

## ROTATIVIDADE NOS PROFISSIONAIS DE ENFERMAGEM

### TURNOVER IN NURSING PROFESSIONALS

**Clovis GUSE<sup>1</sup>, Deborah Ribeiro CARVALHO<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Enfermeiro. Hospital Regional Público do Leste. Rua Ipê Roxo, 108 Caixa Postal 114. Flamboyant.68625-000. Paragominas. Pará

<sup>2</sup>\* Autor para contato: Professora Adjunta do Programa de Pós-graduação em Tecnologia em Saúde. Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Rua Imaculada Conceição, 1155. Bairro Prado Velho. 80215-901. Curitiba. Paraná. e-mail: ribeiro.carvalho@pucpr.br

#### RESUMO

A rotatividade de profissionais de enfermagem representa um processo multifatorial e complexo. Entre os fatores causadores, destacam-se sobrecarga e organização do trabalho, salário, liderança, participação nas decisões, relações interpessoais, oportunidade de crescimento, modelo de gestão. O objetivo deste artigo é complementar este conjunto de fatores que contribuem para a fidelização ou evasão do profissional de enfermagem. Para tal, foi realizado um levantamento sobre publicações, de março de 2011 a março de 2014, totalizando 55 artigos, sendo selecionados 34. A partir da análise foi possível identificar 13 artigos que tratam sobre fidelização, seis sobre evasão, um a respeito de sobrecarga de trabalho e riscos de contaminação em pacientes, sete artigos tratando de novos saberes, pois os profissionais se sentem mais comprometidos e envolvidos com o trabalho e instituição quando valorizados e quando têm oportunidade de crescimento vertical na profissão e sete sobre o ambiente de trabalho, onde estruturas físicas, funcionalidade e fluxos proporcionam melhores condições de trabalho. Entre os fatores identificados que complementam os já explicitados estão: interesse em aprimorar seus conhecimentos, ambiente físico e adoção de novas tecnologias, liderança transformacional, e entendimento de que o fenômeno da rotatividade e fidelização está associado às diferenças individuais dos profissionais quanto aos seus desejos e realizações. Os estudos confirmam que os recursos disponíveis na instituição, o modelo de gestão e o papel do gestor de enfermagem são fundamentais na retenção dos profissionais devido ao poder de decisão, criação e implantação de projetos na melhoria do clima organizacional e do trabalho.

**Palavras-chave:** rotatividade, profissionais de enfermagem, fidelização.

#### ABSTRACT

The turnover of professionals represents a multifactorial and complex process. Among the factors are overworked professionals, work organization, salary, leadership, sharing in the decision making process, relationships, growth opportunity, management' style, among others. This paper's goal is to complements this set of factors that contribute to the loyalty / evasion of the nursing professional. Towards that end a survey was conducted on publications, between March of 2011 and March of 2014 and found 55 articles, with 34 being selected. The analysis identified that 13 articles dealt with loyalty; six about evasion; one about workload of nursing professional and the risk of contamination in patients; seven papers dealt with new knowledge, because professionals are more committed, involved with the work and institution when valued and presented with vertical growth opportunity in the profession; and finally seven on the physical work environment where physical structures, functional flows provide better working conditions. Among the additional factors identified that complement those already explained are: interest in further education, physical environment and adoption of new

technologies at work, transformational leadership, and that the turnover and retention phenomenon is associated with the each individual's aims and goals. Studies confirm that the resources available in the institution, the management model and the nursing management role are critical in retaining professional due to the power of decision, creation and implementation of projects to improve the organizational environment and work.

**Keywords:** turnover, nursing professional, loyalty.

## INTRODUÇÃO

“Rotatividade é o movimento de entrada e saída de pessoas da força de trabalho de determinada instituição, isto é, a flutuação de pessoal entre uma organização e o seu ambiente [...]” (STANCATO; ZILLI, 2010). A taxa de rotatividade (R) é determinada pelo número de funcionários que entraram e evadiram sobre o total de funcionários em determinado período.

Dependendo do tipo de organização, um índice de rotatividade médio, que não prejudique as atividades, encontra-se entre 3% e 5% ano, entretanto não existe um consenso sobre uma taxa de rotatividade aceitável ou ideal (STANCATO; ZILLI, 2010). Stancato e Zilli (2010) utilizaram a taxa de rotatividade com os seguintes parâmetros: de 0 a 25% ao ano, adequada; de 25% a 50% ao ano, ruim; e acima de 50% ao ano, crítica.

Taxas de rotatividade altas na enfermagem acarretam: falta de mão de obra, perda da experiência, quebra no padrão de assistência prestada e na manutenção de uma equipe integrada, baixa produção, funcionário recém-admitido com pouco conhecimento e habilidades técnicas e, por fim, insatisfação dos profissionais que ficam quanto ao comprometimento com a instituição e insegurança refletida pelo paciente quando assistido por elementos novos e inexperientes (STANCATO; ZILLI, 2010; BUFFINGTON *et al.*, 2012).

Profissionais insatisfeitos tendem a permanecer nas instituições por um período curto de tempo; o que pode impactar negativamente sobre a eficácia organizacional, moral, produtividade e satisfação do paciente. Em geral, profissionais neste estado apresentam déficit no desempenho das atividades e podem prejudicar os esforços de outros trabalhadores (HEAD *et al.*, 2013).

A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas: situação de oferta e procura do mercado, conjuntura econômica, oportuni-

dades de emprego no mercado de trabalho. E internas: política salarial e de benefícios, estilo gerencial, oportunidades de crescimento interno, desenho dos cargos, relacionamento humano, condições físicas de trabalho, estrutura e cultura organizacional (CHIAVENATO, 2008).

Outros fatores desencadeiam o aumento da carga de trabalho: condições precárias de trabalho, insuficiência de materiais, equipamentos, instrumentos, materiais obsoletos, demora e falta de manutenção dos equipamentos quando danificados, inadequação do ambiente físico, insuficiência de pessoal gerando acúmulo de trabalho, ausência de capacitação para a implantação das inovações e ausência de educação continuada no trabalho (PIRES *et al.*, 2012).

Assim, a rotatividade tornou-se um problema de gestão, pois implica na qualidade do cuidado, em custos para a organização na contratação e capacitação de outro trabalhador, gerando descontentamento na equipe de enfermagem em decorrência da sobrecarga de trabalho (NOMURA; GAIDZINSKI, 2005).

Outro fator relevante no processo de trabalho dos profissionais de enfermagem é o uso dos recursos tecnológicos na prestação do cuidado aos pacientes. Atualmente, as competências além de técnicas e científicas estão no conhecimento e domínio da tecnologia. Na saúde, nos últimos anos, foram implantados modelos de gestão baseados nos recursos tecnológicos, e conseqüentemente os cuidados assistenciais aos pacientes, em geral críticos, requerem habilidades dos profissionais no manejo avançado do cuidado utilizando estas ferramentas.

As inovações tecnológicas podem afetar positiva ou negativamente os trabalhadores, contribuindo para a maior satisfação no trabalho e para a saúde ou, em sentido oposto, causando desgaste gerador de adoecimento, acidentes ou morte no trabalho (PIRES *et al.*, 2012).

Desta forma, o presente estudo busca investigar os motivos da rotatividade dos profissionais de enfermagem, visto que o fenômeno é multifatorial e está associado a questões do ambiente físico e organizacional do trabalho, estrutura, funcionalidade, modelo de gestão da empresa, bem como a características do cargo, função e fatores relacionados ao próprio trabalhador. Outros fatores propulsores à consecução deste foram: o desejo de entender melhor as condições que incentivam as pessoas no trabalho, tornando-as mais envolvidas e comprometidas com a organização e, sobretudo, a relevância deste tema para a realidade de trabalho do pesquisador.

Esta pesquisa tem como propósito complementar o que já é de conhecimento comum, a partir de publicações do que a comunidade científica já discutiu sobre a rotatividade dos profissionais de enfermagem, os fatores de evasão e os que fidelizam ao trabalho.

Como contribuição é apresentado um conjunto de elementos preponderantes sobre o que os profissionais da área da enfermagem pensam sobre o trabalho, o que constitui importante recurso para os gestores na tomada de decisão para a fidelização dos profissionais em suas instituições.

## METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, que possibilita a investigação científica de maneira sistemática e ampliada (MENDES *et al.*, 2008).

Para a busca pelos artigos, na plataforma CAPES, foram utilizados os seguintes descritores: *turnover nursing*, *health professionals*, *management turnover*. Como critérios de seleção foram adotados: a data de publicação entre março de 2011 e março de 2014, e a apresentação, no título, no resumo ou nos descritores, dos termos que orientaram a busca.

Uma nova etapa de seleção foi realizada a partir da leitura dos artigos, buscando aqueles que elencavam fatores de fidelização ou evasão entre os profissionais da enfermagem.

Para facilitar a análise, foram elencadas sete variáveis que orientaram a construção do quadro 1, a saber: autor/ano, local da pesquisa, palavras-chave, objetivo, metodologia, fator de fidelização e fator de evasão.

Para qualificar os fatores de fidelização foram adotados os seguintes termos relacionados à gestão: estrutura, ambiente, pessoas, processo, liderança, qua-

lidade, política de valorização e conhecimento. Como fatores de evasão: carga de trabalho, estresse, recursos deficitários, reconhecimento e salário/benefícios.

Para a infraestrutura física das áreas e ambiente de trabalho considerou-se: tamanho ou porte da instituição, e localização (centro, região metropolitana, zona rural). Para infraestrutura adequada, foi adotada a Resolução RDC n.º 50, de 21 de fevereiro de 2002: facilidade de mobilidade interna, disponibilidade de elevadores, rampas e áreas de serviço – posto de enfermagem, enfermarias, sala de utilidades, expurgo, procedimentos, local de descanso, refeições, lazer (ANVISA, 2002).

Processo se refere a método, sistema, maneira de agir ou conjunto de medidas tomadas para atingir algum objetivo. Para Hammer e Champy (1994), um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.

A opção por liderança, habilidade de promover o trabalho em grupo, decorre da importância do papel do líder na promoção da melhoria dos processos da unidade, necessidades de trabalho dos profissionais e apoio aos membros da equipe para um melhor desempenho (GALLETTA *et al.*, 2011).

Segundo a Joint Commission on Accreditation of Health Care Organization (JCAHO), qualidade “é o grau segundo o qual os cuidados com a saúde do paciente aumentam a possibilidade da desejada recuperação deste e reduzem a probabilidade do aparecimento de eventos indesejados, dado o atual estado de conhecimento”.

Política de valorização é o que a instituição faz em relação ao funcionário, por seu valor profissional, como autonomia, respeito, participação nas decisões, ou benefícios, como seguro de vida, vale alimentação, serviços de planos de saúde, entre outros.

Já, os elementos que contribuem para a evasão do profissional são: carga de trabalho excessiva, estresse e recursos deficitários. Para Pires *et al.* (2012), condições precárias de trabalho, insuficiência de materiais, equipamentos, instrumentos, materiais obsoletos, demora e falta de manutenção dos equipamentos quando danificados, falta de equipamentos de proteção individual, inadequação do ambiente físico, insuficiência de pessoal gerando acúmulo de trabalho, ausência de capacitação para a implantação

das inovações e ausência de educação continuada no trabalho.

Para Mezomo (2001, p.53), a gestão perpassa a confiança nas pessoas e em sua capacidade produtiva, a relação de parceria e de corresponsabilidade, a diversidade e a mudança de pensamento, o respeito e a valorização dos trabalhadores, o atendimento às necessidades humanas fundamentais e o pensamento horizontalizado.

Quanto ao salário, é a remuneração que um trabalhador recebe pelo serviço que executa.

Objetivando extrair um maior número de informações, foi sistematizada a conclusão sobre os fatores de fidelização e evasão (quadro 2).

## RESULTADOS

Foram obtidos 55 artigos a partir da busca pelos descritores adotados, sendo selecionados 34, por sua aderência aos objetivos desta pesquisa. Destes, onze artigos foram publicados em 2011, treze em 2012, nove em 2013 e um em 2014.

A partir do quadro 1 e do gráfico 1, é possível verificar os fatores de fidelização e evasão, bem como a respectiva frequência. Destacam-se três fatores de fidelização: gestão de pessoas (28), liderança (26) e gestão de processos (24). Entre os fatores de evasão, destacam-se: reconhecimento (22), carga de trabalho (15) e estresse (13).

Quadro 1 - Síntese dos artigos selecionados - fatores de fidelização ou evasão

(continua)

Autor/Ano	Local da pesquisa	Palavras-chave	Objetivo	Metodologia	Fator de fidelização	Fator de evasão
Daud-Gallotti <i>et al.</i> , 2012	Hospital das Clínicas São Paulo – Brasil	Enfermagem, carga de trabalho, gerenciamento.	Avaliar a carga de trabalho quando infecção em 195 pacientes.	Estudo coorte prospectivo em terapia intensiva. Coleta de dados de prontuário e observação direta.	Gestão: pessoas, processo, liderança.	Carga de trabalho, estresse
Buffington <i>et al.</i> , 2012	Hospital da Universidade do Colorado (UCH)	Rotatividade, enfermagem, retenção.	Examinar fatores que afetam a retenção em 677 enfermeiros.	Pesquisa descritiva, profissionais das áreas de internamento e ambulatório.	Gestão: pessoas, conhecimento, processo, liderança, política de valorização.	Reconhecimento
Galletta <i>et al.</i> , 2011	Três hospitais do setor público no norte da Itália	Irã, satisfação no trabalho, enfermeira diplomada, salário.	Suporte organizacional, satisfação no trabalho, intenção de rotatividade e retenção em 1.240 enfermeiros.	Amostra aleatória estratificada de 421 enfermeiros trabalhando em um hospital em Mashhad, Irã.	Gestão: pessoas, processo, liderança, qualidade.	Recursos deficitários
Cho <i>et al.</i> , 2012	Hospitais do centro e regiões metropolitanas da Coreia do Sul	Recém-formados, enfermeira diplomada, análise de sobrevivência, rotatividade.	Mobilidade ocupacional de 351 enfermeiros recém-formados trabalhando em período integral.	Questionário aplicado via web, painel de dados, Graduates Occupational Mobility Survey (GOMS).	Gestão: estrutura, ambiente, pessoas, processo, liderança, política de valorização.	Carga de trabalho, estresse, recursos deficitários, reconhecimento, salário/benefícios
Hinson; Spatz, 2011	Hospital Infantil da Filadélfia na UTI neonatal com 75 leitos	Enfermagem, retenção, rotatividade, <i>burnout</i> , fidelização.	Escassez, rotatividade e retenção de profissionais em hospital de grande porte com 3 mil enfermeiros.	Implantação dos conceitos, envolvimento de 8 departamentos, reuniões, treinamentos e mudança de conduta entre os profissionais.	Gestão: pessoas, processo, liderança, política de valorização.	Reconhecimento

Quadro 1 - Síntese dos artigos selecionados - fatores de fidelização ou evasão

(continuação)

Autor/Ano	Local da pesquisa	Palavras-chave	Objetivo	Metodologia	Fator de fidelização	Fator de evasão
Carter; Tourangeau, 2012	Inglaterra com 167 organizações de saúde	Engajamento, trabalho, evasão, enfermagem, nutrição, rotatividade, ambientes e força de trabalho.	Modelo 8 temáticas determinantes para fidelização no trabalho, com 17.707 dados de enfermeiros.	Banco de dados do Serviço Nacional de Saúde da Inglaterra. Uso do <i>software</i> estatístico Mplus	Gestão: ambiente, pessoas, liderança, política de valorização.	Recursos deficitários
Ritter, 2011	Estados Unidos	Melhores práticas, ambiente de trabalho saudável, satisfação, retenção.	Escassez de profissionais e o efeito do ambiente de trabalho saudável na retenção.	Revisão da literatura	Gestão: estrutura, ambiente, pessoas, conhecimento, processo, liderança, política de valorização, qualidade.	Recursos deficitários, cultura punitiva, reconhecimento
Myny <i>et al.</i> , 2012	70 hospitais da Bélgica	Estudos transversais, grupos focais, fatores que influenciam a enfermagem, questionários, carga de trabalho.	Ausência de mensuração da carga de trabalho e cuidados com o paciente <i>versus</i> a carga de trabalho, com 864 enfermeiros.	Revisão integrativa, questionário, fatores relacionados à carga de trabalho da enfermagem, peso e frequência de cada fator foram avaliados.	Gestão: pessoas, processo.	Carga de trabalho, estresse, reconhecimento
Pires <i>et al.</i> , 2012	Universidade Federal de Santa Catarina, SC	Tecnologia, carga de trabalho, saúde do trabalhador, satisfação no emprego.	57 produções científicas sobre tecnologia nos últimos cinco anos	Revisão integrativa	Gestão: ambiente, pessoas, conhecimento, processo, liderança.	Carga de trabalho, estresse, recursos deficitários
Atefi <i>et al.</i> , 2013	Hospital público de Mashhad, Irã	Irã, satisfação no trabalho, enfermeiros registrados, salário.	Avaliar o grau de satisfação entre profissionais da saúde, com 421 enfermeiros.	Questionário modified index of work satisfaction (MIEWS), seis subescalas de satisfação: exigência de tarefas, autonomia, salário, políticas organizacionais, <i>status</i> profissional e interação.	Gestão: ambiente, pessoas, conhecimento, processo, liderança, política de valorização.	Carga de trabalho, reconhecimento, salário/benefícios
Kvist, Mäntynen; Julkunen, 2013	Hospital universitário na Finlândia	Satisfação no trabalho, médico, enfermeiro, pesquisa baseada na web.	Avaliar o grau de satisfação entre 1.424 profissionais da saúde.	Web, escala de satisfação da Universidade da Finlândia. SPSS, Teste de Kruskal-Wallis.	Gestão: pessoas, processo, política de valorização, qualidade.	Carga de trabalho, reconhecimento
Regis; Porto, 2011	Hospital público cardiológico, RJ	Equipe de enfermagem, satisfação no emprego, saúde do trabalhador.	Implicações e situações de (in)satisfações da equipe de enfermagem no trabalho, com 18 participantes.	Qualitativa, aplicação de técnicas quantitativas. Observação dos participantes, registros em diário de campo e aplicação de questionário.	Gestão: pessoas, processo.	Estresse, reconhecimento

Quadro 1 - Síntese dos artigos selecionados - fatores de fidelização ou evasão

(continuação)

Autor/Ano	Local da pesquisa	Palavras-chave	Objetivo	Metodologia	Fator de fidelização	Fator de evasão
Twigg; McCullough, 2014	Bancos de informação em saúde, como Cinahlplus, Medline e Proquest	Retenção, enfermagem, ambiente, força de trabalho.	Estratégias identificadas na literatura que apoiam a retenção de enfermeiros pela criação e ampliação de ambientes de prática positiva em cenários clínicos.	Pesquisa integrativa, 300 artigos inicialmente selecionados, 39 incluídos no estudo após leitura. Artigos em inglês.	Gestão: estrutura, ambiente, pessoas, conhecimento, processo, liderança, política de valorização, qualidade.	Carga de trabalho, estresse, reconhecimento
Head <i>et al.</i> , 2013	Hospícios e unidades de cuidados paliativos	Satisfação no trabalho, intenção de ficar, enfermagem, cuidados.	Satisfação dos auxiliares de enfermagem em cuidados paliativos e fidelização, com 876 profissionais.	Estudo transversal, coleta dados NAS, análise estatística uso do SPSS.	Gestão: pessoas, liderança, política de valorização.	Reconhecimento
Takase, Nakayoshi; Teraoka, 2012	Hospitais do Japão	Novos enfermeiros de pós-graduação, ambiente de trabalho, rotatividade, pesquisa longitudinal.	Rotatividade entre enfermeiros pós-graduados em cinco hospitais com 176 enfermeiros pesquisados.	Pesquisa longitudinal, escala "The Holistic Nursing Competence Scale" distribuída aos formandos 3, 6, 9 e 12 meses após o emprego iniciado. Análise regressão múltipla.	Gestão: pessoas, processo, liderança.	Carga de trabalho, estresse
Staggs; Dunton, 2012	Hospitais dos EUA	Novos enfermeiros graduados, ambiente de trabalho, rotatividade.	Rotatividade entre enfermeiros, 1.884 unidades de enfermagem em 306 hospitais.	Pesquisa aplicada a formandos 3, 6, 9 e 12 meses após início no trabalho. Resultados, análise por regressão múltipla.	Gestão: pessoas, conhecimento, processo, liderança.	Organização do ambiente, salário/benefícios
Abualrub; alghamdi, 2012	Hospitais da Arábia Saudita	Enfermeiro hospitalar, intenção de ficar, satisfação no trabalho, estilos, liderança.	Gestão e liderança, amostra com 308 enfermeiros.	Desenho descritivo correlacional. Questionário de satisfação no trabalho, escala de fidelização, dados demográficos.	Gestão: liderança	Apoio do gestor, reconhecimento
Wang <i>et al.</i> , 2012	Hospitais de Xangai, China	Fidelização, satisfação profissional, escassez, comprometimento.	Fidelização dos profissionais, amostra com 919 enfermeiros.	Questionário, maio a outubro de 2009.	Gestão: ambiente, pessoas, conhecimento, processo, liderança, política de valorização.	Política de gestão
Lee <i>et al.</i> , 2013	Hospitais da Pensilvânia	<i>Burnout</i> , rotatividade, satisfação, gestão e retenção.	Retenção de enfermeiros em 137 hospitais.	Estudo retrospectivo (painel), 1999 a 2006. Dados do serviço de enfermagem e administrativo hospitalar.	Gestão: estrutura, ambiente	Recursos deficitários

Quadro 1 - Síntese dos artigos selecionados - fatores de fidelização ou evasão

(continuação)

Autor/Ano	Local da pesquisa	Palavras-chave	Objetivo	Metodologia	Fator de fidelização	Fator de evasão
Aiken <i>et al.</i> , 2013	Hospitais da Europa	Trabalho do enfermeiro, força de trabalho, qualidade, segurança dos cuidados.	Retenção de profissionais e qualidade assistencial, com 33.659 enfermeiros de 12 países.	488 instituições participantes, questionário aplicado após validado e traduzido RN4CAST.	Gestão: política de valorização	Recursos deficitários, reconhecimento, salário/benefícios
Mays, Hrabe, Stevens, 2011	Universidade de Brandman Irvine, USA	Colaboração, retenção, rotatividade, estudo de validação, ambiente de trabalho.	Aplicabilidade de um instrumento que avalia o ambiente de trabalho dos enfermeiros, com 210 atendimentos diretos de enfermeiros em seis hospitais.	Instrumento: Associação americana de enfermeiras de cuidados intensivos. Seis itens medidos: contribuição individual no ambiente de trabalho e seis contribuições dos colegas de trabalho. Cada item recebeu uma escala de classificação de A (acima da média) a F (não atende).	Gestão: estrutura, ambiente, pessoas, conhecimento, processo, liderança, política de valorização, qualidade.	Política de gestão
Dam, Meewis, Heijden, 2012	Enfermeiros de UTI na Holanda	Cuidados intensivos, enfermagem, intenção de rotatividade, força de trabalho.	Segurança dos cuidados intensivos, pressão e rotatividade, com 461 enfermeiros especialistas em cuidados intensivos.	Estudo transversal, qualitativo e quantitativo, exploratório. Entrevistas e observações em cuidados intensivos. Dados quantitativos, uso de questionário. Análises de regressão.	Gestão: processo, liderança, política de valorização.	Carga de trabalho, estresse
Choi, Cheung, Pang, 2013	Hospitais públicos de Hong Kong	Rotatividade, satisfação no trabalho, enfermagem, ambiente de trabalho.	Fatores preditores de satisfação e/ou intenção de deixar o trabalho, com 1.271 enfermeiros de 135 unidades de internação em 10 hospitais públicos.	Estudo transversal, instrumento com 177 itens, aplicação escala de Likert, entrevista, análise SPSS, fatorial, correlação dos dados, regressão logística.	Gestão: estrutura, ambiente, processo, liderança.	Carga de trabalho, recursos deficitários
Estes, 2013	Centro urbano no sul da Flórida	Supervisão abusiva, gerência, desempenho, produtividade, satisfação do paciente.	Influência da supervisão abusiva no desempenho de 6.500 enfermeiros.	Questionário de e-mail anônimo, aleatório. A estatística descritiva foi utilizada para examinar as respostas.	Gestão: liderança	Carga de trabalho, estresse, cultura punitiva
Gurková <i>et al.</i> , 2013	Hospitais das Repúblicas Checa e Eslovacas	Satisfação no trabalho, enfermagem, intenção de rotatividade.	Relação entre intenções de rotatividade e satisfação no trabalho, com 1.055 enfermeiros.	Conjunto de questionários com perguntas sobre intenção de sair dos enfermeiros e escala de satisfação McCloskey/ Mueller.	Gestão: pessoas, conhecimento, processo, liderança, política de valorização.	Carga de trabalho, estresse, reconhecimento

Quadro 1 - Síntese dos artigos selecionados - fatores de fidelização ou evasão

(continuação)

Autor/Ano	Local da pesquisa	Palavras-chave	Objetivo	Metodologia	Fator de fidelização	Fator de evasão
AbuAlRub, Gharaibeh, Bashayreh, 2012	Hospital da Jordânia	Hospital, intenção de ficar, Jordânia, estabilidade, trabalho em equipe.	Relação entre estabilidade, trabalho em equipe e intenção de permanecer no hospital, com 381 enfermeiros.	Questionário que incluía estabilidade e trabalho em equipe e escala intenção de permanecer de McCain's.	Gestão: pessoas, liderança	Reconhecimento
Hayes <i>et al.</i> , 2012	Universidade de Toronto, Canadá	Rotatividade, satisfação no trabalho, revisão literária, custo.	Rotatividade da enfermagem: revisão da literatura, com 330 referências.	Artigos publicados entre 2006 e 2011 nas bases de dados MEDLINE, CINAHL e PubMed.	Gestão: estrutura, ambiente, pessoas, conhecimento, processo, liderança, política de valorização, qualidade.	Carga de trabalho, reconhecimento, salário/benefícios
Homburg, Heijden, Valkenburg, 2013	Catherina Hospital Eindhoven, Holanda	Intenção de sair, destino pós-saída, rotatividade.	Fatores que influenciam na decisão de deixar o hospital, escolhas pós-saída e recomendações sobre saída prematura, com 318 enfermeiros.	Questionário <i>online</i> elaborado com a ajuda de gestores do hospital.	Gestão: pessoas, conhecimento, liderança, política de valorização.	Apoio do gestor, reconhecimento, salário/benefícios
Nassar, Abdou, Mohmoud, 2011	El Salama New Hospital Alexandria New Medical Center El Shefaa hospital	Modelo de Likert, gestão consultiva, estilo de gestão exploradora/autoritária, enfermeiro qualificado, iniciativa privada.	Determinar a relação entre estilo de gestão e retenção de enfermeiros em hospitais privados. 16 hospitais com 228 enfermeiros.	Questionário, 16 itens com 4 partes (estilo de liderança). Descritivo correlacional, 3 hospitais. Perfil, características organizacionais (PCO) desenvolvido por Likert <i>et al.</i>	Gestão: pessoas, processo, liderança, política de valorização.	Apoio do gestor, carga de trabalho, reconhecimento
Hill, 2011	Hospitais de Kentucky, USA	Satisfação no trabalho, intensão de ficar, aposentadoria, gestão financeira.	Retenção de enfermeiros, diferenças e relações entre satisfação profissional, intenção de permanecer na profissão e custos pós-aposentadoria, com 176 enfermeiros.	Estudo transversal, descritivo e comparativo. Escala de satisfação "trabalhando como enfermeiro em um ambiente cuidadoso" com base no "Modelo de Cuidado Transpasso-a", de Jean Watson.	Gestão: ambiente, pessoas, conhecimento, política de valorização.	Reconhecimento
Choi <i>et al.</i> , 2011	Hospitais regionais e distritais de Hong Kong	Ambiente de trabalho, experiências de vida, enfermeiros, rotatividade de pessoal, fenomenologia.	Aprofundar o conhecimento sobre rotatividade por meio das experiências de trabalho, com 26 enfermeiros.	Versão modificada do método de explicação controlado de Van Kaam. Método fenomenológico, entrevistas individuais semiestruturadas, 10 hospitais. Recrutamento "bola de neve".	Gestão: ambiente, pessoas, processo, liderança.	Apoio do gestor, carga de trabalho, estresse, recursos deficitários, reconhecimento



Quadro 1 - Síntese dos artigos selecionados - fatores de fidelização ou evasão

(conclusão)

Autor/Ano	Local da pesquisa	Palavras-chave	Objetivo	Metodologia	Fator de fidelização	Fator de evasão
Gieter, Hofmans, Pepermans, 2011	Hospitais públicos gerais da Bélgica	Diferenças individuais, satisfação profissional, rotatividade, escassez, comprometimento, intenção de deixar a profissão/cargo.	Analisar as diferenças individuais nas relações, comprometimento organizacional e a intenção de rotatividade entre 287 enfermeiros.	A pesquisa foi realizada a partir da coleta de dados quantitativos analisados por meio de regressão linear múltipla, modelos de regressão e testes t.	Gestão: pessoas, liderança, política de valorização.	Estresse, reconhecimento
Currie; Hill, 2012	University of York, United Kingdom	Satisfação profissional na enfermagem, recrutamento, retenção, equipe, rotatividade.	Identificar fatores subjacentes ao alto desgaste e crescente rotatividade nos países da OCDE e Reino Unido.	Metaestudos, revisões ou estudos transversais. Metodologia analítica quantitativa. Mais de 100 estudos foram identificados, 55 utilizados para pesquisa.	Gestão: ambiente, pessoas, processo, política de valorização.	Apoio do gestor, estresse, cultura punitiva, reconhecimento
Lorber; Savic, 2012	University Clinical Center Maribor, General Hospital Celje, General Hospital Slovenj Gradec e General Hospital Sabota, Eslovênia	Fatores que influenciam a satisfação dos profissionais enfermeiros.	Determinar os fatores e o nível de satisfação profissional de enfermeiros nos hospitais da Eslovênia. 96 enfermeiros líderes e 413 enfermeiros de funções variadas.	Estudo quantitativo, 4 hospitais selecionados. 2 questionários com 154 itens para líderes e enfermeiros. Correlações entre variáveis independentes e dependentes, análise por regressão múltipla, correlação e análise de fatores.	Gestão: ambiente, pessoas, conhecimento, processo, política de valorização.	Apoio do gestor, recursos deficitários, reconhecimento, salário/benefícios

Gráfico 1 - Frequência absoluta de ocorrência dos fatores de fidelização

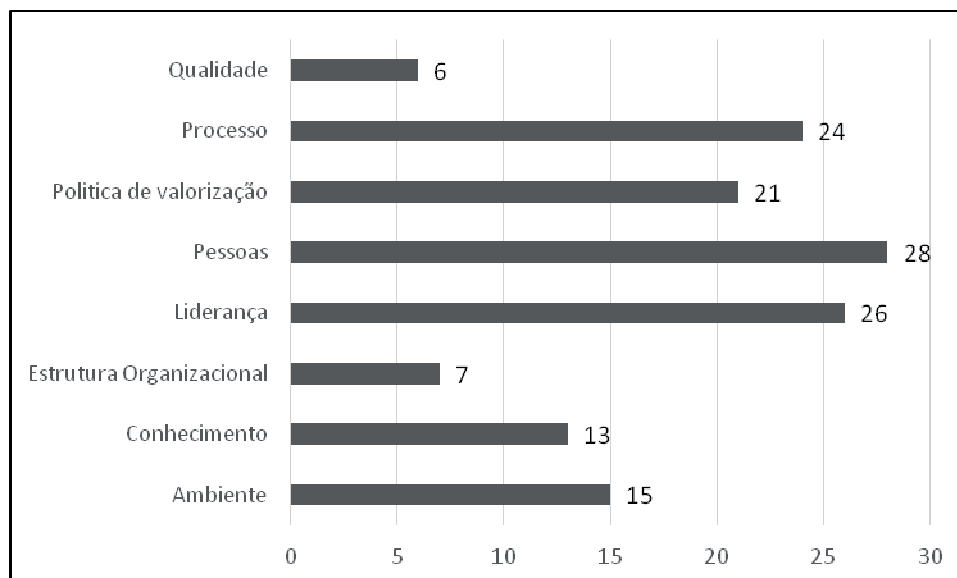
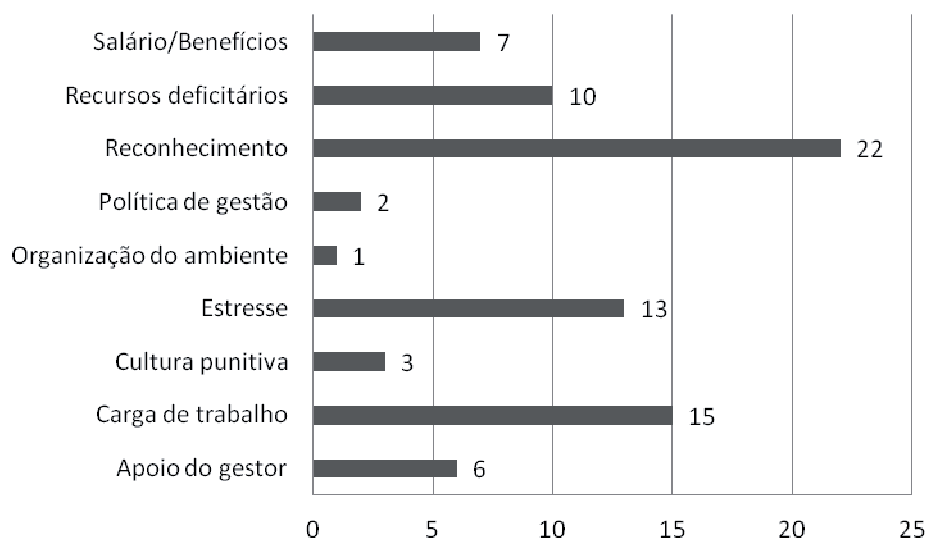


Gráfico 2 - Frequência absoluta de ocorrência dos fatores de evasão



Quadro 2 - Distribuição das publicações sobre os profissionais de enfermagem autor e ano, conclusão do estudo e fatores ligados à rotatividade

(continua)

Autor/Ano	Conclusão do estudo	Rotatividade
Galletta <i>et al.</i> , 2011	O aumento da satisfação no trabalho, percebido através do apoio e adequação de cuidados, pode ter implicações importantes para o indivíduo, a organização e saúde do doente.	Elementos de fidelização
Hinson; Spatz, 2011	O reconhecimento, acolhimento, valorização e incentivo tornaram-se fundamentais para o engajamento e ajudaram novos enfermeiros da UTI neonatal a se tornarem membros produtivos.	
Ritter, 2011	Os Estados Unidos passam por um momento de transição no cenário da saúde, momento oportuno para rever formas de discutir práticas de trabalho saudáveis e a retenção de enfermeiros no ambiente hospitalar. A gestão como um contribuinte-chave foi estabelecida.	
Atefi <i>et al.</i> , 2013	Políticas e incentivos para os profissionais precisam ser revistos, melhorar as condições de trabalho, gestão de apoio, reconhecimento, crescimento e melhores salários.	
Kvist, Mäntynen; Julkunen, 2013	Cada profissional exerce influência sobre a satisfação no seu local de trabalho. A cultura de participação deve ser explorada em todo o hospital. Gestores devem avaliar constantemente a satisfação no trabalho e intervir com ações.	
Head <i>et al.</i> , 2013	Esse estudo encontrou os trabalhadores satisfeitos e comprometidos com seus trabalhos, os quais são vistos majoritariamente como carreiras de longa duração.	
Wang <i>et al.</i> , 2012	As estratégias para melhorar a fidelização de enfermeiros e melhorar o ambiente de trabalho foram: aumento de salários e benefícios, e oportunidade profissional para os enfermeiros em seu desenvolvimento pessoal e profissional. Maior esforço deve ser feito para melhorar as condições dos enfermeiros, nos hospitais nos níveis de atenção primária e secundária, onde enfermeiros relatam um menor nível de intenção de ficar na enfermagem.	
Gurková <i>et al.</i> , 2013	É importante compreender os fatores que levam à saída dos enfermeiros e fatores relacionados, e o impacto sobre suas vidas para que as organizações de saúde possam implementar estratégias eficazes para melhorar a retenção de sua força de trabalho.	
AbuAlRub, Gharaibeh e Bashayreh, 2012	O estudo enfatizou o efeito positivo da estabilidade e do trabalho em equipe na intenção de permanecer no trabalho dos enfermeiros.	
Nassar, Abdou; Mohmoud, 2011	Estilo de gestão e retenção dos enfermeiros foram interligados de forma significativa, sobretudo no que concerne ao estilo de gestão exploratório/autoritário. O pesquisador recomenda que os líderes dos hospitais façam o planejamento e a implementação de estratégias eficazes para promover a retenção de profissionais e apontam que isso pode ser alcançado através da criação de um ambiente de trabalho que seja solidário, cuidadoso e propício para a prática da enfermagem.	

Quadro 2 - Distribuição das publicações sobre os profissionais de enfermagem autor e ano, conclusão do estudo e fatores ligados à rotatividade

(continuação)

Autor/Ano	Conclusão do estudo	Rotatividade
Hill, 2011	Implicações deste estudo para os líderes de enfermagem incluem a importância do fortalecimento dos relacionamentos entre os colegas de enfermagem e entre enfermeiro e supervisor. Os dados apoiam a necessidade de aumentar a educação sobre finanças e aposentadoria para enfermeiras clínicas no local de trabalho.	Elementos de fidelização
Currie; Hill, 2012	A pesquisa conclui que a satisfação no trabalho é um importante componente que interage de maneira complexa com fatores do ambiente de trabalho e motivações pessoais. Como as razões que levam à satisfação podem variar, estratégias eficazes e adaptáveis de retenção são requeridas para conhecer e atenuar o problema; ou seja, as soluções devem ser flexíveis e direcionadas para atender às circunstâncias individuais identificadas.	
Lorber; Savic, 2012	Funcionários satisfeitos têm papel crucial nas organizações de sucesso. Portanto, as organizações de cuidados com a saúde devem estar cientes da importância da satisfação de seus funcionários. Como recomendação, sugere-se que esses níveis de satisfação sejam monitorados ao menos uma vez por ano.	
Regis; Porto, 2011	Os fatores de insatisfação no trabalho encontrados neste estudo não são apenas pessoais ou sociais, mas dizem respeito a condições estruturais e ambientais da instituição. A equipe pesquisada parece utilizar-se de mecanismos de defesa impedindo a percepção de sua real situação.	Fatores relacionados à evasão dos profissionais
Lee <i>et al.</i> , 2013	A relação entre 1999 e 2006 constatou que um menor número de enfermeiros relatou <i>burnout</i> nos últimos anos da pesquisa, bem como intenção de sair e insatisfação com o trabalho. Melhoria no ambiente de trabalho foi associada. <i>Burnout</i> diminuiu 6,42% no período, intenção de deixar o trabalho 4,10% e insatisfação 8,0%.	
Estes, 2013	O abuso de supervisão é um problema para as organizações de saúde por conta dos comportamentos contraproducentes resultantes. A preocupação é especificamente sugerida em relação a possíveis influências negativas para a satisfação do paciente. Esse artigo oferece um modelo de mudança e recomendações para reduzir a supervisão abusiva.	
Hayes <i>et al.</i> , 2012	A evasão dos profissionais de enfermagem continua tendo repercussões significativas em todos os níveis dos cuidados com a saúde. São sugeridas pesquisas longitudinais para produzir uma nova evidência sobre as relações entre rotatividade dos enfermeiros e custos, impacto sobre os pacientes e sobre a equipe.	
Homburg, Heijden; Valkenburg, 2013	A evidência empírica apresentada nesse trabalho revela os principais fatores que influenciam a decisão de mudança de emprego dos enfermeiros e mapeia alguns dos destinos específicos. Fatores como satisfação geral em relação à qualidade de gerenciamento e liderança, satisfação com salário e benefícios, satisfação no próprio trabalho e interferências “trabalho-casa” foram encontrados como prioritários na tomada de decisões. No entanto, o fator “oportunidade de desenvolvimento de carreira”, umas das hipóteses levantadas pelos pesquisadores, não foi corroborada pelos resultados da pesquisa.	
Gieter, Hofmans; Pepermans, 2011	Enquanto os modelos existentes falham na tentativa de entender completamente a questão da rotatividade, o debate sobre seus antecedentes ainda continua vivo. Esse estudo identificou diferenças individuais nos antecedentes da rotatividade como uma possível razão para a falta de um modelo compreensivo do fenômeno.	
Buffington <i>et al.</i> 2012	Os enfermeiros têm interesse de fortalecer parcerias no trabalho, melhorar o desempenho, buscar novos saberes, novos cargos internos e serem reconhecidos e valorizados.	Interesse por novos saberes
Carter; Tourangeau, 2012	Vislumbrar novos saberes e um fazer diferente criando novas oportunidades para retenção dos enfermeiros nas organizações.	
Myny <i>et al.</i> , 2012	Integrar as atividades da enfermagem às tecnologias de informação em saúde pode minimizar a quantidade de trabalho; além disso, redefinir papéis, melhorar os fluxos, recursos, tempo para pensar, planejar, ensinar e aprender, contribuem em sua práxis.	
Pires <i>et al.</i> , 2012	As tecnologias nos serviços de saúde são necessárias e evoluem com muita rapidez, entretanto não dispensam o trabalho humano. Assim, a boa gestão desses recursos assegura progresso, saúde e bem-estar às pessoas.	
Takase, Nakayoshi; Teraoka, 2012	Os profissionais recém-formados enfrentam um choque na transição entre a formação acadêmica e a realidade do trabalho. Um trabalho exigente, com carga de trabalho alta que requer habilidades, pode causar estresse por não harmonizar a vida pessoal do profissional contribuindo para a saída do trabalho.	
Abualrub e Alghamdi, 2012	O resultado do estudo enfatizou a importância da liderança transformacional, o que indica a necessidade de maior atenção à formação e desenvolvimento de comportamentos de liderança eficaz.	

Quadro 2 - Distribuição das publicações sobre os profissionais de enfermagem autor e ano, conclusão do estudo e fatores ligados à rotatividade

Autor/Ano	Conclusão do estudo	Rotatividade
Aiken <i>et al.</i> , 2013	Diante da escassez de profissionais no mercado de trabalho, principalmente com a perspectiva de estabilização da economia, os desafios consistem nos hospitais melhorarem o ambiente de trabalho para fidelizar mais profissionais. Há a necessidade dos profissionais enfermeiros de alinhar competências e da tomada de decisão baseada em evidências.	Interesse por novos saberes
Cho <i>et al.</i> 2012	A evasão entre os enfermeiros estava associada às características do hospital e à satisfação no trabalho.	Ambiente físico de trabalho
Twig; McCullough, 2014	Criar ambientes de prática positiva aumenta a retenção de enfermeiros e facilita a qualidade da atenção ao paciente. Diretores e administradores deveriam avaliar e conduzir seus ambientes de trabalho usando uma ferramenta validada para guiar e calcular intervenções.	
Staggs; Dunton, 2012	Diversas variáveis hospitalares e características das unidades têm associações significativas com a rotatividade na enfermagem, entretanto tal fato necessita de novas pesquisas. Os hospitais podem gerir melhor as linhas de serviço da unidade, características e faixa etária da população, e melhorar as competências dos enfermeiros.	
Mays, Hrabe; Stevens, 2011	O instrumento é um método viável, confiável e adequado para avaliar o ambiente de trabalho e as implicações para a gestão da enfermagem. Pode ser utilizado para avaliar a relação do ambiente de trabalho na retenção dos profissionais em hospitais.	
Dam, Meewis; Heijden, 2012	O estudo indica que os hospitais devem prestar mais atenção aos cuidados intensivos e situação de trabalho dos enfermeiros, diminuindo as demandas físicas e emocionais e aumentando oportunidades de desenvolvimento dos enfermeiros.	
Choi <i>et al.</i> , 2013	Atributos do ambiente de trabalho da enfermagem têm impacto significativo na satisfação no trabalho e intenção de sair entre enfermeiros. Esforços gerenciais devem se concentrar em melhorar as condições de trabalho por meio de um planejamento detalhado de recursos, gestão eficaz e eliminação de restrições no trabalho que afetam a prática da enfermagem.	
Choi, Cheung; Pang, 2011	O ambiente de trabalho da enfermagem é um sistema complexo que congrega muitos fatores. Estes afetam as percepções sobre o ambiente de trabalho e a profissão dos enfermeiros, por isso são de extrema importância para o entendimento do crescente fenômeno da rotatividade desta profissão.	Riscos para o paciente
Daud-Gallotti <i>et al.</i> , 2012	Agravos clínicos do paciente e carga de trabalho excessiva na enfermagem são fatores de risco para infecção hospitalar.	

O quadro 2 apresenta o agrupamento dos textos conforme conclusão dos autores em cinco temas de pesquisa associados à rotatividade, a saber: elementos de fidelização, fatores relacionados à evasão, necessidades de conhecimento dos profissionais, ambiente físico do trabalho e o impacto e risco para o paciente. Resultado: treze artigos sobre elementos de fidelização, seis artigos sobre evasão, sete sobre novos saberes, sete sobre ambiente físico de trabalho e um sobre risco para o paciente.

Entre os elementos de fidelização destacam-se: promoção de uma melhor satisfação no ambiente de trabalho a partir do apoio e adequação de cuidados (GALLETTA *et al.*, 2011); reconhecimento, acolhimento e valorização dos profissionais tornando-os membros mais produtivos (HINSON; SPATZ, 2011); fortalecimento das políticas institucionais de retenção: a) integração, b) alinhamento para os resultados, c) redes sociais, d) reconhecimento do funcionário, e e)

expansão do desenvolvimento de atribuições e incentivos (ATEFI *et al.*, 2013); incentivo à cultura de participação (KVIST *et al.*, 2013); avaliação e intervenções constantes por parte dos gestores sobre a satisfação no trabalho e o comprometimento (LORBER *et al.*, 2012).

A saída precoce do trabalho tem impacto direto na economia doméstica e na vida das pessoas, sendo também papel das organizações de saúde minimizar este fato com orientações a respeito da situação (ABUALRUB *et al.*, 2012). O estilo de gestão participativo propicia a retenção dos profissionais, e o modelo de gestão exploratório/autoritário favorece a evasão (NASSAR *et al.*, 2011). É importante a criação de um ambiente de trabalho solidário, cuidadoso e propício para a prática da enfermagem (RITTER, 2011; LEE *et al.*, 2013). A satisfação no trabalho é um importante componente que interage de maneira complexa com os fatores ambiente de trabalho e motivações pessoais (CURRIE *et al.*, 2011).

Funcionários satisfeitos representam contribuições importantes nas organizações de sucesso, principalmente as organizações de cuidados com a saúde. Sugere-se que esses níveis de satisfação sejam monitorados ao menos uma vez por ano (LORBER *et al.*, 2012).

Como as razões que levam à satisfação podem variar entre indivíduos, estratégias eficazes e adaptáveis de retenção são requeridas para conhecer e atenuar o problema, ou seja, as soluções devem ser flexíveis e direcionadas para atender às circunstâncias individuais identificadas (CURRIE *et al.*, 2011).

Quanto aos fatores relacionados à evasão dos profissionais, no quadro 2 destacam-se, além de questões pessoais ou sociais, as condições estruturais e ambientais da instituição, a elas interligadas (REGIS; PORTO, 2011).

O uso abusivo do poder da supervisão é um problema para as organizações de saúde por gerar comportamentos contraproducentes. A preocupação é especificamente sugerida em relação a possíveis influências negativas, inclusive na própria satisfação do paciente (ESTES, 2013).

Vale destacar, no que se refere aos fatores de impacto sobre os pacientes, que a evasão dos profissionais da enfermagem continua tendo repercussões significativas em todos os níveis dos cuidados com a saúde. São sugeridas pesquisas longitudinais para produzir uma nova evidência sobre as relações entre rotatividade dos profissionais e custos, impacto sobre os pacientes e sobre a equipe (HAYES *et al.*, 2012).

Fatores como satisfação geral em relação à qualidade de gerenciamento e liderança, salário e benefícios, satisfação no próprio trabalho e interferências “trabalho-casa” (HOMBURG *et al.*, 2013).

Para Gieter *et al.* (2011), a evasão dos profissionais tem antecedentes nas diferenças individuais entre enfermeiros e grupos de enfermeiros. Por exemplo, em um grupo de profissionais estudado por esses autores foi identificada apenas a insatisfação no trabalho como fator desencadeador da evasão, já em outro foram identificadas a insatisfação e a falta de comprometimento organizacional, sendo que este segundo grupo continha enfermeiros mais jovens, que possuíam menos domínio profissional e organizacional em relação ao primeiro.

Estudos anteriores já haviam identificado a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional como os principais antecedentes da rotatividade. No

entanto, ainda não está claro qual fator é o preponderante para a tomada de decisão. Gieter *et al.* (2011) identificaram diferenças individuais nos antecedentes da rotatividade como uma possível razão para a falta de um modelo compreensivo do fenômeno.

Quanto às necessidades dos profissionais por novos conhecimentos, percebe-se o interesse em fortalecer parcerias no trabalho e melhorar o desempenho (BUFFINGTON *et al.*, 2012); a busca de novos saberes e novos cargos internos (CARTER; TOURANGEAU, 2012); e a necessidade de reconhecimento e valorização (BUFFINGTON *et al.*, 2012).

Devido à estabilização da economia pode haver escassez de profissionais no mercado de trabalho. Assim, reforça-se o desafio das organizações de saúde, de melhorar o ambiente de trabalho visando a uma maior fidelização de seus profissionais. Contudo, esses profissionais também necessitam alinhar competências e tomada de decisão baseada no método de evidências clínicas (AIKEN *et al.*, 2013).

Mesmo com a evolução dos recursos tecnológicos na saúde, não se dispensa o trabalho humano. Entretanto, este pode ter sua quantidade minimizada, bem como redefinidos os papéis, aperfeiçoados os fluxos, recursos, tempo para se organizar no trabalho e aprimorados os processos de aprendizado (MYNY *et al.*, 2012).

A boa gestão dos recursos tecnológicos assegura uma assistência de qualidade, permite avanços e garante saúde e bem-estar às pessoas (PIRES *et al.*, 2012).

Também é possível perceber que os profissionais recém-formados enfrentam um choque na transição entre a formação acadêmica e a realidade do trabalho. O recém-formado se depara com um trabalho exigente e carga de trabalho alta, requerendo muitas habilidades no exercício da sua profissão, e quando não atingidas as metas, a insatisfação contribui para a evasão do trabalho (TAKASE *et al.*, 2012). Dessa forma, surgem também demandas pelo desenvolvimento de novos saberes.

Ou seja, estudos enfatizam a importância da liderança transformacional, o que indica a necessidade de maior atenção à formação e desenvolvimento de comportamentos de liderança eficaz (ABUALRUB; ALGHAMDI, 2012).

O ambiente físico do trabalho está associado à satisfação dos profissionais no trabalho e, não sendo adequado, às evidências da evasão (CHO *et al.*, 2011).

Criar ambientes de prática positiva aumenta a retenção e a qualidade da atenção ao paciente. Assim, os gestores devem avaliar e conduzir seus ambientes de trabalho usando uma ferramenta validada para guiar e calcular intervenções (TWIGG; MCCULLOUGH, 2014).

Diversas variáveis hospitalares e características das unidades estão associadas à evasão na enfermagem, entretanto são necessárias novas pesquisas (STAGGS; DUNTON, 2012). Os gestores devem melhorar as condições de trabalho, por meio de um planejamento detalhado de recursos, e prestar mais atenção aos cuidados intensivos e condições de trabalho dos profissionais da enfermagem, diminuindo demandas físicas e emocionais e aumentando oportunidades de desenvolvimento (DAM *et al.*, 2012).

O ambiente de trabalho da enfermagem é um sistema complexo que congrega vários fatores que podem afetar a percepção sobre este ambiente, bem como a própria profissão. Tal fato, por si só, assume extrema importância no entendimento do crescente fenômeno da rotatividade na enfermagem (CHOI *et al.*, 2011).

Uma gestão eficaz, que inclua planejamento detalhado de recursos e eliminação das restrições de trabalho, pode contribuir significativamente para as condições físicas e funcionais, oportunizando a prática da enfermagem eficaz (CHOI *et al.*, 2013).

Neste sentido, os resultados de uma assistência segura e eficaz estão fortemente associados para minimizar os riscos, por exemplo, de infecção nos pacientes.

Contudo, a excessiva carga de trabalho e o estresse gerado na equipe de enfermagem prejudicam a assistência e são os principais fatores de risco de infecção (DAUD-GALLOTTI *et al.*, 2012).

A equipe de enfermagem, pelo fato de prestar os cuidados diretos aos pacientes, constitui um fator potencial para as causas de infecção. Entretanto, fatores como absentéismo e avaliação das horas de trabalho excessivas são esquecidos, sendo pouco utilizadas análises multivariadas (DAUD-GALLOTTI *et al.*, 2012).

## DISCUSSÃO

Os estudos que tratam da rotatividade na enfermagem são relevantes pois implicam diretamente na qualidade da assistência prestada aos pacientes. No Brasil, a área da enfermagem vive um momento do pleno emprego, possibilitando que as organizações

concorram entre si pelos melhores profissionais. O interesse dos profissionais de enfermagem por melhorar a renda, devido aos baixos salários praticados, favorece a dupla jornada, mesmo que muitas vezes não tenham condições físicas e psicológicas para tal.

As consequências deste cenário criam o que chamamos de apagão de talentos, pois os trabalhadores não têm condições e tempo de se atualizar e muito menos de se especializar na área, embora as pesquisas demonstrem que os profissionais têm interesse na busca de novos conhecimentos e desejo de ser reconhecidos e valorizados no trabalho.

A literatura apresenta uma alta taxa de rotatividade. Estudo realizado em nove hospitais de Ribeirão Preto – um público, três filantrópicos e cinco particulares – apresentou taxas de rotatividade acima de 50% nos hospitais filantrópicos e particulares (NOMURA; GAIDZINSKI, 2005).

Associada a isso, a baixa qualificação leva à falta de domínio das técnicas para o cuidado com o doente, baixa qualidade assistencial e dificuldade de manusear os recursos tecnológicos em benefício dos pacientes, o que culmina em erros.

As organizações de saúde devem incluir em suas discussões planejamento estratégico e gestão, propostas sobre fidelização de seus colaboradores, processos e desenvolvimento de lideranças (gráfico 1), e estratégias para conter a evasão, tais como gestão de reconhecimento dos profissionais, carga de trabalho e estresse (gráfico 2). Também devem buscar meios e discutir junto aos órgãos governamentais e entidades de classe, mas principalmente entender e atender às expectativas e necessidades dos trabalhadores, em especial os profissionais da enfermagem, devido ao fato de estes realizarem atividades diretas de assistência aos pacientes.

Quanto aos mecanismos possíveis de serem adotados por um serviço de saúde, para fidelizar os profissionais, destacam-se:

- a) Gestão de pessoas e reconhecimento dos profissionais: criar programas de acolhimento dos novos profissionais, em especial os recém-formados, e comitês de valorização dos trabalhadores, formar equipes coesas, promover ações e mudanças comportamentais, treinamentos, condições de ascensão profissional no trabalho, valorização e reconhecimento de enfermeiros antigos, adequar horários de trabalho, remuneração, encorajar relacionamentos de trabalho positivos, investigar a relação entre intenções de rotatividade e satisfação no trabalho na equipe de enfermagem, e analisar as diferenças do indivíduo e do indivíduo na equipe;

- b) Gestão de processos e carga de trabalho: desburocratizar sistemas, implantar novas tecnologias, ajustar pessoa-trabalho, realizar governança compartilhada, melhorar a comunicação, promover a saúde, desenvolver as competências clínicas pessoais, melhorar condições de trabalho, gerar pesquisas e endomarketing do serviço de enfermagem;
- c) Gestão de lideranças e diminuição do estresse: criar uma cultura de retenção por meio da formação de gestores, liberdade de decisão, gestão com autonomia, confiança e respeito, gestão de apoio, empoderamento, estilo de liderança, buscar novos talentos e competências internas, criar oportunidade de desenvolvimento, investigar a influência da supervisão abusiva no serviço de enfermagem.

A partir destes mecanismos é muito provável que se amplie o número de empregados satisfeitos, que tendam a ser mais produtivos e comprometidos com seus empregadores, e que se desenvolva uma relação direta entre a satisfação da equipe e do paciente. Com isso, sugere-se o monitoramento ao menos uma vez por ano, e que novas e constantes iniciativas de retenção de bons funcionários sejam criadas (LORBER; SAVIC, 2012).

O cuidado com a saúde vem ganhando cada vez mais atenção. Um crescente conjunto de evidências aponta para uma ligação inseparável entre atributos do ambiente de trabalho de enfermagem e a qualidade assistencial. Este conjunto de medidas é tratado como segurança do paciente.

Por que os profissionais de enfermagem mudam de emprego?

Os resultados das pesquisas de Homburg *et al.* (2013) apontam que a mudança para outro hospital parece ser a escolha mais comum entre os entrevistados e está associada à insatisfação com gestão e liderança, salário e benefícios, e baixa satisfação no trabalho.

Apesar de tantos estudos sobre o tema da rotatividade, o desenvolvimento de uma única estratégia que solucione o problema ainda é um desafio. No entanto, uma lacuna importante desse tipo de investigação é seu objetivo exclusivo de explicar o comportamento da rotatividade, desconsiderando as diferenças individuais entre enfermeiros e grupos de enfermeiros (GIETER *et al.*, 2011).

Hill (2011) aponta que as relações no ambiente de trabalho são importantes para a satisfação no trabalho em si e interferem na decisão de permanecer na profissão. Nesse caso, o foco em relacionamentos e formação de equipe, no contexto do cuidado, pode

umentar a satisfação e a intenção de ficar na profissão de enfermagem.

Ao analisar as conclusões do estudo de Homburg *et al.* (2013), é possível conjecturar que a insatisfação surge, pela primeira vez, em relação a: 1) salário e benefícios e 2) gestão e liderança. Essa insatisfação leva os profissionais a procurarem outras posições, mas ainda dentro do mesmo ambiente hospitalar. Caso a insatisfação não seja amenizada ocorre a evasão.

Para Homburg *et al.* (2013), a grande taxa de rotatividade de enfermeiros apresenta-se como um grave problema e exerce forte pressão sobre a equipe de gestão de cuidados com a saúde. No intuito de entender o fenômeno e melhorar a qualidade do atendimento hospitalar, a maioria dos estudos sobre rotatividade tem focado na intenção da equipe de enfermagem de deixar suas funções ou áreas de atuação.

As pesquisas de Twigg e McCullough (2014), com o objetivo de identificar as estratégias que aumentam a retenção dos profissionais de enfermagem por meio da criação de práticas positivas no ambiente de trabalho, concluíram que a participação dos enfermeiros nas decisões que afetam seu ambiente de trabalho, gestores que desempenham um ambiente favorável à prática, quadro de pessoal capacitado, adequação de recursos e bom relacionamento enfermagem-médicos favorecem a retenção no trabalho.

Silveira *et al.* (2014) evidenciam não haver distinção na motivação envolvendo enfermeiros e técnicos de enfermagem, considerando recursos materiais, salário, relacionamento com os colegas de trabalho e liderança, e o reconhecimento do trabalho realizado. Porém, sob a perspectiva da política de gestão do hospital, aproximadamente 40% dos técnicos valorizam a forma pela qual são supervisionados e 57,5% dos enfermeiros valorizam o plano de cargos e salários. Vale destacar que essa pesquisa foi realizada em um hospital acreditado nível 3 – Excelência, pela Organização Nacional de Acreditação (ONA), no Rio de Janeiro, com 40 enfermeiros e 58 técnicos de enfermagem sobre os fatores motivacionais no gerenciamento da equipe de enfermagem.

Segundo Galletta *et al.* (2011), novos estudos são necessários para examinar o papel do comportamento organizacional como um fator interveniente, que pode ter um impacto direto na rotatividade. O compromisso é um processo dinâmico por natureza; portanto, através de um método longitudinal de longo

prazo, analisar influências de causa-efeito pode ser útil para entender melhor a relação existente na intenção de rotatividade dos profissionais de enfermagem.

## CONCLUSÃO

Em uma época de restrições de recursos, decorrentes das crises econômicas no mundo, a escassez de profissionais de enfermagem e o abandono da profissão devido à desvalorização trazem implicações diretas no modelo assistencial vigente. Faz-se necessário entender os motivos da falta de profissionais e reduzir a rotatividade de pessoal, pois a responsabilidade da enfermagem na atenção à saúde da população, e a importância e representatividade da enfermagem dentro da equipe interdisciplinar de saúde são altas.

Cada sistema de saúde deve realizar uma avaliação abrangente sobre a necessidade de cuidados com os profissionais de enfermagem em todos os níveis, tendo em conta o conjunto de pessoal especializado disponível e as implicações de recursos. Estratégias eficazes para melhorar a retenção e reduzir a rotatividade só podem ser desenvolvidas quando as causas da saída são identificadas de forma realista, e, nesse caso, as estratégias devem ser desenvolvidas a partir da identificação da demanda específica de cada hospital/organização.

Falta de qualificação dos profissionais de enfermagem, sobrecarga de atividades, recursos finitos, falta de organização no trabalho e rotatividade alta, associados, favorecem a baixa qualidade dos serviços prestados, realidade encontrada na maioria dos serviços de saúde no Brasil, e são fortes razões de descontentamento e estresse nos profissionais, o que leva um ciclo repetitivo e vicioso de abandono do trabalho.

Estratégias podem ser utilizadas para aumentar a satisfação e a fidelização do profissional no trabalho. São elas: mapear questões relacionadas à satisfação profissional dos empregados e criar estratégias para garantir a melhoria das condições de trabalho.

Por exemplo, motivar a enfermagem por meio do desenvolvimento de sistemas de recompensa com base na carga horária e promover a capacitação profissional. Melhorar a imagem da profissão de enfermagem com ações de endomarketing enfatizando o real papel desses profissionais. Estimular o trabalho em equipe, a confiança, o respeito e o cuidado no trato com os colegas. Propiciar horários flexíveis de trabalho. Apoiar o desenvolvimento de relacionamentos centrado no

ambiente de trabalho. Com o foco em relacionamentos e formação de equipe, no contexto do cuidado, tal estratégia pode aumentar a satisfação no trabalho e a intenção de ficar na profissão de enfermagem.

A recomendação é também mobilizar esforços para manter profissionais qualificados na equipe por meio do desenvolvimento de algum tipo de política de retenção que se concentre em estimular a satisfação geral dos funcionários.

São necessários esforços organizacionais para transformar as forças desestabilizadoras que existem no ambiente de saúde contemporâneo. Para reter a força de trabalho e garantir a prestação de cuidados com qualidade é recomendado constante treinamento dos supervisores, o que propicia melhor planejamento de recursos humanos, aumento da sensibilidade em relação às necessidades dos profissionais e melhoria da comunicação entre os profissionais.

Finalmente, é importante enfatizar que competências de gestão e qualidade de liderança são apontadas como cruciais na prevenção da rotatividade dos profissionais de enfermagem, e, por isso, o incremento dessas competências deve ser estimulado de forma sistemática. Aprimorando o entendimento sobre o conceito de liderança e habilidades típicas de gerenciamento na enfermagem, pode-se melhorar a qualidade do atendimento prestado aos pacientes. Qualificar efetivamente os gestores de acordo com técnicas modernas de liderança é medida que ajudará na fidelização dos profissionais da enfermagem.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA – ANVISA. Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br/hotsite/segurancadopaciente/documentos/rdcs/RDC%20N%C2%BA%2050-2002.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2014.

ABUALRUB, R. F.; ALGHAMDI, M. G. The impact of leadership styles on nurses satisfaction and intention to stay among Saudi nurses. **Journal of Nursing Management**, v.20, p.688-678, 2012.

ABUALRUB, R. F.; GHARAIBEH, H. F.; BASHAYREH, A. E. I. The relationships between safety climate, teamwork, and intent to stay at work among Jordanian hospital nurses. **Nursing Forum**, v.47, n.1, p.65-75, 2012.

AIKEN, L. H. *et al.* Nurses reports of working conditions and hospital quality of care in 12 countries in Europe. **International Journal of Nursing Studies**, v.50, p.143-153, 2013.



- ATEFI, N. *et al.* Factors influencing job satisfaction among registered nurses: a questionnaire survey in Mashhad, Iran. **Journal of Nursing Management**, 2013.
- BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. P.; Key questions regarding work engagement. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.20, n.1, p.4-28, 2011.
- BUFFINGTON, A. *et al.* Factors Affecting Nurse Retention at an Academic Magnet® Hospital. **JONA**, v.42, n. 5, p.273-281, 2012.
- CARTER, M. R.; TOURANGEAU, A. E. Staying in nursing: What factors determine whether nurses intend to remain employed? **JAN**, v.68 n.7, p.1589-1600, 2012.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: **Campus/Elsevier**, p.33-90, 2008.
- CHO, S. H. *et al.* Turnover of new graduate nurses in their first job using survival analysis. **Journal of Nursing Scholarship**, v. 44, n. 01, p. 63-70, 2012.
- CHOI, S. P.; CHEUNG, K.; PANG, S. M. Attributes of nursing work environment as predictors of registered nurses job satisfaction and intention to leave. **Journal of Nursing Management**, v.21, p.429-439, 2013.
- CHOI, S. P. *et al.* Stabilizing and destabilizing forces in the nursing work environment: A qualitative study on turnover intention. **International Journal of Nursing Studies**, v.48, p.1290-1301, 2011.
- CURRIE, E. J.; HILL, R. A. C. What are the reasons for high turnover in nursing? A discussion of presumed causal factors and remedies. **International Journal of Nursing Studies**, v. 49, p.1180-1189, 2012.
- DAM, K. V.; MEEWIS, M.; HEIJDEN, B. I. J. M. V. D. Securing intensive care: towards a better understanding of intensive care nurses perceived work pressure and turnover intention. **JAN**, 2012.
- DAUD-GALLOTTI, R. M. *et al.* Nursing Workload as a Risk Factor for Healthcare Associated Infections in ICU: A Prospective Study. **Plos ONE**, v.7, Issue 12, e52342, 2012.
- ESTES, B. C. Abusive supervision and nursing performance. **Nursing Forum**, v.48, n.1, p.3-16, 2013.
- GALLETTA, M. *et al.* Turnover intention among Italian nurses: The moderating roles of supervisor support and organizational support. **Nursing and Health Sciences**, v.13, p.184-191, 2011.
- GIETER, S.; HOFMANS, J.; PEPERMANS, R. Revisiting the impact of job satisfaction and organizational commitment on nurse turnover intention: An individual differences analysis. **International Journal of Nursing Studies**, v. 48 p.1562-1569, 2011.
- GURKOVÁ, E. *et al.* Job satisfaction and leaving intentions of slovak and czech nurses. **International Nursing Review**. 2012.
- HAMMER, Michael, CHAMPY, James. *Reengineering the corporation*. New York: **Harper Business**, 1994.
- HAYES, L. J. *et al.* Nurse turnover: A literature review – An update. **International Journal of Nursing Studies**, v.49 p.887-905, 2012.
- HEAD, B. A.; WASHINGTON, K. T.; MYERS, J. Job satisfaction, intent to stay and recommended job improvements: the palliative nursing assistant speaks. **Journal of Palliative Medicine**, v.16, n.11, 2013.
- HILL, K. S. Work Satisfaction, Intent to Stay, Desires of Nurses, and Financial Knowledge Among Bedside and Advanced Practice Nurses. **JONA**, v.41, n.5, p.211-217, 2011.
- HINSON, T. D.; SPATZ, D. L.; Improving Nurse Retention in a Large Tertiary Acute-Care Hospital. **JONA**, v.41, n.3, p.103-108, 2011.
- HOMBURG, V.; HEIJDEN, B. V.; VALKENBURG, L. Why do nurses change jobs? An empirical study on determinants of specific nurses' post-exit destinations. **Journal of Nursing Management**, v.21, p.817-826, 2013.
- KVIST, T.; MÄNTYNEN, R.; JULKUNEN, K. V. Does finish hospital staff job satisfaction vary across occupational groups? **BMC Health Services Research**, v.13, p.1-7, 2013.
- LEE, A. K. *et al.* Changes in hospital nurse work environments and nurse job outcomes: an analysis of panel data. **International Journal of Nursing Studies**, v.50, p.195-201, 2013.
- LORBER, M.; SAVIC, B. S. Job satisfaction of nurses and identifying factors of job satisfaction in Slovenian Hospitals. **Public Health**, v. 53, p.263-70, 2012.
- MAYS, M. Z.; HRABE, D.; STEVENS, C. J. Reliability and validity of na instrument assessing nurses attitudes about healthy work environments in hospitals. **Journal of Nursing Management**, v.19, p.18-26, 2011.
- MENDES, K.D.S.; SILVEIRA, R.C.C.P.; GALVÃO, C.M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto; Contexto Enferm** v.17 n.3, p.758-64, 2008.
- MEZOMO, João Catarin. *Gestão da Qualidade na Saúde: Princípios Básicos*. 1. ed. São Paulo: **Manole**, p.53-63, 2001.
- MYNY, D. *et al.* determining a set of measurable and relevant factors affecting nursing workload in the acute care hospital setting: a cross-sectional study. **International Journal of Nursing Studies**, v.49, p.427-436, 2012.

NASSAR, M. E.; ABDU, H. A.; MOHMOUD, N. A. Relationship between management styles and nurses' retention at private hospitals. **Alexandria Journal of Medicine**, v.47 p.243–249, 2011.

NOMURA, F. H.; GAIDZINSKI, R. R. Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital-escola. **Revista Latino-americana de Enfermagem**, v.13, n.5, p.648-53, 2005.

PIRES, D. E. P. *et al.* Inovação tecnológica e a carga de trabalho dos profissionais de saúde: uma relação ambígua. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 33, n.1, p.157-168, 2012.

REGIS, L. F. L. V.; PORTO, I. S. Basic human needs of nursing professional: situations of (dis) satisfaction at work. **Rev Esc Enferm USP**, v.45, n.2, p. 332-338, 2011.

RITTER, D. The relationship between healthy work environments and retention of nurses in a hospital setting. **Journal of Nursing Management**, v.19, p.27-32, 2011.

SILVEIRA, C. D.; STIPP, M. C. A.; MATTOS, V. Fatores intervenientes na satisfação para trabalhar na enfermagem de um hospital no Rio de Janeiro. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, [Internet]. jan/mar; 16(1):100-8. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5216/ree.v16i1.21002>> 2014.

STANCATO, K.; ZILLI, P. T. Fatores geradores da rotatividade dos profissionais de saúde: uma revisão de literatura. **RAS**. v.12, n.47, p.87-99, 2010.

STAGGS, V. S.; DUNTON, N. Hospital and unit characteristics associated with nursing turnover include skill mix but not staffing level: na observational cross-sectional study. **International Journal of Nursing Studies**, v.49, p.1138-1145, 2012.

TAKASE, M.; NAKAYOSHI, Y.; TERAOKA, S. Graduate nurses perceptions of mismatches between themselves and their Jobs and association with intent to leave employment: a longitudinal survey. **International Journal of Nursing Studies**, v.49, p.1521-1530, 2012.

TWIGG, D.; MCCULLOUGH, K. Nurse retention: A review of strategies to create and enhance positive practice environments in clinical settings. **International Journal of Nursing Studies**, v.51 p.85-92, 2014.

WANG, L. *et al.* Predictors of hospital nurses intent to stay: a cross-sectional questionnaire survey in Shanghai, China. **International Nursing Review**, 2012.

#Créditos de revisão de língua portuguesa: Claudia Fabiana Bastos Ortiz