

GESTÃO HOSPITALAR: FATORES QUE INFLUENCIAM NA ROTATIVIDADE DO PROFISSIONAL ENFERMEIRO

HOSPITAL MANAGEMENT: FACTORS THAT INFLUENCE THE NURSING STAFF TURNOVER

CAMILLA FERNANDA FERREIRA¹, ELIANE ALICRIM DE CARVALHO^{2*}

1. Acadêmica do curso de graduação em Psicologia da Faculdade Ingá; 2. Professora Mestre do Curso de Psicologia da Faculdade Ingá.

* Rua Mem De Sá, 94, Zona 02, Maringá, PR - 87010-370. lilialicrim@hotmail.com

Recebido em 03/09/2015. Aceito para publicação em 21/11/2015

RESUMO

No atual cenário nacional de crise econômica, é possível dizer que algumas organizações hospitalares estão passando por momentos difíceis financeiramente, e demissões em massa vêm acontecendo no decorrer do ano de 2015. Segundo reportagem do jornal Folha de São Paulo¹ *on-line*, em julho deste ano o aumento de desligamentos de trabalhadores chegou a 700%, um número significativo. Assim, portanto, estudar o processo de rotatividade dentro de uma organização pode ser um meio para criar estratégias para a diminuição de custos. O presente estudo consiste de uma pesquisa com base em revisão bibliográfica visando rever quais são os fatores que costumam influenciar no processo de rotatividade hospitalar na área da enfermagem. A partir de estudos já realizados nessa área foi, então, possível identificar vários fatores que tem influenciado no processo de rotatividade na área da enfermagem, fatores dentre os quais é possível citar alguns que apareceram com maior frequência, como os relacionados à remuneração salarial, a questões de liderança, ao reconhecimento profissional e às condições do ambiente de trabalho. A partir dessa revisão bibliográfica foi, então, possível concluir que o profissional da enfermagem necessita de mais reconhecimento profissional, pois, percebendo faltar-lhes valorização profissional, isso contribui para que migrem de organização em organização em busca de melhoras.

PALAVRAS-CHAVE: Rotatividade, enfermeiros, organização hospitalar, hospitais.

ABSTRACT

In the current national scenario of economic crisis, we can say that some hospital organizations are going through financially difficult times, and massive layoffs have been going on during the year 2015. According to newspaper report Folha de Sao Paulo online in July this year increase of dismissals of workers reached 700%, a significant number. So therefore, study the process of turnover within an organization can be a means to create strategies to reduce costs. This study consists of a survey based on literature review aimed at reviewing what are the factors that usually influence the hospital turnover process in

nursing. From previous studies in this area was then possible to identify several factors that have influenced the turnover process in nursing, factors among which we can mention some that appeared more frequently, such as those related to pay, the leadership issues, professional recognition and the conditions of the working environment. From this literature review was then concluded that the nursing professional requires more professional recognition, thus realizing miss them professional development, this contributes to migrate organization in organization for improvements

KEYWORDS: Turnover, nurses, hospital organization, hospitals.

1. INTRODUÇÃO

O ano de 2015, do ponto de vista econômico, não está sendo um ano muito favorável, pois tanto a população em geral quanto muitas organizações estão sofrendo consequências negativas. Segundo informações retiradas do *site* da BBC², a crise que o país atravessa é influência de uma conjuntura econômica e política. O mesmo *site* aponta que, segundo dados retirados do IBGE, a inflação oficial acumulou alta de 9,56% em 12 meses, a maior desde novembro de 2003. A partir desse fato, é possível notar o aumento do preço na alimentação, no combustível, na energia elétrica e nos impostos, gerando consequências negativas. Isso significa que as pessoas passam a consumir menos, consequentemente as instituições comerciais não vendem suas mercadorias e a indústria passa a produzir menos. Então, com a indústria diminuindo sua produção, passa a dispensar parte da mão de obra contratada, o que acaba contribuindo para o desemprego. Vale dizer que a crise impacta tanto a população quanto as organizações. Assim, diante dessa realidade, qualquer alternativa que minimize os impactos negativos dentro de uma organização pode ser viável para a retomada da normalidade.

Segundo Chiavenato (2008)⁴, o processo de rotativi-

dade é a relação de entrada e saída de pessoas de dentro de determinada organização. Informa ele que esse processo se acontece em alto índice, pode trazer prejuízos.

A partir da pesquisa bibliográfica realizada sobre o tema da rotatividade dentro das organizações hospitalares, foi possível perceber o interesse de vários pesquisadores a respeito do processo de rotatividade nas organizações, tendo eles já desenvolvido vários estudos acerca desse fenômeno, pois esse processo acaba desenvolvendo alguns problemas para a organização, tais como: alto custo, desmotivação da equipe, baixa produtividade, entre outros fatores. Estudar esse processo é um meio de entendê-lo para tentar diminuir os impactos negativos que traz para a organização.

Assim, Pereira & Ziero (2013)⁵ apontam que o Brasil possui uma das maiores taxas de rotatividade do mundo. Segundo o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos DIESE (2013)⁶, a taxa de rotatividade no Brasil chegou a 43,4%. Moreira (2008)⁷ afirma que entender que motivos levam à rotatividade auxilia a organização a tentar diminuir esse índice e que, por consequência, isso contribui para a eficiência da instituição.

Diante dos dados apresentados e juntamente com o fato de trabalhar, na área de Recursos Humanos, em uma organização hospitalar da cidade de Maringá, isso me suscitou interrogar quais seriam os fatores motivacionais que influenciariam o processo de rotatividade especificamente na área da enfermagem, já que, durante o período de trabalho foi possível observar a dificuldade do setor de Recursos Humanos preencherem as vagas abertas do quadro de enfermeiros durante o ano de 2014, e também a dificuldade de manter o profissional de enfermagem na empresa.

Esta pesquisa tem, então, o objetivo de compreender, mediante uma revisão bibliográfica, o processo de rotatividade de enfermeiros em uma organização hospitalar. Vale dizer que este estudo é uma pesquisa bibliográfica. Segundo Marconi & Lakatos (2010)⁸, a pesquisa bibliográfica consiste em estudo sobre determinado assunto mediante o conhecimento de pesquisas anteriores e os respectivos textos de publicação dos resultados.

2. MATERIAL E MÉTODOS

Assim, para a realização desta pesquisa, foram realizadas buscas de informações em portais de periódicos e em bases de dados tais como: EBSCO, SCIELO, CAPES, PEPSIC e também foram utilizados livros. Um dos critérios de seleção dos materiais utilizados foi o ano de publicação, limitado entre 2008 e 2013, isso com o objetivo de coletar informações atuais e outro critério foi que o tema estivesse relacionados a área da rotatividade na enfermagem. As palavras-chave utilizadas para a pesquisa foram: rotatividade, organização, enfermeiros e hospitalares.

Primeiro foi importante pesquisar e compreender o que significa o processo de rotatividade. Após isso, a pesquisa foi direcionada para a busca de artigos que relatassem sobre a rotatividade de enfermeiros no ambiente hospitalar.

Após o levantamento e a análise do material bibliográfico encontrado, foi possível realizar comparações, discussões sobre o tema abordado e entender quais são os fatores motivacionais que desencadeiam o processo da rotatividade dos enfermeiros dentro de uma empresa hospitalar

3. DESENVOLVIMENTO

Processo de rotatividade e suas implicações

Chiavenato (2014)⁹ define o processo de rotatividade como relação entre admissões e demissões de profissionais nas organizações, pois, para cada desligamento de um colaborador, na maioria das vezes é necessário haver a contratação de um substituto para preencher a vaga, substituição essa que pode interferir negativamente na eficiência da organização.

Já para Marcousé *et al.* (2013)¹⁰, o processo de rotatividade dentro das organizações é visto como uma renovação da mão de obra.

Rotatividade é o número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número índice, que recebe o nome de índice de rotatividade. (MARRAS, 2011¹¹, p. 50).

Chiavenato (2008)⁴, juntamente com Marcousé *et al.* (2013)¹⁰, concordam em dizer que existem dois tipos de rotatividade. Eles caracterizam o primeiro tipo como um processo controlado pela organização e, nesse caso, é a empresa que geralmente opta pelo desligamento do colaborador, decisão que surge com o objetivo geral de reparar problemas de seleção ou de redução do quadro de funcionários. Além de reparar problemas, a empresa consegue também motivar e manter seus funcionários de melhor desempenho e com um potencial de crescimento e contribuição para o desenvolvimento da empresa, ou seja, acompanha o desenvolvimento da pessoa enquanto profissional e oferece oportunidade de carreira, com o objetivo de mantê-lo satisfeito.

Já o segundo tipo de rotatividade é o que é controlado pelo mercado de trabalho. Então ocorre que a empresa acaba perdendo os seus melhores funcionários para as oportunidades externas. No caso, a empresa não dispõe de políticas e critérios para a motivação que “prenda” o funcionário à organização. É, então, o próprio funcionário que decide encerrar a sua relação de trabalho com a organização alegando motivos pessoais, motivos que,

geralmente, estão ligados ao nível de insatisfação profissional, segundo Chiavenato (2008)⁴ e Marcoué *et al.* (2013)¹⁰.

Nascimento *et al.* (2012)¹² citam também que a rotatividade pode ser benéfica para organização, ou prejudicial. Os autores pontuam que o processo de rotatividade é comum, e que, quando acontece em um baixo volume, pode ser saudável para a organização. Mesmo assim, contudo, Chiavenato (2014)⁹ ressalva que a organização em que não existe rotatividade acaba também não renovando seus colaboradores, que, conseqüentemente, perde a chance de ter novos colaboradores que agreguem conhecimento à organização. Se não há renovação, isso pode tornar uma empresa ultrapassada, o que também passa a ser um fator desfavorável.

Por outro lado, também foi possível perceber que a rotatividade em um alto volume pode trazer alguns prejuízos para a organização. Buhler (2009)¹³ concorda em dizer que esse processo pode gerar alta redução da produtividade e da lucratividade. Pode, então, ocorrer falta de bons profissionais e desmotivação para os colaboradores que ainda permanecem. Apontam também o tempo desperdiçado do profissional de RH realizando novos processos de recrutamento, seleção e treinamentos, ou seja, custos diversos que vêm para piorar a falta de saúde organizacional.

Medeiros *et al.* (2012)¹⁵ concordam em dizer que o processo de rotatividade dentro de uma organização gera custos, mas também pode ser um indicador de que algo dentro da organização não está adequado e precisa ser avaliado.

Entende-se que a empresa deve analisar e controlar seu índice de rotatividade, evitando despesas desnecessárias e desgaste dos colaboradores com a movimentação de funcionários na organização, além do tempo empregado com recrutamento, seleção e treinamento de novos funcionários. (NASCIMENTO *et al.*, 2011¹⁶, p.184).

Dentro de uma organização, alguns fatores têm o poder de influenciar o processo de rotatividades, tais como: insatisfação, motivação, cultura organizacional, clima organizacional, remuneração salarial, liderança, valorização e reconhecimento profissional, dentre outros.

Campos & Malik (2008)¹⁷ pontuam que a insatisfação no trabalho é um dos maiores motivos que geram a rotatividade dentro de uma organização.

A falta de motivação para colaboradores dentro de uma organização também pode incidir de forma negativa no processo de rotatividade, segundo Sprandel & Vagheti (2012)¹⁸. França (2013)¹⁹ acrescenta em dizer que a motivação e a satisfação no trabalho são fatores que estão intimamente interligados e, se trabalhados de for-

ma eficiente, podem trazer benefícios para a empresa. Para ela motivar os colaboradores, é necessário criar estratégias para fazer com que eles se sintam bem dentro da empresa e fazer com que queiram permanecer. Silva (2008)²⁰ acrescenta em dizer que a motivação influencia diretamente no comportamento das pessoas. Ele cita que, se o objetivo é melhorar o rendimento e qualidade do trabalho, é importante atentar para o nível de motivação que está sendo desenvolvido dentro da organização.

Para Santos *et al.* (2008)²¹, a valorização profissional torna-se cada dia mais importante dentro das organizações. Afirmam que uma das conseqüências da valorização da mão de obra, dentro de uma organização, pode ser a alta produtividade.

A cultura organizacional também é um fator que influencia no processo de rotatividade. Nicoletti & Andrade (2008)²² definem o termo como a junção de costumes, valores e atitudes que acontecem dentro de determinada organização. Cada organização possui suas características próprias. Para os autores, essa cultura interfere diretamente nos comportamentos apresentados pelas pessoas que compõem a organização. Citam também que, quando a cultura organizacional é mantida de forma positiva, é possível aproximar o funcionário da organização, estreitando os laços e aumentando os resultados positivos.

Toda organização possui uma essência e esta é determinada por valores ali existentes. Valores esses como, por exemplo, inovação, atenção aos detalhes, resultados consistentes, orientação da equipe e concentração nas pessoas. (NICOLETI & ANDRADE, 2008²², p.4).

Os mesmos autores também apontam outro fator importante dentro da organização, qual seja, o clima organizacional, que significa a humanização no ambiente de trabalho. É citado que o clima organizacional é fator que pode ser sentido psicologicamente dentro da organização, sentimento que influencia diretamente nos resultados e comportamentos dos funcionários. Assim, dependendo do clima, ele incentiva ou prejudica os trabalhos do grupo. Os autores pontuam que a pesquisa de clima é bastante importante para identificar fatores que podem ser melhorados dentro da organização.

Muitas empresas ainda não possuem o hábito de avaliar o clima organizacional. Contudo, quando encontramos um clima organizacional ruim, o trabalho é prejudicado, interferindo no trabalho de grupo. (NICOLETI & ANDRADE, 2008²², p.4).

Alguns autores, como Pereira & Ziero (2013)⁵, relatam que a questão salarial também é um fator que pode influenciar no processo de rotatividade, tanto de forma negativa, quanto de forma positiva. Na realidade, um

salário diferenciado do mercado de trabalho, um salário superior ao que as outras organizações de trabalho oferecem, pode ser um motivador para manter os funcionários dentro de uma organização. Os autores pontuam esse processo como uma política salarial. Eles acreditam que essa política pode ser utilizada dentro de uma organização como um instrumento para a diminuição da rotatividade.

É possível dizer que a liderança e o reconhecimento também são fatores que influenciam no processo de entrada e saída de colaboradores dentro de uma organização. Costa *et al.* (2013)²³ relatam que o papel do líder é desenvolver pessoas, criar condições para que os colaboradores desenvolvam um trabalho com maior qualidade e satisfação, e, a partir do momento que a liderança tem a capacidade de desenvolver sua equipe e de reconhecer o trabalho da mesma, o colaborador e sua equipe podem sentir-se valorizados e, com isso, têm maiores chances de permanecerem na organização. Amestoy *et al.* (2009)²⁴ complementam dizendo que o líder da equipe tem um papel diferenciado, pois ele tem que ser exemplo para conseguir o respeito. Afirmam que, quando o líder tem comportamentos diferentes do seu discurso, ele tende a perder sua credibilidade perante o grupo.

Poeira & Mamed (2011)²⁵ citam que, na área da enfermagem, já existem estudos que comprovam que mais importante não é realizar um processo de recrutamento e seleção, mesmo que com qualidade, mas, sim, conseguir reter a mão de obra dentro da organização, pois, além de isso contribuir para a minimização do processo de rotatividade, reter a mão de obra de profissionais da enfermagem impacta diretamente na melhora da qualidade de serviço assistencial oferecido no ambiente hospitalar. Eles afirmam também que existe falta de mão de obra na área da enfermagem, o que aumenta as oportunidades de empregos para os enfermeiros e aponta também que no mercado de trabalho existem discrepâncias entre as oportunidades de emprego, diferentes níveis de salários e benefícios, fatores que contribuem para a rotatividade, pois o profissional da enfermagem passa a buscar e optar pelas melhores condições.

Mendes *et al.* (2011)²⁶ apontam para o fato de que o Brasil sofre um déficit de profissionais da área da saúde, e aponta que isso é uma consequência, pois não existem políticas de valorização da mão de obra do enfermeiro, ou seja, faltam políticas que incentivem o indivíduo a se dedicar à profissão. O autor aponta que um meio para o profissional da saúde ser valorizado é investir em seu marketing profissional, que nada mais é que se promover profissionalmente de forma positiva, investir em sua carreira, fazer uso de sua imagem de forma positiva.

Diante de uma busca por materiais que relatam sobre o processo de rotatividade na área da enfermagem, foi possível localizar algumas pesquisas que foram realiza-

das na área da enfermagem, que relatam as dificuldades em manter um profissional da área da enfermagem dentro de uma organização.

Medeiros *et al.* (2010)²⁷, em uma pesquisa realizada no Brasil que tinha como objetivo realizar uma análise das causas da rotatividade dos enfermeiros, realizaram sete entrevistas com profissionais da área. A partir dessa pesquisa foi possível melhor fixar alguns fatores responsáveis pelo processo de rotatividade: (i) o estilo de gestão faz o colaborador decidir entre ficar ou sair da organização, pois um método de gestão rígida, com regras e ações impostas, e decisões centralizadas apenas nos gestores, isso gera insatisfação e contribuir para a saída do colaborador; (ii) falta de trabalho em equipe; e (iii) a questão salarial, fator que pode fazer o colaborador permanecer ou migrar de uma instituição para outra.

Vieira & Kurcgant (2010)²⁸ desenvolveram também uma pesquisa na área da enfermagem, isso em um hospital universitário de São Paulo. Entrevistaram dois enfermeiros e, a partir dos relatos, foi pontuado que eles acreditam que um lugar com baixo nível de rotatividade provavelmente ofereça boas condições de trabalho e também acrescentaram alguns fatores que geram insatisfação no trabalho: (i) nível salarial; (ii) qualidade de supervisão; (iii) autonomia; e (vi) possibilidades de um oferecimento de uma assistência integral ao paciente. Também para Campos & Malik (2008)¹⁷, a insatisfação no trabalho é uns dos motivos que mais incidem no processo de uma rotatividade negativa.

Em um estudo um pouco mais recente, Poeira & Mamed (2011)⁵⁴ em uma pesquisa com 722 enfermeiros em Portugal, mediante aplicação de questionários, descobriram que a rotatividade de enfermeiros estava ligada a outras oportunidades de carreira, ou seja, ligada à busca por um trabalho mais desafiante, para assumir novas competências. Citaram também a falta de estabilidade, por isso buscam um cargo concursado e também avaliam a questão salarial.

Sprandel & Vaguetti (2012)¹⁸ também tinham o objetivo de entender o processo de rotatividade na área da enfermagem. Com esse objetivo realizaram uma pesquisa em um hospital universitário no Sul do Brasil, com 12 enfermeiros, e concluíram que o fator que conflui para os enfermeiros se desligarem de uma empresa é a insatisfação, e os fatores que produzem insatisfações estão ligados: (i) à falta de reconhecimento profissional, de não receberem elogios referentes ao seu trabalho, principalmente por parte da chefia e da diretoria do hospital; (ii) relataram também que gera insatisfação trabalhar em setor de que não gostam e onde não se sintam bem; e, enfim, (iii), como em outras pesquisas, a questão salarial é fator que contribui muito para que o colaborador opte por ficar na organização ou não.

Melo, Barbosa & Souza (2011)²⁹ também podem

contribuir para o entendimento do processo de rotatividade na enfermagem, pois realizaram uma pesquisa bibliográfica sobre satisfação no trabalho de equipe de enfermagem e, a partir do material estudado, perceberam alguns fatores que geram a insatisfação no trabalho e contribuem para o desligamento do colaborador. Os fatores por eles detectados estão ligados à falta de integração entre os membros da equipe, a baixo salário, a falta de incentivo, a desvalorização profissional e a insuficiência ou falta de materiais adequados para trabalhar.

Daubermann & Tonete (2012)³⁰, em uma pesquisa desenvolvida no interior de São Paulo com oito enfermeiros sobre qualidade de vida no trabalho do enfermeiro da Atenção Básica da Saúde, descobriram que os profissionais da área da enfermagem acreditam que a qualidade de vida no trabalho é um fator importante para que o profissional decida ficar ou não na empresa. Os fatores que contribuem efetivamente para a qualidade de vida no trabalho levantados na pesquisa estão ligados a (i) ter autonomia para trabalhar, (ii) ter condições de trabalho tanto de materiais como de espaço físico e (iii) o respeito entre a equipe.

4. DISCUSSÃO

Diante do estudo realizado e das reflexões sobre o material encontrado, foi possível perceber que os motivos que levam o profissional da área da enfermagem a se desligar de determinada organização são diversos. Diante disso foi possível perceber que 83% das pesquisas citadas no decorrer do artigo apontaram a questão salarial como um motivador, 33% relataram a questão da autonomia, liderança e valorização profissional como motivadores e 50% apontaram as condições do ambiente de trabalho como determinantes.

Mendes *et al.* (2011)²⁶ apontam quem para reter o profissional da área da enfermagem hoje seria necessário desenvolver uma política de valorização de mão de obra, onde esse profissional fosse reconhecido profissionalmente.

A valorização do enfermeiro como pessoa é indispensável no âmbito hospitalar, pois, quando valorizado como ser humano, o profissional reconhecerá a necessidade da realização de suas atividades, não apenas para satisfazer a instituição, mas essencialmente para auxiliar no seu próprio crescimento e auto-realização. (AMESTOY *et al.*, 2009³¹, p.218).

O mesmo autor acrescenta dizendo que a remuneração salarial é um fator importante, entretanto não é possível dizer que apenas o recurso financeiro é o suficiente para manter um profissional satisfeito, pois é importante também proporcionar um ambiente de trabalho agradável, onde ele consiga se desenvolver em diversos aspectos, tanto profissional como pessoalmente.

Sem políticas de valorização, o profissional se desmotiva e migra para outra ocupação. Este é um ponto importante e fundamental para lidarmos com a necessidade de aumento dos índices de retenção. (MENDES *et al.*, 2011²⁶, p. 789).

Medeiros *et al.* (2010)²⁷ relatam que a remuneração salarial e as condições de trabalho oferecidas contribuem para que o profissional da enfermagem decida por ficar ou não no emprego. Eles apontam que existe uma discrepância entre os salários oferecidos, de hospitais particulares (contrato CLT) para os hospitais públicos (onde o profissional entra por meio de concurso). Eles relatam que, por conta disso, os profissionais da saúde estão sempre optando por prestar concursos, pois que os empregos públicos, além de estabilidade, oferecem remunerações melhores e com menores cargas de trabalho.

Os mesmos autores ainda apontam quem em sua pesquisa, foi possível descobrir que os profissionais da área da enfermagem relatam que existe um excesso na carga horária de trabalho, e que o plantão é um dos fatores que mais cansam e geram estresse no profissional da área da saúde. Relatam que esse cansaço, tanto físico como mental, pode trazer prejuízos na qualidade do trabalho oferecido, podendo acarretar até erros nos procedimentos, o que, na área da saúde, é muito grave. Melo, Barbosa & Souza (2011)²⁹, em uma revisão bibliográfica também relataram que um nível salarial baixo influencia no processo de rotatividade. Sprandel & Vaghetti¹⁵ afirmaram, em sua pesquisa, que o reconhecimento do trabalho do colaborador pode se dar através de uma boa remuneração salarial.

A rotatividade passa a prejudicar a organização não somente em questões financeiras, mas também na qualidade do serviço oferecido e também é possível dizer que uma equipe incompleta acaba sobrecarregando os outros profissionais, fazendo com que eles se desmotivem com as condições de trabalho, e acabem procurando novas oportunidades.

Estabelecer, portanto, um adequado dimensionamento do quadro de enfermagem é fundamental para garantir uma assistência de qualidade, pois estabelece o quantitativo de pessoal necessário para atender a demanda assistencial da clientela atendida. (VIEIRA e KURCGANTE, 2010²⁸, p. 14).

Amestoy *et al.* (2009)²⁴ acrescentam em dizer que a liderança na enfermagem dentro de uma organização é um fator que contribui de forma positiva para o bom desenvolvimento da equipe. Acrescenta ainda em dizer que é importante que a liderança tenha uma boa organização, pois a partir daí consegue realizar uma distribuição justa de trabalho entre a equipe, e também que consegue oferecer um suporte de qualidade à equipe, bem

como ainda consegue estabelecer, entre as equipes, objetivos em comum.

A liderança auxilia o enfermeiro no alcance dos objetivos, dentre eles um oferecimento de um cuidado de qualidade aos usuários, estando permeada pela capacidade desse profissional em influenciar seus colaboradores. (AMESTOY *et al.*, 2009³¹, p. 622).

Os mesmos autores finalizam dizendo que a liderança desejável e eficiente necessita ser integrativa, ou seja, estar integrada com a sua equipe, pois isso facilita as relações saudáveis dentro da equipe de trabalho e, a partir disso, consegue estimular os profissionais e dar-lhes autonomia ao profissional, resultando isso em um bom trabalho.

5. CONCLUSÃO

A partir do desenvolvimento do presente estudo foi possível responder aos objetivos da pesquisa. Foi, então, possível identificar que as causas que promovem a rotatividade negativa na área da enfermagem podem ser indicadas como sendo insuficiente remuneração salarial, liderança incompetente para essa área de serviços especializados, falta de reconhecimento profissional e inadequadas condições do ambiente de trabalho.

Melo *et al.* (2011)²⁹ realizam algumas recomendações que podem contribuir para estimular o profissional da enfermagem a permanecer em seu trabalho:

Gestão voltada para pessoas, valorização da equipe da enfermagem por meio de diálogo, reconhecimento, respeito, incentivo, estímulo, programas de educação continuada com enfoque no desenvolvimento pessoal e profissional, sistema eficaz de comunicação interna, plano de carreira, cargos e salários, inclusão do trabalhador da enfermagem no processo na tomada de decisões. (MELO, BARBOSA & SOUZA, p. 8, 2011²⁹).

Amestoy *et al.* (2009)³¹ afirmam que a liderança dentro da organização possui um papel fundamental e dão a entender que os líderes costumam estar pouco instrumentalizados e que seria necessário desenvolver treinamentos de liderança, para auxiliar os profissionais da enfermagem a se desenvolver.

De acordo com Vieira & Kurcgante (2010)²⁸, concordo em dizer que um processo de atividades de educação permanente contribui de forma positiva para o desenvolvimento da equipe, pois o profissional passa a estar se atualizando e evoluindo profissionalmente a cada dia.

Acredito que o presente trabalho sirva como um instrumento para uma reflexão crítica sobre como a profissão da enfermagem e do próprio profissional da enfer-

magem são vistos pela sociedade na atualidade, e que essa reflexão possa agir de forma positiva e que possa proporcionar mudanças que contribuam com reconhecimento profissional para os profissionais da área da enfermagem. Nesse sentido, Amestoy *et al.* (2009)²³ sugerem que seria necessário criar um programa de capacitação de líderes na enfermagem, pois a formação deles não proporciona isso, e um líder bem desenvolvido sabe lidar com as dificuldades de sua equipe e reconhecer o trabalho dos enfermeiros, fazendo com que esses trabalhadores se sintam reconhecidos profissionalmente, pois a profissão exige muita dedicação e é diferenciada por cuidar de vidas o tempo todo.

Os hospitais também devem contribuir para o aprimoramento de seus colaboradores, salientando-se a importância de serem destinados maiores investimentos educacionais para formação permanente dos profissionais da saúde e de enfermeiros-líderes, os quais através de seu trabalho poderão contribuir com as instituições na qualificação do cuidado prestado. (AMESTOY *et al.*, 2009³¹, p. 219).

Sprandel & Vaghetti (2012)¹⁸ sugerem que as organizações hospitalares proporcionem aos seus colaboradores um ambiente de trabalho saudável e humanizado, pois eles afirmam que são fatores que podem influenciar positivamente os colaboradores a se sentirem motivados a trabalhar.

Medeiros *et al.* (2010)²⁷ sugerem que haja uma melhora na condição do vínculo trabalhista, tanto público quanto privado, principalmente por meio de um plano de cargos e salários.

É possível também citar a necessidade de novas pesquisas de campo com profissionais da área da enfermagem que relatem sobre o processo de rotatividade de enfermagem, e que apontem dados numéricos sobre as causas que desencadeiam esse processo negativo na área de recursos humanos de uma instituição hospitalar.

REFERÊNCIAS

- [1]. Folha de São Paulo. Trabalhadores demitidos esperam até três meses para receber seus direitos. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/08/1666589-com-demissoes-em-alta-esta-mais-dificil-receber-direitos.shtml>>. Acesso em: 18 ago. 2015
- [2]. BBC. Em quatro pontos: por que a inflação disparou este ano?. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/08/150804_inflacao_porque_ru>. Acesso em: 11 ago. 2015.
- [3]. Chiavenato I. Recursos humanos: o capital das organizações. São Paulo: Atlas, 2008.

- [4]. Pereira DA, Ziero JG. Uma nota sobre a rotatividade da mão de obra do setor privado brasileiro. *Revista de Economia e Administração*. 2013; 12:132-48. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.11132/rea.2012.674>>.
- [5]. Dieese. Os números da rotatividade no Brasil: um olhar sobre os dados da raiz 2002 – 2013. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/notaaimpresa/2014/numerosRotatividadeBrasil.pdf>>. Acesso em: 26 jul. 2015.
- [6]. Moreira R. A rotatividade de pessoal em um call centers brasileiros. 2008; 253 f. Mestrado em administração de empresas – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 2008.
- [7]. Marconi MA, Lakatos EM. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas. 2010.
- [8]. Chiavenatto A. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Manole. 2014.
- [9]. Marcousé I, Surridge M, Gillespie A. Recursos humanos. São Paulo: Saraiva. 2013.
- [10]. Marras JP. Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva. 2011.
- [11]. Nascimento PK, *et al.* Rotatividade nas organizações: as causas dos desligamentos voluntários em uma empresa de serviços de Juiz de Fora. *Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior, Juiz de Fora*. 2011; 3:176-200.
- [12]. Buhler LV. Turnover na hotelaria: estudo de caso da rotatividade de funcionários de uma rede de hotelaria de Curitiba (PR). 2009; 105 f. Programa de Pós-Graduação em Turismo – Universidade Caxias do Sul. 2009.
- [13]. Medeiros RKR, Alves RC, Ribeiro SRS. Turnover: uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da Alfa Comércio Ltda. *Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios*. 2012; 1:115-26.
- [14]. Nascimento PK, *et al.* Rotatividade nas organizações: as causas dos desligamentos voluntários em uma empresa de serviços de Juiz de Fora. *Revista das faculdades integradas Vianna Júnior, Juiz de Fora*. 2011; 3:176-200.
- [15]. Campos CVA, Malik AM. Satisfação no trabalho dos médicos do Programa de Saúde da Família. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro. 2008; 42(2):347-68.
- [16]. Sprandel LIS, Vaghetti HH. Valorização e motivação de enfermeiros na perspectiva da humanização do trabalho nos hospitais. *Revista Eletrônica de Enfermagem*. 2015; 795-802. Acesso em: 20 abr. 2015.
- [17]. França ACL. Práticas de recursos humanos-PRH: conceitos ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas. 2013.
- [18]. Silva RO. Teoria da administração. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2008.
- [19]. Santos MCL, *et al.* Nível de satisfação de enfermeiros com o seu trabalho. *Revista de Enfermagem*. UERJ, Rio de Janeiro. 2008 101-5.
- [20]. Nicoleti GG, Andrade HA. Rotatividade de pessoal: estudo de caso na empresa Cooper – cooperativa de produção e abastecimento do Vale do Itajaí – filial Omino Setor de Frente de Caixa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau*. 2008; 2:1-25.
- [21]. Costa CAC, *et al.* Qualidade de vida no trabalho, satisfação e motivação do trabalhador no setor de varejo. *Revista de Administração da UNIMEP*. 2013; 11(1).
- [22]. Amestoy SC, *et al.* As percepções dos enfermeiros acerca da liderança. *Revista Gaúcha Enfermagem*. 2009; 617-24.
- [23]. Poeira A, Mamede RP. Os fatores determinantes da rotatividade externa dos enfermeiros: vínculo contratual, incentivos salariais ou reconhecimento profissional. *Revista de Enfermagem Referência*. 2011; 4:107-14.
- [24]. Mendes IAC, *et al.* Marketing profissional e visibilidade social na enfermagem: uma estratégia de valorização de recursos humanos. *Revista Texto Contexto Enfermagem, Florianópolis*. 2011; 788-95.
- [25]. Medeiros CRG, *et al.* A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da estratégia de saúde da família. *Revista Ciência e Saúde Coletiva*. 2010; 15:1521-31.
- [26]. Vieira APM, Kurcgant P. Indicadores de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem: elementos constitutivos segundo percepção de enfermeiros. *Revista Acta Paulista de Enfermagem*. 2010; 11-15.
- [27]. Melo MB, Barbosa MA, Souza PRS. Satisfação no trabalho em equipe de enfermagem: revisão integrativa. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*. 2011; 19(4). [09 telas], jul./ago. 2011.
- [28]. Daubermann DC, Tonete VLP. Qualidade de vida no trabalho do enfermeiro da atenção básica à saúde. *Revista Acta Paul Enfermagem*. 2011; 277-83.
- [29]. Amestoy SC, *et al.* Características institucionais que interferem na liderança do enfermeiro. *Revista Gaúcha Enfermagem*. 2009; 214-20.