo voluntário representou 72,3% do total, sendo enfermeiros 8,3%, técnicos 7% e auxiliares de enfermagem 57%.

Os desligamentos involuntários totalizaram 27,7%, sendo que 13,1% foram por término do contrato determinado, 5,2% por justa causa, 4,6% sem justa causa, 3,1% término em tempo de experiência e 1,7% sem justificativa. A categoria que representou maior número de desligamentos foi a de auxiliares (84,3%).

**Tabela 2.** Distribuição dos tipos de desligamentos, segundo categorias de enfermagem, no período de 2009 a 2012 (N=458). São José do Rio Preto, SP, 2014.

Categoria	Enfermeiro				Técnico				Auxiliar				Total			
	V		I		V		I		V		I		V		I	
Ano	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
2009	5	13,2	1	6,7	4	12,5	1	20	47	17,8	17	16,2	56	16,9	19	15
2010	7	18,4	7	46,7	5	15,6	-	-	61	23,2	36	32,4	73	22	43	33,9
2011	13	34,2	4	26,6	3	9,4	2	40	71	26,9	32	30,4	87	26,5	38	29,9
2012	13	34,2	3	20	20	62,5	2	40	82	31,1	22	21	115	34,6	27	21,2
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>11,5</b>	<b>15</b>	<b>11,8</b>	<b>32</b>	<b>9,7</b>	<b>5</b>	<b>3,9</b>	<b>261</b>	<b>78,8</b>	<b>107</b>	<b>84,3</b>	<b>331</b>	<b>72,3</b>	<b>127</b>	<b>27,7</b>

\* Um não respondeu; V - Voluntário; I - Involuntário.

Quanto aos motivos de desligamentos (Tabela 3), a opção pessoal totalizou 165 (35,9%), sendo a mais citada pelos auxiliares de enfermagem (36%). A opção profissional correspondeu a 159 (34,7%), apontada por

39,6% dos enfermeiros e 48,6% dos técnicos. Chama atenção o percentual de colaboradores (19,6%) que relataram não ter recebido informação sobre o motivo de sua saída.

**Tabela 3.** Distribuição dos motivos de desligamentos, segundo categorias de enfermagem, no período de 2009 a 2012 (N=459). São José do Rio Preto, SP, 2014.

Variáveis	Enfermeiro		Técnico		Auxiliar		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Opção pessoal	17	32,1	15	40,5	133	36	165	35,9
Opção profissional	21	39,6	18	48,6	120	32,5	159	34,7
Ambiente de trabalho	1	1,9	-	-	28	7,6	29	6,3
Ausência não prevista	1	1,9	1	2,7	13	3,5	15	3,3
Não foi justificado	13	24,5	3	8,1	74	20,1	90	19,6
NR	-	-	-	-	1	0,3	1	0,2
<b>Total</b>	<b>53</b>		<b>37</b>		<b>369</b>		<b>459</b>	

NR - Não respondeu

Não foi encontrada diferença significativa para os anos estudados e para as associações propostas: categoria e idade; categoria e tempo de permanência; categoria e tipo de desligamento; e categoria e motivo do desligamento.

A Tabela 4 mostra o número de admitidos, desligados, média de colaboradores e a taxa de rotatividade da equipe de enfermagem. A

taxa média da rotatividade de pessoal foi de 18,8% (DP = 21,7). Para os enfermeiros foi de 9,4% (DP = 2,3% - variando de 6,1% a 11,2%), para técnicos 35,7% (DP = 33,7% - variação de 8,9% a 79,1%) e auxiliares 11,2% (DP = 4,6% - variação de 6,8% a 17,2%).

**Tabela 4.** Distribuição de admitidos, desligados, média de colaboradores e a taxa de rotatividade, segundo categorias de enfermagem no período de 2009 a 2012 (N=522). São José do Rio Preto, SP, 2014.

Variáveis	2009			2010			2011			2012		
	E	T	A	E	T	A	E	T	A	E	T	A
Admitidos	13	44	70	22	80	110	36	69	91	36	69	98
Desligados	10	7	86	19	7	99	17	5	125	20	31	96
M. trab.*	187	56	1148	215	55	1216	237	408	895	259	562	786
Taxa	6,1	45,5	6,8	9,5	79,1	8,6	11,2	9,1	17,2	10,8	8,9	12,3

E - Enfermeiro; T - Técnico; A - Auxiliar. \*M. trab.- média de colaboradores.

## DISCUSSÃO

Observou-se neste estudo que a maioria dos membros da equipe de enfermagem que se desligaram da instituição foram os auxiliares (80,4%), visto que estes profissionais compunham o maior contingente da equipe.

Estes resultados são semelhantes aos descritos em hospitais de Minas Gerais (65,6%).<sup>9</sup> A faixa etária predominante dos colaboradores desligados foi de 30 a 39 anos (41,4%). Esses profissionais tendem a buscar melhores qualidade de vida e condição de trabalho, por estarem em pleno desenvolvimento

Ruiz PBO, Perroca MG, Jericó MC.

profissional almejando ascensão social e profissional.<sup>16</sup>

A análise do perfil laboral indicou que o maior número de desligados (32,7%) tinha permanecido menos de um ano na instituição. Observou-se que, à medida em que o tempo de permanência aumenta, ocorre um decréscimo no número de colaboradores desligados. Neste sentido, destaca-se a importância de promover um melhor acompanhamento, treinamento e adaptação dos recém-admitidos na instituição, permitindo assim o envolvimento do colaborador com a instituição e promovendo uma possibilidade de permanência por um tempo prolongado.

A grande quantidade de recém-formados no mercado que utilizam os primeiros anos de profissão para aprimorarem suas habilidades, na busca de melhores oportunidades em um futuro emprego, talvez explique esse fato.<sup>17</sup> O curto tempo de permanência também implica despesas para a instituição, duplicando os gastos do processo de contratação.<sup>18</sup> As unidades especializadas, principalmente as unidades de terapias intensivas, foram as que apresentaram maior número de desligamentos. Esta ocorrência pode estar relacionada à assistência a pacientes críticos, em função da complexidade, sobrecarga de trabalho e constante tensão.<sup>17</sup>

As saídas voluntárias dos profissionais crescem no transcorrer dos anos, apresentando um aumento de 89,3% no período investigado. Um estudo internacional<sup>11</sup> relata que no futuro haverá uma tendência de maiores desligamentos de enfermeiros do que admissões em instituições de saúde, uma vez que o profissional vislumbra a possibilidade de melhores condições de trabalho, remuneração, benefícios e, até mesmo, outra profissão. Essa busca por maior qualidade na profissão é demonstrada por 34,7% dos desligados de toda a equipe de enfermagem, que indicaram a “Opção profissional” como justificativa de sua saída. Este motivo foi superado pelo desejo de melhores condições pessoais, em que 35,9% dos colaboradores decidiram pela “Opção pessoal”.

Notou-se que, ao relacionar os dados referentes aos tipos com os motivos de desligamentos, os enfermeiros apresentaram 71,7% de saídas voluntárias, das quais 39,6% foram causadas por opção profissional e 32,1% por opção pessoal. Esses profissionais têm ambições, anseios pessoais e perspectivas relacionadas à própria carreira. Caso a instituição não corresponda às expectativas, poderão se sentir estimulados a buscarem em

Indicador de gestão de pessoas: análise dos desligamentos...

outros locais de trabalho a satisfação pessoal e profissional, melhores remunerações, benefícios e condições de trabalho.<sup>19</sup>

A categoria de auxiliar apresentou 71,4% dos casos de desligamento voluntário. Destes, 36% apontaram “Opção pessoal” e 32,5% “Opção profissional”. O mesmo foi descrito em um estudo no qual 37,5% dos pedidos de demissão estavam ligados a motivo pessoal, sendo que a insatisfação pessoal dessa categoria tinha influenciado nesses achados.<sup>18</sup> A saída de algum membro da equipe implica mudanças nas atividades, atingindo diretamente a qualidade da assistência prestada ao paciente, visto que esses colaboradores, que atuam na assistência direta ao paciente, já possuem conhecimento dos processos de trabalho.<sup>19</sup>

Ao analisar a taxa de rotatividade, o presente estudo mostrou uma média de 18,8%, valor similar (19,9%) encontrado em 41 hospitais canadenses,<sup>20</sup> que avaliaram enfermeiros de 183 unidades diferentes. Outra investigação realizada em Ribeirão Preto apresentou rotatividade acima de 50% para os hospitais filantrópicos e particulares.<sup>21</sup> A rotatividade elevada gera variação dos níveis de produção, falta de senso de equipe e sobrecarga aos colaboradores remanescentes, representando demanda financeira e de tempo para a empresa. Esse investimento se dá pela repetição demasiada dos processos de recrutamento e seleção, treinamento, adaptação e desligamento.<sup>17</sup>

Dados apresentados pelo CQH do período de 2009 a 2012 em 32 hospitais gerais demonstraram que a taxa de rotatividade variou de Md 1,5% a 1,8% para o período.<sup>22</sup> Ao se comparar a evolução dos dados obtidos neste estudo com os apresentados pelo CQH, observou-se uma grande discrepância nas taxas de rotatividade, ainda que demonstrado um decréscimo nas taxas durante a pesquisa com o passar dos anos.

As taxas de rotatividade foram classificadas a partir de pontos de corte definidos, nos quais o intervalo de 0 a 7% é avaliado como esperado, de 7% a 15% aceitável, de 15% a 25% ruim e maior que 25% crítico.<sup>7</sup> De acordo com esta classificação, a presente investigação apresentou média geral da rotatividade de 18,8%, indicada como ruim. A dos enfermeiros foi de 9,4% e dos auxiliares de 11,2%, consideradas como aceitáveis e a dos técnicos como crítica (35,7%). Torna-se importante ressaltar que essa classificação proposta foi realizada em um contexto de saúde da comunidade. É importante levar em consideração que o valor ideal da rotatividade dependerá da situação específica de cada

Ruiz PBO, Perroca MG, Jericó MC.

organização de trabalho.<sup>7</sup> Quando a taxa de desligamento é superior a 30%, indica níveis pouco aceitáveis. Caso esse índice alcance 50%, provocará custos elevados no que se refere à reposição de profissionais.<sup>9</sup>

Comparando a taxa de rotatividade entre as categorias, é imprescindível ressaltar que os altos valores encontrados, referentes aos técnicos, no período de 2009 a 2010 (45,5% e 79,1%, respectivamente) estão diretamente ligados ao baixo contingente de força de trabalho. O Ministério da Saúde criou, em 2000, um Projeto de Profissionalização dos Colaboradores de Enfermagem (PROFAE) que prevê a qualificação dos auxiliares para técnicos, com vistas à adequação qualitativa do quadro de profissionais e cumprimento da legislação do exercício de enfermagem.<sup>23</sup>

A partir de 2011, a instituição iniciou o processo de ajuste qualitativo de profissionais, o que refletiu nas taxas de rotatividade pela mudança do efetivo das categorias auxiliar e técnico. O número médio de técnicos teve um aumento de 90% de 2009 a 2012 e, conseqüentemente, no final desse período, a rotatividade caiu de 45,5% para 8,9%. Enquanto isso, a categoria de auxiliares apresentou tendência inversa, com a diminuição de 31,5% dos profissionais no período e aumento da taxa de rotatividade de 6,8% em 2009 para 12,3% em 2012, alcançando seu pico máximo em 2011 com 17,2%.

Estas mudanças intraorganizacionais, por meio da promoção dos profissionais da categoria de auxiliares para técnicos, refletiram na diminuição do efetivo de auxiliares. Alguns profissionais não apresentaram interesse em serem promovidos, visto que para isso teriam que realizar adequação curricular para exercer a nova função, optando assim pelo seu desligamento. Este comportamento pode justificar as mudanças nas taxas para a categoria auxiliar nos períodos de 2011 e 2012.

A rotatividade elevada é sinônima de perda de produtividade e de saúde organizacional, impactando no comprometimento e na credibilidade junto aos clientes e colaboradores. Quando esse valor de perda é alto, há um desafio a ser superado, representando perda de conhecimento, capacidade intelectual e conexões com os clientes, mercado e negócios.<sup>24</sup> Os esforços despendidos para a retenção de talentos devem ser tão importantes quanto os empenhos para diminuir as taxas de rotatividade.<sup>25</sup>

Essas informações, relacionadas ao movimento de pessoal de enfermagem no mercado de trabalho, demonstram a

Indicador de gestão de pessoas: análise dos desligamentos...

necessidade de buscar novas ferramentas para admitir, valorizar e reter talentos, uma vez que pesquisas direcionadas a esse tema são escassas e a compreensão desses dados depende de estudos periódicos e detalhados, em virtude da complexidade do fenômeno da rotatividade.

Neste estudo identificou-se como limitação o questionário aplicado pela instituição, pois foi pré-elaborado e limitou as respostas dos entrevistados. Para que haja veracidade nas informações obtidas pela instituição, por meio da entrevista de desligamento, deve-se promover ambiente favorável à liberdade de opinião daquele que colaborou e está deixando o hospital, uma vez que seu julgamento servirá de base para análise do evento da rotatividade, seus tipos e motivos.

Recomenda-se o redesenho do fluxo das informações geradas pela entrevista de desligamento, bem como a elaboração de um instrumento que contemple o contexto de trabalho vivenciado pelo trabalhador, para que as informações geradas possam subsidiar estratégias de retenção de pessoal no nível operacional.

Internacionalmente, há escassez de profissionais de enfermagem, levando ao desenvolvimento de políticas de retenção de talentos, uma vez que se torna difícil a obtenção de um novo profissional. No Brasil, essa tendência se difere pela grande oferta de mão de obra, justificando que a retenção de pessoal não se tornou uma estratégia de gestão de pessoas e também pela escassez de estudo e conhecimento em relação ao custo da rotatividade.

## CONCLUSÃO

Esta investigação permitiu o mapeamento do fluxo de entrada e saída dos profissionais de enfermagem em um hospital de ensino. Acredita-se que os resultados possam contribuir na elaboração de políticas de gestão de pessoas, na instrumentalização dos gestores na tomada de decisão e no estabelecimento de estratégias com ações integradas entre os diversos serviços relacionados à movimentação de pessoal, valorização e retenção de talentos, fazendo com que a taxa de rotatividade seja favorável.

## FINANCIAMENTO

Estudo realizado com apoio financeiro da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES.

## REFERÊNCIAS

- 1- Nomura FH, Gaidzinski RR. Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital-escola. Rev Latinoam Enferm [Internet]. 2005 [cited 2014 Jan 08];13(5):648-53. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-11692005000500007&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692005000500007&lng=en)
- 2- Hayes LJ, O'Brien-Pallas L, Duffield C, Shamian J, Hughes F, Laschinger HK, et al. Nurse turnover: a literature review - an update. Inst J Nurs Stud [Internet]. 2012 [cited 2014 Jan 08]; 49(7):887-905. Available from: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22019402>
- 3- Stancato K, Zilli PT. Fatores geradores da rotatividade dos profissionais de saúde: uma revisão de literatura. Rev Adm Saúde [Internet]. 2010 [cited 2013 Oct 20];12(47):87-99. Available from: [http://www.cqh.org.br/portal/pag/anexos/baixar.php?p\\_ndoc=207&p\\_nanexo=%20289](http://www.cqh.org.br/portal/pag/anexos/baixar.php?p_ndoc=207&p_nanexo=%20289)
- 4- Medeiros CRG, Junqueira AGW, Schwingel G, et al. A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da estratégia de saúde da família. Ciênc Saúde Coletiva [Internet]. 2010 [cited 2014 Jan 08];15(Suppl 1):1521-31. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232010000700064&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232010000700064&lng=en)
- 5- Takase M. A concept analysis of turnover intention: implications for nursing management. Collegian Internet]. 2010 [cited 2014 Jan 08]; 17(1):3-12. Available from: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20394269>
- 6- Campos CVA, Malik AM. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do programa de saúde da família. Rev Adm Pública [Internet]. 2008 [cited 2013/09/20];42(2):347-68. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n2/07>
- 7- Sancho LG, Carmo JM, Sancho RG, et al. Rotatividade na força de trabalho da rede municipal de saúde de Belo Horizonte, Minas Gerais: um estudo de caso. Trab Educ Saúde [Internet]. 2011 [cited 2014 Jan 08];9(3):431-47. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1981-77462011000300005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-77462011000300005&lng=en&nrm=iso)
- 8- Anselmi ML, Duarte GG, Angerami ELS. "Sobrevivência" no emprego dos colaboradores de enfermagem em uma instituição hospitalar pública. Rev Latinoam Enferm Internet]. 2001 [cited 2014 Jan 08]; 9(4):13-8. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0874-02832011000200011&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-02832011000200011&lng=pt)
- 9- Iwamoto HH, Anselmi ML. Rotatividade dos colaboradores de enfermagem nos hospitais do município de Uberaba, Minas Gerais. Rev Gauch Enferm [Internet]. 2006 [cited 2013 Aug 15];27(3):443-53. Available from: <http://seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem/article/view/4663/2581>
- 10- Iwamoto HH. Os recursos humanos de enfermagem na rede hospitalar do município de Uberaba, Minas Gerais [tese]. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo; 2005.
- 11- Flinkman M, Leino-Kilpi H, Salanterä S. Nurses' intention to leave the profession: integrative review. J Adv Nurs [Internet]. 2010 [cited 2013 Aug 15]; 66(7):1422-34 Available from: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20497270>
- 12- Cutruzulla JF, Cipriano PF. Over recruiting: breaking the short staffing and rotatividade cycle. Nurse Leader. 2007;5(6):28-32. DOI: 10.1016/j.mnl.2007.09.005
- 13- Kluck M, Guimarães JR, Ferreira J, Pronpt CA. A gestão da qualidade assistencial do hospital das clínicas de Porto Alegre: implementação e validação de indicadores. Rev Adm Saúde [Internet]. 2008 [cited 2014 Mar 05];10(40):97-102. Available from: <http://jararaca.ufsm.br/websites/ephusm/download/ARTIGORAS16.pdf>
- 14- CQH- Controle de qualidade hospitalar: Indicadores de enfermagem. [http://www.cqh.org.br/portal/pag/area.php?p\\_area=98](http://www.cqh.org.br/portal/pag/area.php?p_area=98).
- 15- Gabriel CS, Melo MRAC, Rocha FLR, Bernardes A, Miguelaci T, Silva MLP. Utilização de indicadores de desempenho em serviço de enfermagem de hospital público. Rev Latinoam Enfermagem [Internet]. 2011 [cited 2014 Mar 02];9(5):1-9. Available from: [http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n5/pt\\_24.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n5/pt_24.pdf)
- 16- Poeira A, Mamede RP. Os fatores determinantes da rotatividade externa dos enfermeiros: vínculo contratual, incentivos salariais ou reconhecimento profissional. Rev Enf Ref [Internet]. 2011 [cited 2014 Jan 08];3(4):107-14. Available from: [http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0874-02832011000200011&lng=pt](http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-02832011000200011&lng=pt)
- 17- Holanda FL, Cunha ICKO. Tempo de permanência de enfermeiros em um hospital-escola e valores monetários despendidos nos processos de admissão, desligamento e

Ruiz PBO, Perroca MG, Jericó MC.

Indicador de gestão de pessoas: análise dos desligamentos...

provimento de novo profissional. Rev Latinoam Enferm [Internet]. 2005 [cited 2014 Feb 10];13(5):642-7. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-11692005000500006&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692005000500006&lng=en)

18- Zucatti APN. Tipos e motivos de desligamento dos colaboradores de enfermagem de Porto Alegre. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul; 2012.

19- Oliveira SAO, Paiva RFR. Possibilidade de diminuir o rotatividade da equipe de enfermagem nos serviços hospitalares. Rev Gest Saúde [Internet]. 2011;2(1):60-73. Available from: <http://www.herrero.com.br/revista/Edicao%204%20Artigo%205.pdf>

20- Pallas L O'Brien-, Murphy GT, Shamian J, et al. Impact and determinants of nurse rotatividade: a pan-Canadian study. J Nurs Manag [Internet]. 2010 [cited 2013/11/10];18(8):1073-86. Available from: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21073578>

21- Anselmi ML. A rotatividade dos colaboradores de enfermagem nos hospitais de Ribeirão Preto [tese]. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo; 1993.

22- Tronchin DMR, Reis EAA, Gerolin FSF, cordenadores, et al. Manual de Indicadores de enfermagem NAGEH - Compromisso com a qualidade hospitalar CQH. 2nd ed. São Paulo: APM/CREMESP; 2012.

23- Ferreira MA, Oliveira BGRB, Porto IS, Anborn CG, Castro JBA. O significado do PROF AE segundo os alunos: contribuição para a construção de uma política pública de formação profissional em saúde. Texto & Contexto Enferm [Internet]. 2007 [cited 2013/11/10]; 16(3):445-52. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-07072007000300010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072007000300010)

24- França MGA. Rotatividade dos auxiliares de enfermagem em instituições de longa permanência: causas e conseqüências [monografia]. São Paulo: Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo; 2010.

25- Jones CB. Revisiting nurse turnover costs. J Nurs Adm [Internet]. 2008 [cited 2013/11/10]; 34:562-70. Available from: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18157000>

Submissão: 09/07/2014

Aceito: 28/11/2014

Publicado: 15/01/2015

Correspondência

Paula Buck de Oliveira Ruiz

Rua das Cerejeiras, 597

CEP 15110-000 – Guapiaçu (SP), Brasil