



Revista Latino-Americana de Enfermagem

ISSN: 0104-1169

rlae@eerp.usp.br

Universidade de São Paulo

Brasil

Hiromi Nomura, Felícia; Rapone Gaidzinski, Raquel  
Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital-escola  
Revista Latino-Americana de Enfermagem, vol. 13, núm. 5, septiembre-octubre, 2005, pp. 648-653  
Universidade de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281421849007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## ROTATIVIDADE DA EQUIPE DE ENFERMAGEM: ESTUDO EM HOSPITAL-ESCOLA<sup>1</sup>

Felícia Hiromi Nomura<sup>2</sup>

Raquel Rapone Gaidzinski<sup>3</sup>

Nomura FH, Gaidzinski RR. Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital-escola. Rev Latino-am Enfermagem 2005 setembro-outubro; 13(5):648-53.

*Este estudo é do tipo exploratório-descritivo de caráter retrospectivo, e teve o objetivo de mensurar e comparar as taxas de rotatividade da equipe de enfermagem do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo. A população constituiu-se de 255 trabalhadores de enfermagem – 78 enfermeiras, 20 técnicos e 156 auxiliares que se desligaram do hospital no período de 1997 a 2000. Para mensurar a rotatividade foram utilizados indicadores globais, taxa de admissão e desligamento, taxa líquida de substituição e taxa de variação do número das posições de trabalho. A análise quantitativa dos dados permitiu concluir que a equipe de enfermagem, nesse hospital, apresenta baixa rotatividade.*

**DESCRIPTORES:** recursos humanos em saúde; equipe de enfermagem

## NURSING STAFF TURNOVER: A STUDY AT A SCHOOL-HOSPITAL

*The goal of this exploratory-descriptive study was to measure and compare nursing staff turnover levels at the University Hospital of São Paulo University. The population consisted of 255 nursing workers - 78 nurses, 20 technicians and 156 auxiliaries – who resigned from the hospital between 1997 and 2000. Turnover levels were measured by means of global indicators, admission and resignation, net replacement on the job and variation rates. Quantitative data analysis indicated a low nursing staff turnover rate at this hospital.*

**DESCRIPTORS:** human resources in health; nursing group

## ROTACIÓN DEL EQUIPO DE ENFERMERÍA: ESTUDIO EN UN HOSPITAL UNIVERSITARIO

*Este estudio es de tipo exploratorio-descriptivo de carácter retrospectivo y tuvo como objetivo medir y comparar las tasas de rotación del equipo de enfermería del Hospital Universitario de la Universidad de São Paulo. La población se constituyó de 255 trabajadores de enfermería - 78 enfermeras, 20 técnicos y 156 auxiliares que salieron del hospital en el período de 1997 a 2000. Para la mensuración de la rotación se utilizó indicadores globales, tasa de admisión y renuncia, tasa líquida de substitución y tasa de variación. El desarrollo de esta investigación permitió concluir que el equipo de enfermería en ese hospital presenta baja rotación.*

**DESCRIPTORES:** recursos humanos en salud; equipo de enfermería

<sup>1</sup> Trabalho extraído da dissertação de mestrado; <sup>2</sup> Enfermeira, Mestre em Enfermagem, Chefe da Seção de Clínica Médica do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo, e-mail: felicianomura@yahoo.com.br; <sup>3</sup> Enfermeira, Professor Livre-Docente da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo, Diretor do Departamento de Enfermagem do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo, e-mail: raqui@usp.br

## INTRODUÇÃO

A rotatividade no quadro de trabalhadores de saúde do hospital representa um grande problema enfrentado pelos gerentes de enfermagem e implica, significativamente, na qualidade do cuidado e também nos custos para a organização. A perda de profissionais experientes afeta o nível de cuidado prestado e aumenta o investimento necessário à admissão de um novo trabalhador.

O desligamento das enfermeiras, técnicos e auxiliares de enfermagem compromete a qualidade da assistência prestada aos pacientes.

Essa situação gera descontentamento na equipe de enfermagem, decorrente da sobrecarga das tarefas para os membros que permanecem no hospital.

Define-se rotatividade de pessoal ou *turnover* como o fluxo de entrada e saída, isto é, uma "flutuação de pessoal entre uma organização e o seu ambiente"<sup>(1)</sup>.

A rotatividade passou a ser objeto de estudo, devido às conseqüências econômicas que traz à organização.

Nos últimos quarenta anos<sup>(2)</sup>, pesquisadores têm se dedicado a estudar os fatores responsáveis pela satisfação profissional e a rotatividade entre enfermeiras. Muitos trabalhos destacam o impacto das características demográficas, as atitudes e percepções individuais e as variáveis organizacionais. Esses autores descrevem que a satisfação profissional, em suas várias definições, vem sendo considerada importante componente da permanência da equipe de enfermagem<sup>(3-4)</sup>.

Nas unidades de assistência primária no município de Cotia, detectou-se que os fatores de insatisfação atribuídos ao trabalho, e que interferem na atuação da enfermeira, estão relacionados à insegurança por vários motivos: falta de experiência, treinamento deficiente na admissão, longa jornada de trabalho, salário baixo e número insuficiente de trabalhadores de enfermagem<sup>(5)</sup>.

Outro fator, encontrado na literatura como predisponente à insatisfação, é o estresse no ambiente hospitalar, que contribui para o *burnout*, que é a síndrome da exaustão emocional. Essa síndrome pode acometer profissionais que trabalham em contato direto com pessoas e é considerada fator significativo para a rotatividade. Além disso, resulta em faltas,

licenças e baixa produtividade<sup>(6)</sup>.

Uma das preocupações dos responsáveis pela área de recursos humanos é o crescimento das saídas ou perdas dos recursos humanos e a necessidade de suprir a ausência deles com novas admissões, a fim de manter em proporções adequadas o quadro de pessoal e permitir o funcionamento do sistema<sup>(1)</sup>.

O índice de rotatividade é considerado ideal quando a organização consegue reter seu pessoal bem qualificado e substituir aqueles que apresentam deficiência no desempenho. A rigor, não há um número que defina esse índice ideal, que dependerá da situação específica de cada organização e do mercado externo<sup>(1)</sup>.

Diante da escassa investigação sobre a rotatividade no trabalho de enfermagem no Brasil, utilizam-se as taxas encontradas em estudos feitos nos Estados Unidos. Os hospitais apresentam alta rotatividade dos profissionais de enfermagem – as taxas para enfermeiras atingem de 35 a 60%, anualmente<sup>(7)</sup>. Uma pesquisa realizada em quatro hospitais mostrou taxas de rotatividade entre 18,5 e 36,2%, numa média de 26,8%<sup>(8)</sup>. Na literatura internacional, as taxas de desligamento superiores a 30% constituem níveis de rotatividade pouco aceitáveis e, quando atingem 50%, são consideradas comprometedoras, no que se refere à produtividade e aos custos elevados para a reposição de trabalhadores<sup>(9)</sup>.

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, e baixa rotatividade no hospital público. A taxa de desligamento de enfermeiras foi 13,26%; de auxiliares de enfermagem, 5,04%; e de técnicos de enfermagem, 3,36%<sup>(9)</sup>.

Enfermeiras preocupadas com a rotatividade de pessoal do Instituto Central do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina (ICHC-FMUSP) realizaram levantamento dos motivos de saída e suas conseqüências negativas, identificando: impossibilidade de manter uma equipe integrada, queda na produção, falta de conhecimento e habilidades técnicas de trabalhadores recém-admitidos e insegurança dos pacientes assistidos por esses trabalhadores<sup>(10)</sup>.

Os constantes desequilíbrios no quadro de

peçoal, percebidos pelas enfermeiras chefes do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo (HU-USP), comprometem a qualidade dos serviços de saúde prestados aos pacientes e resultam na insatisfação daqueles que ficam, pois tornam-se sobrecarregados. Esse fato resultou na realização deste estudo, que teve o objetivo de mensurar e comparar as taxas de rotatividade da equipe de enfermagem.

## METODOLOGIA

Trata-se de estudo do tipo exploratório-descriptivo de caráter retrospectivo, com análise quantitativa dos dados.

O estudo foi realizado no Hospital Universitário da Universidade de São Paulo (HU-USP) e sua população constituiu-se de 255 trabalhadores da equipe de enfermagem – 78 enfermeiras, 20 técnicos e 156 auxiliares de enfermagem, que se desligaram do hospital no período de 1997 a 2000.

A coleta de dados teve início após a aprovação do projeto de pesquisa pelo Comit  de  tica em Pesquisa (CEP) do HU-USP.

As admissões e os desligamentos ocorridos em 1997, 1998, 1999 e 2000 foram verificados nominalmente, por meio de registros feitos pelo Serviço de Apoio Educacional (SEd). Para a coleta de dados utilizou-se um instrumento no qual constava o nome do funcionário, a data de admissão, a unidade onde exercia as suas funções e a data do desligamento.

Considerou-se, como desligamento, as saídas voluntárias e involuntárias, isto é, as demissões, aposentadorias e os  bitos. Essas informações foram retiradas dos prontuários dos funcionários e a mensuração da rotatividade foi processada com o auxílio da planilha eletr nica Microsoft .

Mensuração da rotatividade das enfermeiras, técnicos e auxiliares de enfermagem

Foram utilizadas as equações de medidas globais<sup>(9)</sup> – uma medida global é a taxa bruta de rotatividade, dada pelo número de desligamentos no período, dividido pelo número de pessoas empregadas no período. Por exemplo, muitos desligamentos de empregados com pouco tempo de serviço indicam uma taxa elevada de rotatividade.

Taxa da variação do número das posições de trabalho

Para analisar a variação no número de trabalhadores, no início e no final do período, utilizou-se a seguinte equação:

$$TV\% = 100 \cdot \left( \frac{M_f}{M_i} - 1 \right)$$

Em que:

TV% = taxa de variação

$M_i$  = número de trabalhadores no início do ano

$M_f$  = número de trabalhadores no final do ano

Taxas de Admissão (TA%) e Desligamento (TD%) ou Taxa Bruta de Rotatividade (TBR%)<sup>(11)</sup>

Essas taxas são representadas pelas seguintes equações:

$$TA\% = 100 \cdot \frac{A}{(M_i + M_f) / 2}$$

Em que:

A = número de admissões no período

$M_i$  = número de trabalhadores no início do período considerado

$M_f$  = número de trabalhadores no final do período considerado

$$TD\% = 100 \cdot \frac{D}{(M_i + M_f) / 2}$$

Em que:

D = número de desligamentos no período

$M_i$  = número de trabalhadores no início do período considerado

$M_f$  = número de trabalhadores no final do período considerado

Taxa Líquida de Substituição (TLS)<sup>(12)</sup>

A taxa líquida representa a substituição média de peçoal no período.

Esse indicador elimina a contagem de reposições sucessivas de trabalhadores e é a taxa mais refinada, pois corrige distorções. Porém, exige uma base de dados minuciosa e a atualização dos

registros<sup>(13)</sup>. Para calcular a TLS%, utilizou-se a equação:

$$TLS\% = 100 \cdot \frac{A_{<1}}{M}$$

Em que:

$A_{<1}$  = número de trabalhadores admitidos com menos de um ano de serviço no final do período considerado

M = número de trabalhadores no final do período considerado

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dinâmica de preenchimento das posições de trabalho

Caracteriza-se pelos dados relativos às admissões, aos desligamentos e à quantidade de trabalhadores que ocupam as posições de trabalho na equipe de enfermagem nos períodos considerados.

Dos 255 profissionais da equipe de enfermagem que se desligaram entre 1997 e 2000, 103 foram demitidos sem justa causa; 1, por justa causa; 26 aposentaram-se; 4 faleceram e 121 solicitaram demissão.

## ANÁLISE DA ROTATIVIDADE DA EQUIPE DE ENFERMAGEM

Taxa de variação do número de posições de trabalho

Nas condições ideais, em que as posições de trabalho não aumentam nem diminuem, a cada desligamento corresponderia uma nova admissão, porém, nas condições reais a dinâmica do preenchimento dessas posições há que se levar em consideração o seu efeito.

Para tanto, pode-se analisar a rotatividade a partir dos dados referentes às admissões e aos desligamentos, observando a variação ocorrida na quantidade de trabalhadores no início e no final de cada período.

A tabela a seguir mostra os resultados da taxa de variação do quantitativo de trabalhadores, em cada ano do estudo.

Tabela 1 – Taxa de variação da quantidade de trabalhadores da equipe de enfermagem do HU-USP, no período de 1997 a 2000

Categoria	1997 V%	1998 V%	1999 V%	2000 V%
Enfermeira	6,6	1,7	-4,4	0,6
Técnico	2,6	10,0	-2,3	-7,0
Auxiliar	16,5	5,0	-2,6	1,2
Equipe	12,5	4,4	-3,1	0,5
V% Acumulada	12,5	16,9	13,8	14,3

A Tabela 1 mostra que, em 1999, houve redução das posições de trabalho em todas as categorias da equipe de enfermagem; o menor valor, - 4,4%, foi apresentado pela categoria enfermeira. Pode-se também verificar que em 2000 houve redução no valor, - 7%, para a categoria técnico de enfermagem, devido ao fato de os desligamentos terem sido maiores do que as admissões.

Taxas de admissão, desligamento e líquida de substituição

Taxa de Admissão (TA%) e Taxa de Desligamento (TD%) ou Taxa Bruta de Rotatividade (TBR%) e Taxa Líquida de Substituição (TLS)

Os valores apresentados nas Figuras 1, 2, 3 e 4 evidenciam que, no período estudado, as taxas de admissão variaram de 3,4 a 21,6% para enfermeiras, de zero a 28,6% para técnicos de enfermagem e de 5,8 a 28,9% para auxiliares de enfermagem. As taxas de desligamento variaram de 8 a 15,2% para enfermeiras, de 2,3 a 19% para técnicos de enfermagem e de 5,8 a 13,7% para auxiliares de enfermagem. Considerando a equipe de enfermagem, as taxas de admissão variaram de 4,7 a 26,2%, e de desligamento, de 7,3 a 14,4%.

Para a categoria enfermeira e auxiliar de enfermagem, as taxas de desligamento foram inferiores às de admissão nos anos de 1997, 1998 e 2000. Em 1999, a taxa de desligamento foi maior do que a de admissão nas três categorias profissionais, portanto, conclui-se que houve, nesse ano, desequilíbrio no quadro de enfermeiras, técnicos e auxiliares de enfermagem.

Quanto à categoria técnico de enfermagem, as taxas de admissão foram maiores do que as de desligamento, em 1997 e 1998. As taxas de desligamento foram maiores do que as de admissão, em 1999 e 2000.

As taxas encontradas no HU-USP, para as três categorias da equipe de enfermagem no período estudado, apontam para uma baixa rotatividade.

A taxa líquida de substituição variou de 2,9 a 18,1% para enfermeiras; de zero a 22,7% para técnicos de enfermagem; de 5,1 a 21,9% para auxiliares de enfermagem e de 4,2 a 20% para a equipe de enfermagem.

A categoria enfermeira apresentou taxa mais alta em 1997; o técnico de enfermagem, em 1998; e o auxiliar de enfermagem, em 1997. Esse fato justificase pela frequência e taxa de admissões que foram maiores, nesse ano, para essas categorias. Portanto, houve substituição da força de trabalho.

Em relação à equipe de enfermagem, a taxa líquida de substituição foi mais alta em 1997, e a mais baixa ocorreu, como se esperava pelos dados apresentados para todas as categorias profissionais, em 1999.

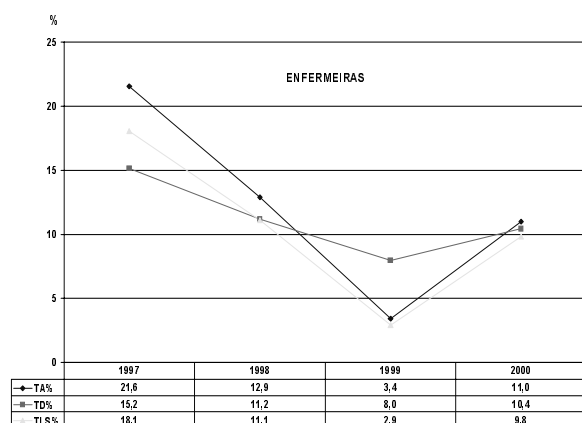


Figura 1 – Valores das taxas de admissão, desligamento e líquida de substituição da categoria enfermeira do HU-USP, no período de 1997 a 2000

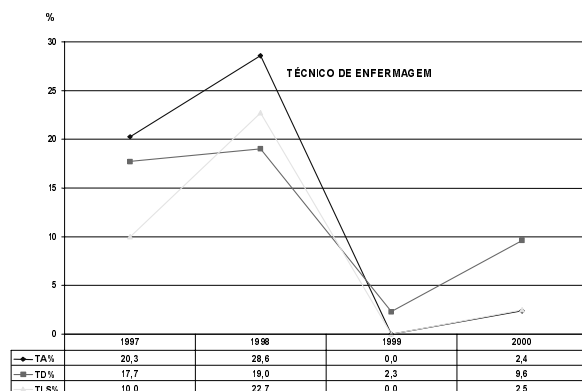


Figura 2 – Valores das taxas de admissão, desligamento e líquida de substituição da categoria técnico de enfermagem do HU-USP, no período de 1997 a 2000

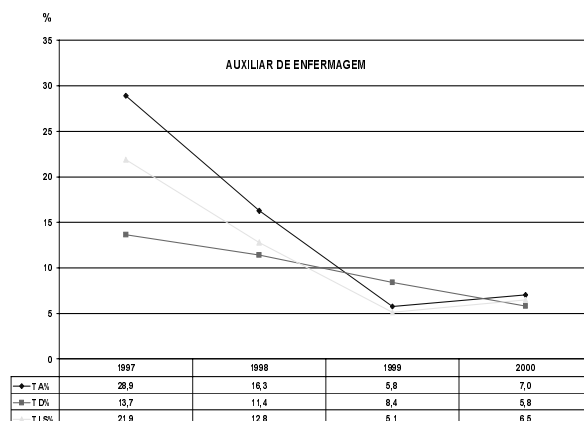


Figura 3 – Valores das taxas de admissão, desligamento e líquida de substituição da categoria auxiliar de enfermagem do HU-USP, no período de 1997 a 2000

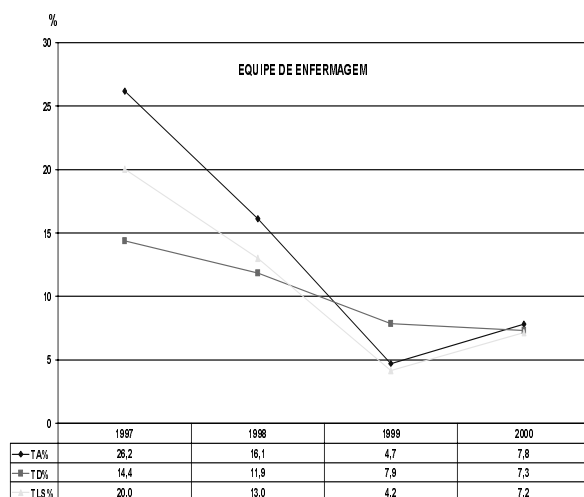


Figura 4 – Valores das taxas de admissão, desligamento e líquida de substituição da equipe de enfermagem do HU-USP, no período de 1997 a 2000

Comparando os resultados da rotatividade da equipe de enfermagem com aqueles das categorias consideradas separadamente, verifica-se que os resultados são ponderados em relação à quantidade de representantes de cada categoria profissional. Assim, a categoria auxiliar de enfermagem, que representa o maior quantitativo de pessoal, tem maior peso, portanto, seu comportamento está mais próximo dos resultados da equipe.

A categoria técnico de enfermagem, por apresentar o menor quantitativo de pessoal, tem comportamento mais afastado dos resultados da equipe, no que se refere à rotatividade.

Embora cada uma das taxas represente, aproximadamente, o mesmo fenômeno da rotatividade estudada, as diferenças apresentadas são mais visíveis quando se compara os resultados da taxa de admissão em relação às taxas de desligamento e líquida de substituição, pois o seu cálculo considera todos os admitidos no período, inclusive aqueles destinados a ampliar o número de posições de trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mensuração da rotatividade da equipe de enfermagem permitiu conhecer a frequência com que os trabalhadores de enfermagem se desligaram do hospital e também compreender melhor essa realidade para, futuramente, propor estratégias, visando reter os profissionais em seus postos de trabalho e assim manter a qualidade da assistência de enfermagem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Chiavenato I. Administração de recursos humanos In: Chiavenato I. Recursos humanos: subsistema de provisão de recursos humanos. São Paulo (SP): Atlas; 2000. p.178-90.
2. Davidson H, Folcarelli PH, Crawford S, Duprat LJ, Clifford JC. The effects of health care reforms on job satisfaction and voluntary turnover among hospital-based nurses. *Med Care* 1997; 35(6): 634-45.
3. Hinshaw AS, Smeltzer CH, Atwood JR. Innovative retention strategies for nursing staff. *J Nurs Adm* 1987; 17(6): 8-16.
4. Parasuraman S. Nursing turnover: an integrated model. *Res Nurs Health* 1989; 12: 267-77.
5. Jacomo YA. Fatores de satisfação e insatisfação que interferem na prática do enfermeiro em assistência primária de saúde, no município de Cotia. *Rev Paul Hosp* 1993; 40(2): 64-8.
6. Maslach C. Job burnout: how people cope. In: MacConnell EA. Burnout in the nursing profession: coping, strategies, causes, and costs. St. Louis: Mosby; 1982. p.75-7.
7. Sredl DR. Administrative turnover. *Nurs Manage* 1982; 13(11): 25-30.
8. Jones CB. Staff nurse turnover costs: part II, measurements and results. *J Nurs Admin* 1990; 20(5): 27-32.
9. Anselmi ML. A rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais de Ribeirão Preto [tese] Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/USP; 1993.
10. Costenaro OMM, Ribeiro AM, Tognini DL, Campoleoni ST. Rotatividade de pessoal: causas, consequências e propostas. *Rev Paul Enfermagem* 1987; 7(1): 40-3.
11. Ely SMR. Medidas de turnover na indústria do Rio Grande do Sul. *Rev Admin Publica* 1979; 13(3): 85-108.
12. Tanabe M. Contribuição ao estudo da rotatividade da mão de obra [tese] São Paulo (SP): Faculdade de Economia e Administração/USP; 1985.
13. Anselmi ML. Estudo da rotatividade dos enfermeiros de um hospital-escola. [dissertação] Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/USP; 1988.