

Tipos e Motivos de Desligamento dos Trabalhadores de Enfermagem em um Hospital  
da Região de Porto Alegre - RS

Ana Paula Noronha Zucatti

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em  
Psicologia Organizacional sob orientação da  
Prof<sup>a</sup>. Ms Cintia Benso

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Instituto de Psicologia  
Porto Alegre, março/2012

## SUMÁRIO

RESUMO.....	3
INTRODUÇÃO.....	4
Análise de Desligamentos.....	4
Justificativa e objetivos do estudo .....	8
MÉTODO .....	10
Delineamento e procedimento .....	10
Instrumentos e materiais .....	11
Análise de dados .....	11
RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	12
1. Tipos de desligamentos .....	14
2. Motivos de desligamento .....	15
3. Análise dos tipos e motivos de desligamentos por cargos .....	18
4. Motivo do desligamento segundo a liderança.....	24
5. Transferências e promoções.....	26
6. Acompanhamento psicológico .....	27
7. Intenção de Retorno à Instituição.....	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	30
REFERÊNCIAS .....	33

## RESUMO

Este trabalho apresenta um levantamento dos tipos e motivos de desligamentos dos trabalhadores de enfermagem ocorridos no período de outubro de 2010 a setembro de 2011 em um hospital da Grande Porto Alegre, RS. Os tipos de desligamento foram descritos por cargo, associados com o tempo de trabalho na Instituição e o motivo do desligamento declarado pelo funcionário. Além disso, foram descritos os motivos dos desligamentos informados pelos funcionários e pela liderança. Buscou-se verificar a associação das variáveis transferência e promoção, acompanhamento psicológico e intenção de retorno à Instituição com o tipo de desligamento. O estudo foi realizado a partir das listagens dos 568 desligados neste período, fichas de entrevista de desligamento e um campo específico da avaliação de desempenho no qual a liderança informa o motivo da saída. Os resultados indicam a maior parte dos desligamentos ocorrendo por iniciativa dos empregados, sendo os tipos de desligamento mais frequentes o pedido de demissão e pedido de demissão em período de contrato, com 63,7% dos casos somados. Os motivos dos desligamentos foram bastante diversificados. Dentre eles, justificativas relacionadas a outro emprego obtiveram grande destaque, com 28,7% dos desligados informando esta motivação. Enfim, as causas da rotatividade em hospitais são diversas e complexas. Este estudo, no entanto, buscou apoiar a gestão de pessoas no sentido de identificar estas causas para poder trabalhar cada uma delas, seja de forma individual ou em conjunto, quando necessário. Sugere-se desenvolver novos estudos sobre o tema, visto ser ainda pouco estudado.

Palavras-chave: motivo desligamentos; enfermagem.

## INTRODUÇÃO

A movimentação dos trabalhadores de enfermagem em hospitais apresenta-se como um dos maiores desafios da gestão de pessoas destas instituições, visto serem eles os que atuam à frente do seu negócio, a saúde. A cada desligamento, é necessário buscar um profissional adequado para preencher a lacuna deixada. Porém, esta lacuna dificilmente pode ser expressa de forma objetiva, pois não é apenas o profissional, sua formação técnica, treinamento e conhecimento das rotinas e normas institucionais que saem de cena, mas o colega e membro da equipe, muitas vezes integrado não só à empresa, mas ao setor e a todos com quem conviveu enquanto ali trabalhou.

Apesar de se tratar de uma organização que presta serviços, assim como muitas outras, e, portanto, necessitar administrar adequadamente seus recursos humanos, o hospital tem peculiaridades que o diferenciam e tornam este trabalho mais complexo. O serviço prestado em saúde depende diretamente dos trabalhadores envolvidos, necessitando especial atenção na assistência prestada, proporcionando qualidade e evitando erros (Huzek & Stefano, 2009).

### Análise de Desligamentos

A entrevista de desligamento apresenta-se como uma das ferramentas mais utilizadas para coletar informações sobre a saída do funcionário da empresa. Chiavenato (2004) sugere sua realização pelo superior imediato ou por profissional da área de recursos humanos. Nesta ocasião devem ser questionados motivos do desligamento, impressões sobre a empresa, política de gestão de pessoas, relacionamento com liderança e com equipe, nível de satisfação com o cargo ocupado, remuneração, benefícios, horário de trabalho, entre outras informações relevantes para a organização.

Um dos indicadores mais utilizados para avaliar os desligamentos é a rotatividade. Segundo Chiavenato (2009), rotatividade ou *turnover* podem ser definidos como fluxo de entrada e saída de funcionários de uma organização. O fluxo de entrada diz respeito às admissões na empresa, enquanto o fluxo de saída corresponde aos desligamentos, que podem ocorrer por iniciativa tanto do empregado quanto do empregador. O índice de rotatividade relaciona o fluxo de entradas e saídas com o número médio de funcionários em determinado período de tempo.

Considera-se a situação ideal quando o índice de rotatividade da organização permite a retenção do pessoal bem qualificado e a substituição daqueles que apresentam baixo desempenho, não existindo a priori um número específico que o defina. Este valor dependerá de cada organização ou setor da economia, realidade interna e do mercado externo. Um índice zero ou próximo a isto dificilmente pode ser visto na realidade das empresas, nem poderia ser considerado ideal, visto que denotaria rigidez e acomodação da organização. No entanto, um índice muito elevado da mesma forma não se apresenta como adequado, pois demonstra que a empresa não está conseguindo reter seus talentos, fixando-os e integrando-os à equipe, à instituição, suas normas e suas atividades. Em resumo, perde-se muito tempo treinando e integrando novos funcionários em detrimento de produzir e atingir as metas de maneira adequada.

A rotatividade implica em custos primários, secundários e terciários. Os primários são aqueles diretamente envolvidos no desligamento, como custo com o processo de desligamento dentro da instituição, entrevistas, exame médico demissional, rotina administrativa envolvida, além do pagamento de encargos relacionados. Ainda dentro destes custos, estão envolvidos os valores despendidos com recrutamento e seleção de pessoal, admissão, documentação, integração, treinamentos e tudo o que envolva repor o trabalhador que deixou a empresa

Os custos secundários são relacionados indiretamente ao desligamento, em geral intangíveis e, portanto, dificilmente mensuráveis numericamente. Poderiam ser chamados de efeitos colaterais. São eles: reflexos na produção, que cai enquanto faltam trabalhadores; reflexos na atitude dos trabalhadores, pois podem sofrer influências devido a opiniões tanto de quem sai, quanto de quem entra; custo extralaboral, ou seja, gasto com horas extras para cobrir o espaço vazio deixado pelo funcionário desligado, bem como elevação no custo da produção, devido ao período inicial de aprendizado do novo colaborador; e custo extraoperacional, com encargos, serviços de manutenção, energia elétrica, e até mesmo aumento do número de acidentes devido ao período de aprendizagem do novo funcionário e à sobrecarga que os antigos empregados ficam expostos, tendo que cobri-lo.

Custos terciários são relacionados aos efeitos da rotatividade na empresa a médio e longo prazo, sendo em geral estimáveis, mas não quantificáveis. Envolvem custos extrainvestimento, relacionados ao aumento de taxas de seguros, depreciação e manutenção de equipamentos, bem como o aumento de salários iniciais oferecidos para

conseguir captar candidatos no mercado de trabalho, principalmente quando aquecido. Além disto, é possível também verificar perdas nos negócios devido a reflexos na imagem da empresa, qualidade dos serviços e/ou produtos executados por equipes de funcionários em constante alteração (Chiavenato, 2009).

No setor de saúde, inexistente um padrão para o nível aceitável de rotatividade. Este ponto certamente merece especial atenção no gerenciamento dos hospitais, visto não ser possível a comparação direta de dados de outros setores da economia devido às particularidades da área da saúde. Os autores sugerem que os trabalhadores da enfermagem podem se constituir na categoria profissional que mais contribui para a elevada taxa de desligamentos em hospitais por uma série de fatores específicos, tais como divisão técnica de tarefas, condições de trabalho (remuneração, carga horária, escalas) e até mesmo características de gênero (muitas mulheres na área, questões relacionada a filhos, etc.) (Lima, Barbosa, Portela, Ugá, Vasconcellos, Gerschman, 2004).

Ainda são poucos os estudos encontrados na literatura brasileira sobre as causas da rotatividade do pessoal da enfermagem, apesar de ser um assunto largamente discutido nas instituições de saúde devido à relevância e preocupação com o tema (Anselmi & Duarte, 2001). Conforme Anselmi, Angerami e Gomes (1997), o estudo pioneiro sobre o tema da rotatividade em hospitais foi realizado nos Estados Unidos em 1950. Após esta iniciativa, outros estudos foram conduzidos com objetivo de investigar o *turnover* e utilizar os dados no sentido de avaliar custos e melhorar os resultados. Os estudos indicavam, de maneira geral, metade dos custos com pessoal advinda da enfermagem, encontrando altas taxas de rotatividade neste segmento. Questões relacionadas ao valor financeiro envolvido na reposição dos funcionários desligados demonstravam o caráter econômico das pesquisas, as quais utilizavam o *turnover* como indicador de RH com o objetivo de realizar o controle, manutenção ou elevação da produtividade dos funcionários.

Em recente estudo, Holanda e Cunha (2005) investigaram o tempo de permanência de enfermeiros em um hospital escola em um período de três anos. Encontraram média de 20 meses de trabalho, com mediana de 18 meses. 41,29% dos enfermeiros tinham entre um e cinco anos de trabalho, e 15,60% tinham mais de cinco e menos de dez anos no hospital. No entanto, destaca-se a taxa de 38,53% de desligamentos ocorridos no primeiro ano de trabalho, sendo que destes, 57,14%

ocorreram ainda no período de três meses de contrato de experiência. Avaliando os custos despendidos com pessoal nos processos envolvidos com seleção, treinamento e desligamento, verificaram custos duplicados quando o desligamento ocorre antes do primeiro ano de trabalho.

A rotatividade influencia na qualidade dos serviços prestados e nos custos com pessoal, uma vez que é necessário investir no recrutamento, seleção, contratação e treinamento de novos profissionais. Além disso, pode gerar sobrecarga de trabalho à equipe que fica com um membro a menos, resultando em cansaço, adoecimento, absenteísmo e conseqüente queda na qualidade do atendimento. Além do caráter econômico, existem aspectos menos objetivos, mas não menos importantes a serem ponderados, tais como a satisfação e motivação das equipes de trabalho. Muitos podem ser os motivos da insatisfação no trabalho, como a insegurança por falta de experiência e treinamento, jornada de trabalho exaustiva, baixos salários e falta de funcionários, estresse e síndrome de *Burnout* (Nomura & Gaidzinski, 2005).

Em artigo publicado em 2006, Iwamoto & Anselmi pesquisaram a rotatividade em 11 hospitais da rede pública e privada de Uberaba, MG. Os resultados indicaram que a rede privada apresentava taxas de rotatividade maiores que as da rede pública, e que de maneira geral todo o quadro da enfermagem seria renovado no prazo de 3,6 anos. Este dado deve ter especial atenção, visto que pode influenciar diretamente na qualidade da assistência prestada no sentido de dificultar a formação de grupos estáveis de trabalhadores e do estabelecimento de vínculos com os usuários.

Na literatura internacional é possível encontrar um número um pouco mais expressivo de estudos sobre as causas da rotatividade em hospitais, utilizando grandes populações para avaliar tal fenômeno. Entretanto, assim como os trabalhos desenvolvidos no Brasil, os achados indicam, na maioria dos casos, a saída dos trabalhadores da enfermagem ocorrendo por um conjunto de fatores associados. Destacam-se principalmente questões envolvendo relacionamento com líderes, dificuldades enfrentadas e insatisfação com o trabalho. Além destes motivos, aparecem também questões pessoais, relacionamento com colegas, motivação, remuneração, entre outros. Outro ponto interessante a ser considerado é a diferenciação entre a insatisfação com a profissão escolhida e o desejo de mudar e a insatisfação com o trabalho e a instituição em que se atua, e o desejo de sair (Simon, Müller, Hasselhorn, 2010; Coomber & Barrivall, 2007; Lu, Lin, Wu, Hsieh, Chang, 2002).

Deve-se, no entanto, ter cautela no que diz respeito a comparações entre estudos nacionais e internacionais desenvolvidos acerca do tema das causas dos desligamentos na enfermagem, pois existem diferenças importantes a serem consideradas. Por mais globalizado que seja o mundo, existem diferenças entre contextos políticos, sociais, institucionais, tecnológicos e sociais nos países onde foram desenvolvidos. As mudanças ocorridas na década de 90, com a reorganização do sistema de saúde, a qualificação profissional e as mudanças no mundo do trabalho repercutem de maneira única em cada contexto em que estão inseridas (Iwamoto & Anselmi, 2006).

Não foram encontrados na literatura estudos relacionando outras práticas de gestão de pessoas, como o acompanhamento psicológico na empresa e as oportunidades de movimentação funcional dentro da organização com os desligamentos dos trabalhadores de enfermagem. Além disto, os estudos não avaliam intenção de retorno à Instituição na ocasião da entrevista de desligamento. Devido a isto, o presente estudo buscou associações entre as práticas referidas e os desligamentos, bem como a intenção de retorno à empresa.

#### Justificativa e objetivos do estudo

Conforme as informações acima referidas, o Brasil ainda é carente de estudos que abordem o tema da rotatividade em hospitais. Além disto, grande parte dos estudos encontrados analisa aspectos financeiros ou numéricos, em detrimento de informações sobre as possíveis contribuições para o motivo final do desligamento do funcionário. Conforme referido anteriormente, Lima et al (2004) sugerem uma gama de fatores específicos associados à categoria da enfermagem que influenciam na rotatividade em hospitais.

Desta forma, o presente estudo tem os seguintes objetivos:

Objetivo geral:

- Identificar os tipos e motivos dos desligamentos dos trabalhadores da enfermagem.

Objetivos específicos:

1 Descrever os tipos de desligamentos por cargo;

- 2 Associar o tipo de desligamento com tempo de trabalho na Instituição e motivo do desligamento declarado pelo funcionário;
- 3 Descrever os motivos dos desligamentos informados pelos funcionários e pela liderança.
- 4 Verificar a associação das variáveis transferência e promoção, acompanhamento psicológico e intenção de retorno à Instituição com o tipo de desligamento.

## MÉTODO

Foi realizado um estudo documental a partir das listagens de um hospital de grande porte localizado na região de Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul. Foram analisados os dados dos funcionários desligados, das fichas de entrevista de desligamento e das fichas de avaliação de desempenho de Enfermeiros, Técnicos e Auxiliares de Enfermagem do período compreendido entre outubro de 2010 e setembro de 2011. Foram escolhidos estes três cargos por se tratarem dos trabalhadores da enfermagem da Instituição.

### Delineamento e procedimento

Foi realizado um estudo exploratório-descritivo de caráter retrospectivo, sendo analisadas as listagens com os dados dos desligados no período, fichas de entrevistas de desligamentos e de avaliação de desempenho ocorridos no período de um ano progressivo. As informações contidas nas listagens e nas fichas foram tabuladas e colocadas em um banco de dados no programa estatístico SPSS.

As listagens continham os seguintes dados básicos dos funcionários desligados mensalmente: nome, cargo, tipo de desligamento, data de admissão e data de desligamento. Todos estes dados foram tabulados.

A seguir, as entrevistas de desligamento foram consultadas uma a uma. Delas foram retiradas as seguintes informações: motivo do desligamento informado pelo funcionário, relato de transferências e/ou promoções na trajetória dentro da Instituição, realização de acompanhamento psicológico e intenção de retorno.

A cada entrevista de desligamento é preenchida uma ficha, na qual constam as principais informações para a identificação do caso, incluindo nome, data de admissão e desligamento, cargo, chefia, setor ao qual estava ligado e tipo de desligamento. Existe um roteiro semi-estruturado de questões sobre o motivo do desligamento, relacionamento com liderança e com colegas, realização de treinamentos, periodicidade da avaliação de desempenho, transferências e/ou promoções, realização de algum tipo de atendimento de saúde oferecido dentro da empresa, e desejo de tornar a trabalhar nela. Neste estudo somente as questões fechadas foram utilizadas.

Na ficha de avaliação de desempenho existe um campo específico onde a chefia deve informar o motivo do desligamento do funcionário. Somente as informações contidas neste campo foram utilizadas, servindo como fonte da variável motivo do desligamento segundo a liderança. Além disto, a ficha serve para a realização das avaliações de desempenho sistemáticas, bem como registro de ocorrências, onde constam todos os tipos de situações, como férias, afastamentos, atestados, advertências, etc. Nenhum destes dados, no entanto, foi utilizado, sendo somente o campo específico referido anteriormente consultado.

O estudo foi submetido à análise da Unidade de Pesquisa da Instituição pesquisada, sendo autorizada sua realização. No documento aprovado, a pesquisadora comprometeu-se a manter o sigilo sobre os dados coletados, não identificando funcionários nem mesmo a Instituição pesquisada.

#### Instrumentos e materiais

Os materiais utilizados foram as fichas de entrevistas de desligamento e avaliações de desempenho previamente digitalizadas, listagens de funcionários desligados e o programa estatístico SPSS versão 19.

#### Análise de dados

Os dados foram analisados a partir da criação de um banco de dados no programa estatístico SPSS. Foram utilizadas estatísticas descritivas, como frequências, médias e desvios-padrão e também estatísticas inferenciais, como qui-quadrado e teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis. O nível de erro de Tipo I (nível alpha) foi definido como 0,05.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A amostra foi composta por 568 trabalhadores de enfermagem desligados da Instituição no período de um ano, a contar de outubro de 2010 a setembro de 2011. Dentre estes, 71 (12,5%) eram Enfermeiros, 444 (78,2%) Técnicos de Enfermagem e 53 (9,3%) Auxiliares de Enfermagem. Destes, 481 (84,7%) eram do sexo feminino e 87 (15,3%) do sexo masculino.

Informações sobre idade, renda, nível de escolaridade e demais dados biodemográficos não são citados neste estudo por não constarem nos materiais consultados.

Conforme descrito na metodologia deste trabalho, quando os indivíduos não realizaram entrevista de desligamento, independente da razão por que isto ocorreu, foram categorizados em “não realizou entrevista de desligamento”. Dos 568 casos, 170 (29,9%) não realizaram esta entrevista. Neste número estão incluídos dois indivíduos com tipo de desligamento “morte” por falta de outra forma de categorizá-los, além de todos os outros que não compareceram por outras razões, sem investigação do motivo da não realização.

A ausência dos trabalhadores na entrevista de desligamento ocasiona a perda de informações sobre as reais causas do desligamento, devido à falta do contato direto com o funcionário no momento da entrevista final. Chiavenato (2004) ressalta a importância da entrevista de desligamento no processo de saída do funcionário da instituição, exatamente no sentido de obter as impressões do trabalhador acerca da empresa, relacionamentos, políticas de gestão de pessoas e sobre os motivos de seu desligamento.

É possível relacionar as ausências a dois principais fatores: em primeiro lugar, a entrevista não é obrigatória, sendo solicitado o comparecimento do funcionário, porém dando a liberdade de escolha; em segundo lugar, existe a necessidade de agendamento da entrevista conforme a disponibilidade das psicólogas do setor, sendo que em poucos casos os funcionários conseguem atendimento no momento em que procuram, precisando retornar em outro dia e horário marcados. A experiência mostra que alguns funcionários não veem sentido na entrevista, visto que ela não dará respostas objetivas aos seus questionamentos ou reverterá o processo de desligamento, acabando por não retornar para fazê-la.

Quanto ao tempo de trabalho dos funcionários desligados, houve uma grande variação, conforme mostra a Figura 1. A Média foi de 62,89 meses, com Desvio-padrão de 79,21 meses e Mediana de 33,1 meses.

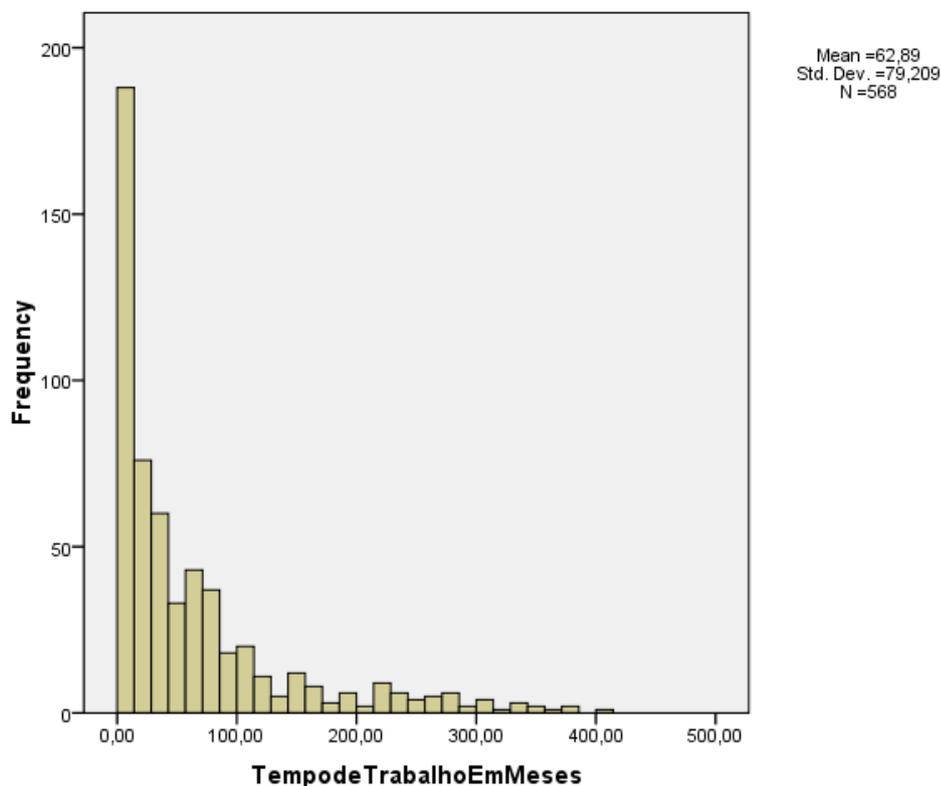


Figura 1. Tempo de trabalho em meses.

Contabilizando quantos trabalhadores da enfermagem deixaram o hospital neste período com tempo de trabalho igual ou inferior a doze meses, verificou-se um total de 175 (30,81%). Destes, 21 (12%) eram Enfermeiros e 154 (88%) Técnicos de Enfermagem. Estes dados vão ao encontro do estudo de Holanda e Cunha (2005), referido anteriormente, no qual verificaram uma taxa de desligamentos no primeiro ano de trabalho. Quando isto ocorre, o custo com o desligamento se torna duplicado, pois os gastos envolvidos com o recrutamento, seleção, admissão, integração e treinamento deste novo funcionário que deixa a empresa ainda não haviam sido compensados pelo seu retorno em trabalho e produção na empresa. No entanto, é importante destacar que o estudo referido utilizou dados apenas de enfermeiros, enquanto o presente trabalho utiliza dados de trabalhadores de enfermagem compreendendo três cargos (enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem).

## 1. Tipos de desligamentos

Dos 568 desligamentos verificados no período, 362 (63,7%) ocorreram por iniciativa dos funcionários, correspondendo aos tipos “Pedido de Demissão” e “Pedido de Demissão em Período de Contrato”. Já 204 (36%) ocorreram por iniciativa da empresa através dos tipos “Término de Contrato pela Empresa”, “Demissão Sem Justa Causa” e “Demissão Com Justa Causa”. Houve ainda dois casos do tipo “Morte” que não se enquadram nesta divisão. Verifica-se, portanto, a maior parte dos desligamentos por iniciativa dos funcionários. Este dado vai ao encontro de estudos referidos anteriormente sobre os trabalhadores da enfermagem, os quais apresentam diversos fatores associados ao desejo do indivíduo em deixar a empresa, tais como relacionamento com líderes e colegas, dificuldades enfrentadas e insatisfação com o trabalho, questões pessoais, motivação, remuneração, insegurança por falta de experiência e treinamento, jornada de trabalho exaustiva, falta de funcionários, estresse e síndrome de Burnout (Simon, et al, 2010; Coomber & Barrivall, 2007; Nomura & Gaidzinski, 2005; Lu, et al, 2002). Abaixo, na Tabela 1, são apresentados os tipos de desligamentos por cargo.

Tabela 1.

### *Tipos de Desligamento Por Cargo*

	Enfermeiro		Técnico de Enfermagem		Auxiliar de Enfermagem		Amostra total	
	<i>N</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Pedido de Demissão	37	52,1	238	53,6	8	15,1	283	49,8
Pedido de Demissão em Período de Contrato	6	8,5	73	16,4	0	0	79	13,9
Término de Contrato pela Empresa	3	4,2	36	8,1	0	0	39	6,9
Demissão sem Justa Causa	25	35,2	96	21,6	43	81,1	164	28,9
Demissão com Justa Causa	0	0	1	0,2	0	0	1	0,2
Morte	0	0	0	0	2	3,8	2	0,4
Total	71	100	444	100	53	100	568	100

Quanto ao tipo de desligamento, foi evidenciado como o mais frequente o tipo “Pedido de Demissão”, com 283 (49,8%) casos na amostra total, conforme demonstra a

Tabela 1. Entretanto, para o cargo Auxiliar de Enfermagem, o motivo mais frequente foi “Demissão Sem Justa Causa”, com 43 (81,1%) dos casos.

Foram calculadas as médias de tempo de trabalho em meses para cada tipo de desligamento, sendo excluídos, para fins de análise, três casos: um do tipo de desligamento “Demissão Com Justa Causa” e dois do tipo “Morte”. As médias encontradas foram: Pedido de demissão: 50,09 (DP = 56,29); Pedido de demissão em período de contrato: 1,92 meses (DP = 0,95); Término de contrato pela empresa: 2,60 (DP = 0,81); Demissão sem justa causa: 126,14 (DP = 95,72).

Em função dos desvios da normalidade, foi feita uma comparação entre as médias com o teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis. Os resultados mostraram diferenças significativas entre os grupos quanto às médias de tempo de trabalho (médias de postos, neste caso),  $\chi^2$  (qui-quadrado) = 331,57,  $gl = 3$ ,  $p < 0,001$ . Os resultados indicam que há diferenças significativas para quaisquer pares de tipos de desligamento ( $p < 0,05$ ).

Desta forma, é possível afirmar que as médias de tempo de trabalho foram significativamente maiores para demissão sem justa causa do que para pedido de demissão, depois para término de contrato pela empresa e por fim para pedido de demissão em período de contrato, o qual apresentou a menor média de tempo de trabalho na Instituição. Os dados fazem bastante sentido avaliando a realidade do hospital, visto que este tem em sua cultura a tendência a evitar demissões e investir ao máximo na sua força de trabalho, sendo, desta forma, os demitidos aqueles com maior tempo de casa. Em contrapartida, aqueles que pediram demissão durante o período de contrato o fizeram durante este período com duração de três meses (45 dias renováveis por mais 45 dias), por isso apresentaram as menores médias significativamente.

## 2. Motivos de desligamento

A seguir são apresentados os motivos de desligamento informados pelo funcionário na entrevista de desligamento.

Conforme descrito na caracterização da amostra, 398 funcionários realizaram entrevista de desligamento. Entre estes casos, o motivo de desligamento mais frequente foram “motivos pessoais” para 66 (11,6%) trabalhadores, seguido de “outro emprego”, para 63 (11,1%). A categoria “outro emprego” foi definida para casos em que não foi

descrito um diferencial deste novo emprego na entrevista de desligamento. Quando este diferencial estava presente na ficha de desligamento, era registrado na categoria correspondente.

Somando as categorias referentes à saída da instituição devido a outro emprego (“Outro emprego”, “Outro emprego: melhor salário”, “Outro emprego: horário”, “Outro emprego: área de formação”, “Outro emprego: localização”, “Outro emprego: concurso”) chega-se a um número bastante expressivo: 162 (28,7%) deixaram o hospital por optar por outro emprego. Este dado alerta para a necessidade de buscar diferenciais competitivos para reter os talentos na empresa, pois quase um terço dos trabalhadores da enfermagem, pilares de qualquer instituição de saúde, estão deixando o hospital para trabalhar em outros locais.

A seguir, Tabela 2, são evidenciados os motivos de desligamento por cargo.

Tabela 2.

*Motivos de Desligamento Por Cargo*

	Enfermeiro		Técnico de Enfermagem		Auxiliar de Enfermagem		Amostra total	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Não realizou entrevista de desligamento	13	18,3	136	30,6	21	39,6	170	29,9
Outro emprego	14	19,7	48	10,8	1	1,9	63	11,1
Outro emprego: melhor salário	7	9,9	28	6,3	0	0	35	6,2
Outro emprego: horário	0	0	6	1,4	0	0	6	1,1
Outro emprego: área de formação	0	0	5	1,1	0	0	5	0,9
Outro emprego: localização	0	0	2	0,5	0	0	2	0,4
Outro emprego: concurso	9	12,7	41	9,2	1	1,9	51	9
Problemas com liderança	3	4,2	31	7	3	5,7	37	6,5
Problemas com equipe	2	2,8	11	2,5	2	3,8	15	2,6
Insatisfação com o trabalho	4	5,6	11	2,5	1	1,9	16	2,8
Não conseguiu se adaptar	3	4,2	17	3,8	0	0	20	3,5
Falta de habilidade técnica	1	1,4	10	2,3	0	0	11	1,9
Absenteísmo	0	0	7	1,6	0	0	7	1,2
Desempenho comportamental insatisfatório	4	5,6	5	1,1	0	0	9	1,6
Motivos pessoais	5	7	54	12,2	7	13,2	66	11,6
Estudos	1	1,4	14	3,2	0	0	15	2,6
Liderança não lhe informou motivo	1	1,4	5	1,1	4	7,5	10	1,8
Ação judicial contra a empresa	0	0	3	0,7	0	0	3	0,5
Redução de custos	1	1,4	5	1,1	6	11,3	12	2,1
Negócio próprio	0	0	2	0,5	0	0	2	0,4
Vaga temporária	0	0	1	0,2	0	0	1	0,2
Aposentadoria	3	4,2	2	0,5	7	13,2	12	2,1
Total	71	100	444	100	53	100	568	100

A saída da empresa por outra oportunidade de trabalho é ainda mais expressiva no caso dos Enfermeiros, pois dos 71 Enfermeiros da amostra, 30 (42,3%) se enquadram nas categorias de saída por outro emprego.

Para os Técnicos e Auxiliares de Enfermagem, destaca-se a categoria motivos pessoais, com 54 indivíduos (12,2%) e 7 (13,2%) respectivamente. Para os Auxiliares, o motivo aposentadoria aparece da mesma forma com 7 casos (13,2%).

### 3. Análise dos tipos e motivos de desligamentos por cargos

Abaixo, na Tabela 3, são descritos os tipos de desligamento e motivos informados pelos funcionários na entrevista de desligamento para cada cargo.

Tabela 3.

*Motivos de Desligamento por Tipo de Desligamento para o Cargo Enfermeiro*

	Pedido de demissão		Pedido de demissão em período de contrato		Término de contrato pela empresa		Demissão sem justa causa	
	<i>N</i>	%	<i>n</i>	%	<i>N</i>	%	<i>n</i>	%
Não realizou entrevista de desligamento	3	8,1	1	16,7	1	33,3	8	32
Outro emprego	11	29,7	2	33,3	1	33,3	0	0
Outro emprego: melhor salário	6	16,2	0	0	0	0	1	4
Outro emprego: horário	0	0	0	0	0	0	0	0
Outro emprego: área de formação	0	0	0	0	0	0	0	0
Outro emprego: localização	0	0	0	0	0	0	0	0
Outro emprego: concurso	8	21,6	1	16,7	0	0	0	0
Problemas com liderança	0	0	0	0	0	0	3	12
Problemas com equipe	0	0	0	0	0	0	2	8
Insatisfação com o trabalho	1	2,7	1	16,7	0	0	2	8
Não conseguiu se adaptar	0	0	1	16,7	1	33,3	1	4
Falta de habilidade técnica	0	0	0	0	0	0	1	4
Absenteísmo	0	0	0	0	0	0	0	0
Desempenho comportamental insatisfatório	1	2,7	0	0	0	0	3	12
Motivos pessoais	4	10,8	0	0	0	0	1	4
Estudos	1	2,7	0	0	0	0	0	0
Liderança não lhe informou motivo	0	0	0	0	0	0	1	4
Ação judicial contra a empresa	0	0	0	0	0	0	0	0
Redução de custos	0	0	0	0	0	0	1	4
Negócio próprio	0	0	0	0	0	0	0	0
Vaga temporária	0	0	0	0	0	0	0	0
Aposentadoria	2	5,4	0	0	0	0	1	4
Total	37	100	6	100	3	100	25	100

Para o cargo Enfermeiro, conforme indica a Tabela 3, o tipo de desligamento mais frequente foi o “Pedido de Demissão”, com 37 casos (52,11%). Dentre estes casos, 25 (67,55%) pediram demissão devido a outro emprego (somadas todas as categorias).

Para o tipo “Demissão sem Justa Causa”, destacam-se os motivos problemas com liderança, relatados em três casos (12%); desempenho comportamental insatisfatório, três casos (12%); problemas com equipe, em dois casos (8%); e insatisfação com o trabalho, também citado em dois casos (8%). Ainda neste tipo de desligamento é possível verificar o maior número de não comparecimentos à entrevista de desligamento ( $n=8$ ; 32%).

Em relação aos Técnicos de Enfermagem, os dados dos tipos e motivos de desligamento são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4.

*Motivos de Desligamento por Tipo de Desligamento para o Cargo Técnico de Enfermagem*

	Pedido de demissão		Pedido de demissão em período de contrato		Término de contrato pela empresa		Demissão sem justa causa	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>N</i>	%	<i>n</i>	%
Não realizou entrevista de desligamento	56	23,5	17	23,3	21	58,3	41	42,7
Outro emprego	37	15,5	9	12,3	0	0	2	2,1
Outro emprego: melhor salário	24	10,1	3	4,1	1	2,8	0	0
Outro emprego: horário	5	2,1	1	1,4	0	0	0	0
Outro emprego: área de formação	4	1,7	1	1,4	0	0	0	0
Outro emprego: localização	1	0,4	1	1,4	0	0	0	0
Outro emprego: concurso	38	16	3	4,1	0	0	0	0
Problemas com liderança	6	2,5	7	9,6	4	11,1	14	14,6
Problemas com equipe	4	1,7	3	4,1	1	2,8	3	3,1
Insatisfação com o trabalho	5	2,1	0	0	0	0	6	6,3
Não conseguiu se adaptar	3	1,3	9	12,3	4	11,1	1	1
Falta de habilidade técnica	1	0,4	6	8,2	2	5,6	1	1
Absenteísmo	0	0	0	0	1	2,8	6	6,3
Desempenho comportamental insatisfatório	0	0	1	1,4	1	2,8	3	3,1
Motivos pessoais	43	18,1	4	5,5	0	0	7	7,3
Estudos	8	3,4	4	5,5	0	0	2	2,1
Liderança não lhe informou motivo	0	0	3	4,1	0	0	2	2,1
Ação judicial contra a empresa	0	0	0	0	0	0	3	3,1
Redução de custos	0	0	1	1,4	0	0	4	4,2
Negócio próprio	2	0,8	0	0	0	0	0	0
Vaga temporária	0	0	0	0	1	2,8	0	0
Aposentadoria	1	0,4	0	0	0	0	1	1
<b>Total</b>	<b>238</b>	<b>100</b>	<b>73</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>96</b>	<b>100</b>

Nota. Um indivíduo demitido com justa causa e que não realizou entrevista.

Conforme dados expostos acima, 109 (24,5%) Técnicos de Enfermagem contratados neste período não seguiram na Instituição após o período de contrato, seja

por terem solicitado a sua demissão durante o período, seja por terem tido o contrato encerrado pela empresa.

Para aqueles que pediram demissão no período de contrato, os motivos mais frequentes foram: outro emprego (somadas todas as categorias de “outro emprego”), em 18 casos (24,7%); problemas com liderança, em 7 (9,6%); não conseguiu se adaptar, em 9 (12,3%).

No tipo “Demissão sem justa causa” o motivo mais frequente informado por aqueles que compareceram à entrevista de desligamento foi “problemas com a liderança”, em 14 casos (14,6%).

As informações referentes ao cargo de Auxiliar de Enfermagem são descritas abaixo, na Tabela 5.

Tabela 5.

*Motivos de Desligamento por Tipo de Desligamento para o Cargo Auxiliar de Enfermagem*

	Pedido de demissão		Demissão sem justa causa	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Não compareceu à entrevista de desligamento	2	25	17	39,5
Outro emprego	1	12,5	1	2,3
Outro emprego: melhor salário	0	0	0	0
Outro emprego: horário	0	0	0	0
Outro emprego: área de formação	0	0	0	0
Outro emprego: localização	0	0	0	0
Outro emprego: concurso	0	0	0	0
Problemas com liderança	0	0	3	7
Problemas com equipe	0	0	2	4,7
Insatisfação com o trabalho	0	0	1	2,3
Não conseguiu se adaptar	0	0	0	0
Falta de habilidade técnica	0	0	0	0
Absenteísmo	0	0	0	0
Desempenho comportamental insatisfatório	0	0	0	0
Motivos pessoais	3	37,5	4	9,3
Estudos	0	0	0	0
Liderança não lhe informou motivo	0	0	4	9,3
Ação judicial contra a empresa	0	0	0	0
Redução de custos	0	0	6	14
Negócio próprio	0	0	0	0
Vaga temporária	0	0	0	0
Aposentadoria	2	25	5	11,6
Total	8	100	43	100

Nota. Dois indivíduos na categoria “morte” e que constam como “não realizou entrevista”

De acordo com os dados encontrados acima, o motivo mais frequente apontado na entrevista de desligamento por Auxiliares de Enfermagem para seu pedido de demissão foi “Motivos pessoais”, em 3 casos (37,5%). Para aqueles que foram

demitidos sem justa causa, o motivo informado com maior frequência foi “Redução de custos” em 6 casos (14%). Esta informação foi trazida em diversos casos sob a justificativa de que o funcionário havia sido contratado através de um contrato jurídico diferente do que é vigente atualmente na instituição, tornando sua manutenção mais onerosa em termos financeiros para a empresa.

#### 4. Motivo do desligamento segundo a liderança

Conforme relatado anteriormente, na ficha de avaliação de desempenho do funcionário existe um campo específico para a liderança registrar o motivo do desligamento do funcionário, para fins de controle. Através deste documento foram coletados os dados referentes ao motivo relatado pela chefia. Na tabela 6 são apresentados os dados, especificados por cargos.

Tabela 6

*Motivos de Desligamento Segundo a Liderança*

	Enfermeiro		Técnico de Enfermagem		Auxiliar de Enfermagem		Amostra total	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Motivo não informado	33	47,1	286	65,4	28	52,8	347	62
Outro emprego	9	12,9	43	9,8	0	0	52	9,3
Outro emprego: melhor salário	5	7,1	6	1,4	0	0	11	2
Outro emprego: horário	0	0	1	0,2	0	0	1	0,2
Outro emprego: área de formação	0	0	1	0,2	0	0	1	0,2
Outro emprego: concurso	5	7,1	15	3,4	1	1,9	21	3,8
Problemas com liderança	0	0	2	0,5	0	0	2	0,4
Problemas com equipe	2	2,9	0	0	1	1,9	3	0,5
Insatisfação com o trabalho	1	1,4	3	0,7	1	1,9	5	0,9
Não conseguiu se adaptar	2	2,9	3	0,7	0	0	5	0,9
Falta de habilidade técnica	1	1,4	22	5	1	1,9	24	4,3
Absenteísmo	0	0	6	1,4	4	7,5	10	1,8
Desempenho comportamental insatisfatório	6	8,6	22	5	6	11,3	34	6,1
Motivos pessoais	1	1,4	19	4,3	2	3,8	22	3,9
Ação judicial contra a empresa	0	0	2	0,5	1	1,9	3	0,5
Estudos	1	1,4	4	0,9	0	0	5	0,9
Redução de custos	2	2,9	1	0,2	4	7,5	7	1,3
Aposentadoria	2	2,9	1	0,2	4	7,5	7	1,3
Total*	70	100	437	100	53	100	560	100

\* Total de casos válidos

Pode-se observar na tabela acima a maior parte dos desligamentos, 347 (62%), sem a informação do seu motivo, seja por não ter sido registrado no campo específico na ficha de avaliação, seja por esta ficha não ter sido encaminhada ao setor de Recursos Humanos. Este dado é bastante preocupante, pois impossibilita análises mais precisas acerca da percepção das lideranças sobre os desligamentos.

Novamente, assim como nos motivos de desligamento informados pelo funcionário no momento da entrevista, destaca-se o número de desligamentos justificados pela liderança devido a outro emprego, somadas todas as categorias: 86

casos (15,5%). Quanto aos cargos, Enfermeiros apresentaram o maior índice de desligamentos motivados por outro emprego, segundo a liderança, com 19 casos (27,1%). Auxiliares de Enfermagem apresentaram como motivos mais frequentemente apontados pela liderança o desempenho comportamental insatisfatório, com 6 casos (11,3%), e outras três razões com o mesmo número de respostas: absenteísmo, redução de custos e aposentadoria, cada uma delas com 4 casos (7,5%). Para os Técnicos de Enfermagem, os motivos foram bastante variados, mais se destacando, assim como para os Enfermeiros, os relacionados a outro emprego, com 66 casos (15%) na soma total.

## 5. Transferências e promoções

No que diz respeito a transferências e promoções, 115 (28,9%) trabalhadores da enfermagem relataram na entrevista de desligamento que foram transferidos para outro setor no decorrer de sua trajetória no hospital, enquanto 283 (71,1%) informaram que não passaram por este processo. Destaca-se aqui o cargo de Auxiliar de Enfermagem, que se diferencia dos Enfermeiros e Técnicos, com 19 (59,4%) profissionais referindo transferência, enquanto 13 (40,6%) não foram transferidos. Tal fato justifica-se pelo tempo de casa destes funcionários, visto que desde 2003 não são mais admitidos profissionais com esta formação em decorrência da Resolução-COFEN N° 276/2003. Devido a esta resolução, e à busca contínua pela qualidade, muitos destes profissionais foram remanejados para áreas consideradas de menor grau de complexidade.

Quanto à promoção, quando um indivíduo passa de um cargo para outro com um ganho financeiro envolvido, apenas 22 (5,5%) dos trabalhadores da enfermagem relataram na entrevista oportunidade de promoção em sua trajetória na Instituição, em detrimento de 376 (94,5%). Porém, para o cargo de Enfermeiro, os números são diferentes, pois 11 (19%) mencionaram promoção, enquanto 47 (81%) não. Tal diferença entre o número total e o número de Enfermeiros que receberam promoção pode ser explicada devido ao cargo ocupado, visto existir um incentivo na Instituição para que os funcionários estudem, se desenvolvam e sejam promovidos; porém, isto se torna mais comum quando passa de um cargo de nível médio para um cargo de nível superior, principalmente na assistência, área fim da empresa. Acaba por ser menos comum, portanto, ser promovido de alguma função para um cargo de nível Técnico, apesar de também ocorrer, conforme indicam os percentuais.

Para investigar possíveis associações entre receber promoção ou não e o tipo de desligamento, foi utilizado teste qui-quadrado. Houve uma associação significativa entre as variáveis,  $\chi^2 = 9,30$ ,  $p = 0,026$ . Especificamente, verificou-se uma tendência de muitos indivíduos com demissão sem justa causa terem recebido promoção (resíduo padronizado = 2,4). Este dado indica um número maior do que o esperado estatisticamente de indivíduos demitidos mas com promoção em seu histórico profissional dentro da Instituição, dado que se mostra um tanto curioso, em primeiro momento. Apesar disto, pode-se supor que, apesar das promoções, por outras razões, conforme demonstra a Tabela 2, os funcionários acabaram por desligar-se.

Do total de indivíduos, 164 foram demitidos sem justa causa. Dentre esses, 25 Enfermeiros, 96 Técnicos de Enfermagem e 43 Auxiliares de Enfermagem. Dentro de cada uma dessas categorias, respectivamente, foram promovidos três, sete e um indivíduo.

## 6. Acompanhamento psicológico

Existe uma questão no roteiro da entrevista perguntando se o funcionário realizou algum tipo de atendimento de saúde na Instituição. Para aqueles que mencionaram terem realizado atendimento psicológico, foi inserido no banco de dados a informação de que haviam recebido acompanhamento psicológico, serviço disponibilizado em dois setores diferentes, sendo um com enfoque mais psicoterapêutico e geral, e outro focado em questões de trabalho, caracterizando-se como acompanhamento funcional. 43 (10,8%) trabalhadores de enfermagem desligados neste período relataram ter realizado algum dos dois tipos de acompanhamentos disponibilizados, enquanto que 355 (89,2%) disseram não ter realizado. Entre os cargos, Auxiliares de Enfermagem apresentaram o maior número de utilizações do serviço, sendo 5 (15,6%) funcionários atendidos, em detrimento de 27 (84,4%). Por outro lado, Enfermeiros apresentaram o menor índice de procura pelo serviço, pois somente 2 (3,4%) referiram ter utilizado, enquanto 56 (96,6%) não utilizaram.

Os dados sugerem subutilização do serviço de acompanhamento funcional, seja pela falta de divulgação da disponibilidade, seja pelo temor dos funcionários de procurarem um serviço psicológico dentro da empresa em que trabalham. Não é difícil

observar casos de trabalhadores que procuram apoio fora da empresa, por sentirem seu emprego e, conseqüentemente, sua carreira menos ameaçada.

Para Dejours (2004), o sofrimento é inerente ao trabalho, pois é a forma como o mundo real se apresenta, através do afeto. As organizações e os indivíduos podem tratar de formas diferentes este afeto; porém, atualmente o mundo do trabalho tem por diversas vezes incentivado a individualização e, conseqüentemente, a concorrência generalizada entre as pessoas, equipes e serviços. Desta forma, o indivíduo é muitas vezes coibido por esta cultura a procurar qualquer tipo de auxílio dentro da instituição de trabalho, seja psicológico, seja com a liderança ou mesmo com colegas, pois estaria evidenciando seu sofrimento e dificuldades e associando à sua imagem questões como fraqueza e impotência.

Para avaliar a associação entre receber acompanhamento psicológico ou não e o tipo de desligamento, foi utilizado um teste qui-quadrado. Houve uma associação significativa entre as variáveis,  $\chi^2 = 22,35$ ,  $p < 0,001$ . Especificamente, houve uma tendência de muitos indivíduos com Demissão Sem Justa Causa terem recebido acompanhamento psicológico (resíduo padronizado = 3,5) e poucos indivíduos que saíram devido a Pedido de Demissão em Período de Contrato terem realizado acompanhamento psicológico (resíduo padronizado = -2,6). Estas associações reforçam o papel importante do acompanhamento psicológico na trajetória dos trabalhadores na Instituição, visto que provavelmente muitos dos demitidos realizaram acompanhamento por enfrentarem dificuldades que vieram a somar às causas de seus desligamentos. No acompanhamento, certamente puderam, no mínimo, ter um espaço de acolhimento e reflexão sobre suas dificuldades, aliviando de alguma maneira as tensões inerentes ao trabalho em hospitais. Da mesma forma, é possível supor que os funcionários que pediram demissão ainda no contrato, sem terem realizado acompanhamento, poderiam ter encontrado algum tipo de alternativa às suas dificuldades, podendo vir a seguir na Instituição. Não é possível apontar dados relativos ao número de demissões evitadas com o serviço prestado, pois este trabalho avaliou um banco de dados somente com informações de funcionários desligados.

## 7. Intenção de Retorno à Instituição

Dos 398 funcionários que compareceram à entrevista de desligamento, 359 (90,9%) afirmaram que voltariam a trabalhar na Instituição, enquanto apenas 33 (8,4%)

informaram que não retornariam. Houve 3 casos (0,8%) em que o indivíduo não soube informar no momento da entrevista se retornaria ou não, e eles foram excluídos das análises devido ao seu reduzido número para que elas fossem possíveis.

Cabe destacar que para o cargo de Auxiliar de Enfermagem os dados foram um pouco diferentes, sendo que 24 (75%) informaram que retornariam, enquanto 8 (25%) disseram que não retornariam. Este dado pode ter sua explicação relacionada ao grande número de desligamentos motivados por aposentadoria, associado ao desejo de parar de trabalhar, para este cargo, sendo 7 casos (13,2%), conforme a Tabela 2.

Um teste qui-quadrado mostrou associação entre voltar ou não a trabalhar e o tipo de demissão,  $\chi^2 = 26,65$ ,  $p < 0,001$ . Especificamente, houve uma tendência de muitos indivíduos que foram demitidos sem justa causa relatarem que não voltariam a trabalhar (resíduo padronizado = 4,3). Isto demonstra um número muito maior do que o esperado estatisticamente de indivíduos que informaram que não retornariam ao hospital e terem sido demitidos sem justa causa. Pode-se supor que tal fato tenha ocorrido em função do momento do desligamento ser difícil para o funcionário, podendo estar decepcionado com a Instituição e/ou com a forma como foi conduzido seu desligamento. A maior parte dos desligamentos sem justa causa tem razões complexas, envolvidas em um contexto. Em geral não ocorreu alguma falta grave específica justificando a saída, mas um conjunto de fatores associados, porém nem sempre o trabalhador consegue compreender a situação, ou a liderança conduz e explica adequadamente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Identificar os tipos e motivos dos desligamentos por cargos, bem como investigar as possíveis associações entre os tipos e variáveis tempo de empresa, transferências e promoções, acompanhamento psicológico e intenção de retorno à Instituição, objetivo a que se propôs este estudo, apresentam-se como ponto de partida para analisar o contexto da Instituição e gerar políticas de gestão de pessoas que possam reverter este quadro.

Conforme os resultados obtidos, a maior parte dos desligamentos ocorre por iniciativa dos empregados, sendo o tipo de desligamento mais frequente o pedido de demissão, com 63,7%. Os motivos dos desligamentos foram bastante diversificados. Dentre eles, justificativas relacionadas a outro emprego obtiveram grande destaque, com 28,7% dos desligados informando esta motivação. Com relação aos Enfermeiros, especificamente, o dado é ainda mais alarmante, com 42,3% dos casos nesta categoria.

No caso dos Técnicos de Enfermagem, 24,5% permaneceram por menos de três meses na Instituição, deixando-a ainda no período de contrato. Ainda sobre o tempo de permanência, verificou-se 30,81% de funcionários desligados com tempo de trabalho na Instituição igual ou inferior a doze meses. Destes, 21 (12%) eram Enfermeiros e 154 (88%) Técnicos de Enfermagem.

A avaliação do motivo do desligamento segundo a liderança teve uma restrição importante neste estudo, visto que 62% das fichas consultadas não continham o registro da informação.

Quanto a oportunidades de transferência e promoção, Auxiliares de Enfermagem destacaram-se com 59,4% de casos informados de oportunidade de transferência para outro setor na empresa, e Enfermeiros com 19% de promoções.

Apenas 10,8% dos trabalhadores da enfermagem desligados no período relataram a utilização do serviço de acompanhamento psicológico, disponibilizado na Instituição. Este dado indica subutilização do serviço, que poderia auxiliar o funcionário em suas dificuldades no trabalho e na vida pessoal.

Um alto índice foi encontrado na intenção de retorno à Instituição (90,9%), indicando que apesar do desligamento, de maneira geral os profissionais deixaram a empresa com possibilidades de retornar. Houve uma tendência aos indivíduos demitidos

sem justa causa relatarem que não retornariam, fato que pode ter associação com sentimentos desagradáveis advindos da demissão e a forma como foi conduzida.

Estes resultados indicam a necessidade urgente da área de gestão de pessoas, em conjunto com as lideranças da instituição, encontrar formas de reter os trabalhadores da enfermagem para assegurar a manutenção da qualidade dos serviços prestados.

Tais dados vêm ao encontro às percepções advindas da experiência no setor de recursos humanos da Instituição pesquisada acerca dos motivos dos desligamentos. No entanto, outras questões das entrevistas de desligamento, em geral subutilizadas, podem ser utilizadas a favor da Instituição. Apesar de não estar exposta claramente neste estudo, a prática do setor de recursos humanos sugere que muitos trabalhadores deixam o hospital por uma série de fatores, tais como remuneração, sobrecarga de trabalho, dificuldades de relacionamento com liderança e com equipe, buscando outra oportunidade devido a isto.

Analisando as limitações do estudo, deve-se apontar o instrumento utilizado atualmente, a ficha da entrevista de desligamento. O fato de a entrevista ter um caráter semi-estruturado e, portanto, depender da condução do entrevistador, acaba por tornar os registros um tanto diferentes. Todos possuem as mesmas informações básicas, porém somente alguns, dependendo do nível de treinamento do entrevistador, possuem maior riqueza e detalhamento de informações. Desta forma, pode-se deixar de questionar informações que poderiam aprofundar as análises.

Além disto, o grande número de categorias encontradas para os motivos de desligamento também se mostraram uma limitação em certos momentos. Apesar da opção por detalhá-los devido à complexidade e especificidade das causas, pensando em enriquecer e aprofundar o estudo, no decorrer da discussão dos resultados verificou-se que em alguns momentos as categorias faziam mais sentido se agrupadas, como no caso dos motivos relacionados a outro emprego.

Como a entrevista de desligamento é uma das fontes mais ricas de informação acerca das causas destes desligamentos das empresas, seria bastante interessante a alteração deste instrumento, propiciando um maior aprofundamento das informações. Além disto, poderia ser oferecida outra forma de respondê-la para diminuir o número de entrevistas não realizadas. Sugere-se a utilização de um questionário que o próprio funcionário possa responder, dotado de um cabeçalho com instruções e com questões objetivas, com opções a serem assinaladas, e campos de abertos para observações, caso

necessário. Desta forma, haveria mais dados em uma próxima coleta e novos resultados poderiam ser encontrados.

Conforme mencionado por diversas vezes no decorrer deste estudo, as causas da rotatividade em hospitais são diversas e complexas. Este estudo, no entanto, buscou apoiar a gestão de pessoas no sentido de identificar estas causas para poder trabalhar cada uma delas, seja de forma individual ou em conjunto, quando necessário. Sugere-se, a partir da revisão realizada na literatura disponível, que novos estudos sejam desenvolvidos sobre o tema, visto ser ainda pouco estudado.

## REFERÊNCIAS

- Anselmi, M. L.; Angerami, E. L. S.; Gomes, E. L. R. (1997). *Rotatividade dos Trabalhadores de Enfermagem nos Hospitais do Município de Ribeirão Preto*. Rev Panam Salud Publica, Washington, Julho; 2(1): 44-50.
- Anselmi, M. L.; Duarte, G. G.; Angerami E. L. S. (2001). “*Sobrevivência*” no emprego dos trabalhadores de enfermagem em uma instituição hospitalar pública. Rev. Latino-am Enfermagem. Julho; 9(4):13-8.
- Chiavenato I. (2009). *Recursos humanos: O capital humano das organizações*. 9ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato I. (2004). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Coomber, B.; Barrivall, K.L. (2007). *Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: a review of the research literature*. In: International Journal of Nursing Studies. Feb; 44(2):297-314.
- Dejours, C. (2004). *Subjetividade, trabalho e ação*. Revista Produção. Setembro/Dezembro; v. 14, pp 27 – 34.
- Holanda, F.L.; Cunha, I.C.K.O. (2005). *Tempo de permanência de enfermeiros em um hospital-escola e valores monetários despendidos nos processos de admissão, desligamento e provimento de novo profissional*. Rev Latino-am Enfermagem. Setembro/Outubro; 13(5):642-7.
- Huzek, D.; Stefano, S. R. (2009). *Rotatividade em Hospitais Filantrópicos da Região Centro Sul do Paraná*. In: XII Seminário em Administração FEA USP, São Paulo. XII SEMEAD FEA USP, 2009. v. 1. pp. 1-16
- Iwamoto, H.H.; Anselmi, M.L. (2006). *Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do município de Uberaba, Minas Gerais*. Revista Gaúcha Enfermagem, Porto Alegre (RS). Set;27(3):443-53.
- Lima, S.M.L.; Barbosa, P.R.; Portela, M.C.; Ugá, M.A.D.; Vasconcellos, M.M.; Gerschman, S. (2004). *Caracterização gerencial dos hospitais filantrópicos no Brasil*. Cadernos de Saúde Pública. 20(5):1249-61.
- Lu, K.Y.; Lin, P.L.; Wu, C.M.; Hsieh, Y.L.; Chang, Y.Y. (2002). *The relationships among turnover intentions, professional commitment, and job satisfaction of hospital nurses*. Journal of Professional Nursing; 8(4):214-9.

- Nomura FH, Gaidzinski RR. (2005). *Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital-escola*. Rev. Latino-am Enfermagem. Setembro-outubro; 13(5):648-53.
- Roothmann, I.; Cooper, C. (2009). *Fundamentos da Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- SILVA, E. M. (2006) *Os Efeitos da Liderança na Retenção de Talentos: Um Estudo sobre Comprometimento e Rotatividade numa Indústria Petroquímica*. Dissertação. Faculdade De Economia e Finanças (Ibmec), Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia.
- Simon, M.; Müller, B. H., Hasselhorn, H. M. (2010). *Leaving the organization or the profession - a multilevel analysis of nurses' intentions*. In: Journal of Advanced Nursing. Mar;66(3):616-26.