

TURNOVER DA EQUIPE DE ENFERMAGEM NOS SERVIÇOS HOSPITALARES: CASO HOSPITAL NOSSA SENHORA DE FÁTIMA – HNSF¹

Cecília de Carvalho Costa²
Sandro Ângelo de Andrade³

RESUMO: O presente estudo buscou identificar, como se estabelece o índice de rotatividade de funcionários no setor de enfermagem do Hospital Nossa Senhora de Fátima nos últimos dois anos, buscando observar ainda suas respectivas políticas de recursos humanos. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, descritiva, quantitativa e um estudo de caso. A amostra não foi probabilística intencional. De modo geral, os índices de rotatividade nos anos estudados não oscilam exponencialmente, nota-se certa linearidade nos indicadores dos respectivos meses. Exceto nos meses de julho (2,2) de 2018 e julho (1,4) de 2019, com uma diferença relativamente maior (0,8) se comparada com os demais meses de ambos os anos. Os dados apontam que dos 46 participantes do estudo, a maior parte (72%) se compôs de técnicos de enfermagem. No ano de 2018, 20 profissionais deixaram de trabalhar no HNSF, sendo a maioria (14) composta de técnicos de enfermagem.

PALAVRAS-CHAVE: Equipe de Enfermagem. Índice de Rotatividade. Políticas de Recursos Humanos. Turnover.

ABSTRACT: The present study sought to identify how the employee turnover rate in the nursing sector of Hospital Nossa Senhora de Fátima was established in the last two years, also seeking to observe their respective human resources policies. Bibliographic, descriptive, quantitative research and a case study were carried out. The sample was intentionally non-probabilistic. In general, the turnover rates in the years studied do not fluctuate exponentially, there is a certain linearity in the indicators for the respective months. Except in the months of July (2.2) of 2018 and July (1.4) of 2019, with a relatively larger difference (0.8) compared to the other months of both years. The data show that of 46 study participants, most (72%) were composed of nursing technicians. In 2018, 20 professionals stopped working at HNSF, the majority (14) being composed of nursing technicians.

KEYWORDS: Nursing team. Turnover index. Human Resources Policies. Turnover.

1 INTRODUÇÃO

A rotatividade de pessoal denominada ainda como *turnover* tem relação com a saída de funcionários de uma empresa. Diferentes são as causas que motivam esse desligamento. As pessoas tendem a requerer a sua demissão devido a não estarem satisfeitas com alguma política de recursos humanos adotada pela empresa, por falta de motivação, bem como por estarem interessadas em buscar uma colocação profissional

¹ Trabalho apresentado na área temática III - Educação e pesquisa em contabilidade do Fórum Gerencial 2020, realizado de 17 a 19 de novembro de 2020.

² Estudante de Graduação 8º período do curso de Ciências Contábeis do UNIPAM. E-mail: ceciliacc@unipam.edu.br.

³ Professor do curso de Ciências Contábeis do UNIPAM. E-mail: sandroangelo@unipam.edu.br.

que melhor atenda às suas perspectivas. (CHIAVENATO, 2008), (LACOMBE, 2005), (LIMONGI-FRANÇA, 2014).

Turnover pode ser compreendido ainda como “o resultado da saída de alguns funcionários e o ingresso de outros para substituí-los no trabalho” (MACÁRIO *et al.* 2015, p. 18). A área de Recursos Humanos das empresas é responsável pela questão que envolve a rotatividade de pessoal, devendo estar preparada para identificar as principais causas do aumento desse evento, que podem ainda ter como causas questões relacionadas ao treinamento e desenvolvimento, salários e benefícios e clima organizacional. Bem como, a empresa pode desejar contratar profissionais mais qualificados, visando melhorar o seu desempenho, uma vez que, um profissional adaptado à cultura da organização poderá ser mais produtivo e, portanto, a empresa terá resultados mais positivos, podendo com isso, aumentar a sua rentabilidade e se manter estável. (KLEINERT e NEVES, 2018).

O estudo aqui sugerido partiu das seguintes questões: a) Como se estabeleceria o índice de rotatividade de funcionários no setor de enfermagem do Hospital Nossa Senhora de Fátima – HNSF nos últimos dois anos? Quais políticas de recursos humanos são adotadas pelo HNSF para o setor de enfermagem?

Este trabalho teve a intenção de reunir elementos teóricos que esclarecessem sobre a rotatividade de pessoal nas empresas, fato que é considerável, pois primeiramente, é importante que o público interessado nesse assunto, possa compreender os conceitos e as características do tema estudado. O público a que se refere, pode envolver diferentes empresas que enfrentam o problema do *turnover*, futuros acadêmicos que também ambicionam aprofundar nesse assunto, e, para a sua própria autora que entende ser fundamental compreender que a interdisciplinaridade convida aos futuros contabilistas a buscarem saber como a gestão de recursos humanos trata o fenômeno da rotatividade de pessoal nas organizações.

O objetivo geral deste estudo consistiu em identificar, como se estabelece o índice de rotatividade de funcionários no setor de enfermagem do Hospital Nossa Senhora de Fátima nos últimos dois anos, buscando observar ainda suas respectivas políticas de recursos humanos.

Teve ainda como objetivos específicos: a) Conceituar e caracterizar o tema rotatividade de pessoal em empresas. b) Identificar, nos últimos dois anos, o índice de rotatividade de funcionários no setor de enfermagem. c) Descrever cargos e quantidade de profissionais que se desligaram, dispensas realizadas, pedidos de demissão, entrevistas de desligamentos e término de Contrato ocorridos nos anos de 2018 e 2019. e) Informar as políticas de recursos humanos adotados pelo HNSF para o setor de enfermagem.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Turnover é uma palavra procedente do inglês que significa rotatividade que no ambiente organizacional denota o movimento de entrada e saída de funcionários, devido a uma decisão do empregador ou empregado (SILVEIRA, 2011). Em outros termos, caso haja muitas vagas de emprego no mercado de trabalho, ocorre uma tendência das pessoas buscarem outras oportunidades com melhores salários, fazendo com que os

empregados optarem por trocar de emprego, cujas saídas denominam-se *turnover*. (ECKERT *et al.* 2011).

A rotatividade de empregados costuma escapar do controle da empresa, quando os desligamentos partem de iniciativa dos empregados e tendem a aumentar significativamente. Em mercados de trabalho que dispõem de grandes ofertas de emprego costumam evidenciar aumento de rotação de pessoal. Por um lado, a rotação de pessoal pode inflacionar o sistema com novos recursos, quando as entradas são maiores do que as saídas que incentivam operações e expandem resultados. Por outro lado, a rotação pode esvaziar o sistema, quando as saídas são maiores do que as entradas, pois diminuem as operações e reduz os resultados. (CHIAVENATO, 1981).

Muitas são as causas que levam ao funcionário a partir para o desligamento destes envolvem, pedidos de demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, ou possibilidade de conseguir melhor colocação profissional. Mas, a empresa também tem o direito de investir na busca de profissionais mais capacitados para melhorar o seu quadro funcional, visando inovação e reforma profissional de sua equipe de pessoal. (MEDEIROS; ALVES; RIBEIRO, 2012).

Destaca-se que a rotatividade pode não ser a razão, mas, o efeito de variáveis internas e externas na empresa. As variáveis externas envolvem a condição de oferta e procura do mercado, a condição econômica e as oportunidades de empregos. Dentre as variáveis internas citam-se a política de salários e benefícios que a empresa proporciona, o estilo de gestão, as oportunidades de treinamento e desenvolvimento, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. O clima e a cultura organizacional também são responsáveis por boa parte das variáveis internas. (CHIAVENATO, 2010).

O turnover é um fenômeno negativo para as empresas, porque gera prejuízos que poderiam ser evitados através de um bom planejamento de pessoal e de um processo eficaz de recrutamento. O *turnover* pode promover "I. Pagamentos de salários e quitação de verbas trabalhistas (férias, décimo terceiro, etc.); II. Despesas com benefícios; III. Custos com consultorias (*outplacement* ou *replacement*); IV. Cargos em aberto até a substituição. (CHIAVENATO, 2004, p.8). Por isso a relevância de se atrair e eleger o pessoal adequado para o processo seletivo, ou seja, atentar-se para a escolha de candidatos providos de habilidades esperadas para o cargo e com intenções de permanecer na organização.

Por outro lado, conforme Lopes (2017) deve-se considerar que algumas condições estabelecidas pela administração podem desencadear problemas psicológicos que levam o empregado a pedir demissão do emprego, ou simplesmente abandoná-lo.

Existem também outras causas frequentes que levam a rotatividade de pessoal e as possibilidades de soluções mais predominantes para lidar com a questão, segundo demonstra o Quadro 1.

TURNOVER DA EQUIPE DE ENFERMAGEM NOS SERVIÇOS HOSPITALARES:
CASO HOSPITAL NOSSA SENHORA DE FÁTIMA – HNSF

Quadro 1: Causas e possibilidades de soluções

Causas frequentes de rotatividade	Possibilidades de soluções
Instabilidade da chefia no tratamento do pessoal	Seleção, treinamento e orientação da gestão
Salários abaixo inferiores ao mercado de trabalho	Revisões no plano de salário
Falta de oportunidades de crescimento	Criação de um sistema de promoção e melhoria
Falta no emprego	Implantação de políticas para mediar soluções, de forma que tanto o empregado quanto o empregador tenham estabilidade
Indecisão quanto a deveres e obrigações	Organizar um plano de trabalho com normas escritas para regulamentar a conduta do pessoal
Condições físicas de trabalho inadequadas	Melhoria no ambiente físico, equipamentos e métodos de trabalho

Fonte: Lopes (2017).

Conforme Lacombe (2011) uma atividade complementar ao desligamento é a entrevista de desligamento ou a entrevista de saída. Raras as organizações que realizam sistematicamente, mas, elas são importantes. A entrevista de desligamento se revela numa conversa com um funcionário, cuja saída seja por pretensão dele ou da organização. Normalmente é realizada, sem a presença de outra pessoa, por um psicólogo de recrutamento e seleção. A entrevista é quase sempre realizada entre a comunicação e a homologação da saída do funcionário.

Quase sempre o funcionário que sai está descontente, por isso, a entrevista deve ocorrer por meio de perguntas já estabelecidas e respostas livres. Pode ser que o funcionário exponha tudo o que pensa, ainda que com viés negativo, as conclusões encontradas podem ser favoráveis como feedback para seleções futuras. Essas entrevistas podem ser tabuladas e confrontadas com outras. O entrevistador deve ter muito cuidado, ser sucinto e nortear os assuntos de modo claro e definitivo. Sugere-se evitar falar sobre o que motivou a dispensa e evitar comentar sobre atuações negativas. Deve-se ouvir o demitido e demonstrar que entende o seu jeito de pensar, mas sem lhe dar razão. (LACOMBE; HEILBORN 2008).

Devido aos inúmeros aspectos negativos referentes a alta rotatividade de pessoal se torna um fator preocupante, especialmente quando realizada pelas empresas para a aquisição de falsas vantagens a curto prazo, médio e longo prazos. “A rotatividade, provoca enormes prejuízos à empresa, ao mercado e à economia como um todo e, principalmente, ao empregado individual ou socialmente em relação à sua família” (CHIAVENATO 1981, p. 35).

De qualquer forma o custo da rotatividade não deixa de ser um desafio para a empresa, esse valor pode proceder da combinação de variáveis como “custo de demissão, reposição, dos exames para demissão e admissão; tempo médio de reposição de vagas; treinamento introdutório; ambientação de novos empregados; perda de produtividade; qualificação ou adaptação” (CABRAL, 2009, p. 1).

Os custos de rotatividade podem oscilar, segundo o impacto da posição na estrutura da empresa “Em algumas empresas, o custo médio da troca de um funcionário chega a 8 vezes o salário do mesmo (ZEUCH, 2007, p. 1)”.

De acordo com Zeuch (2007, p. 1) “o índice de rotatividade de pessoal ou *turnover* é medido pela média de funcionários admitidos e demitidos na empresa ou no setor no período, dividido pelo total de funcionários no início do período”. Segundo Cabral (2009, p. 1) um dos mais reconhecidos apontadores aplicados à gestão de recursos humanos é o de índice de rotatividade ou *turnover*. A finalidade deste índice de rotatividade é tentar conter a entrada e saída de pessoas, a fim de evitar o impacto de uma rotatividade não esperada que pode ser potencialmente negativa para a empresa. Lembrando-se de que, “o *turnover* ou índice de rotatividade é a média dos indicadores de entrada (admissão) e de saída (desligamento)”. Observa-se a Figura 2.

Figura 1: Índice de Rotatividade

$$\text{Índice de Rotatividade (Turnover Global)} = \left\{ \frac{\left[\frac{\text{N}^\circ \text{ de admissões (no mês)}}{2} + \frac{\text{N}^\circ \text{ de demissões (no mês)}}{2} \right]}{\text{N}^\circ \text{ de empregados (final do mês anterior)}} \right\} \times 100$$

Fonte: Cabral (2009, p. 1).

Ressalta-se que o índice de rotatividade determina apenas o giro de pessoal em certo período. Enquanto que o giro considera apenas as pessoas que entraram e saíram da empresa sem que esse evento tivesse sido planejado. A substituição de pessoal representa giro, logo, é uma rotatividade. Saber se a rotatividade da empresa está alta ou baixa não é tarefa simples. Isso parece estar mais para um juízo que pode modificar de pessoa para pessoa, do que uma ciência exata. Ademais, “são muitos fatores que podem influenciar o índice para cima ou para baixo: Rotatividade do mercado (e da concorrência); Economia do país e do estado; Área de negócio da empresa; O tamanho da empresa; A gestão da empresa, etc.” (ZEUCH, 2008, p.1).

Dutra (2019) desenvolveu um estudo para avaliar a qualidade da Saúde no Brasil. Para esse autor, a saúde no Brasil deve ser decodificada conforme um sistema, que busca transformar insumos em resultados especializados, como serviços para prestar atendimento às necessidades de saúde dos usuários, com o objetivo de melhorar a saúde da população. Referente aos parâmetros da qualidade, a demanda não vem sendo atendida, e o capital e a força de trabalho atuam aquém das expectativas. Portanto, esses efeitos refletem em todo o sistema, como um processo de *feedback* ruim e redução de consultas na Atenção Básica. Apesar disso, se transformadas as demandas, estas têm força para causar impactos positivos na saúde da população.

Patos de Minas possui um sistema de saúde enxuto, com atribuições bem estabelecidas e conta com o apoio de um Núcleo de Vigilância Epidemiológica e Hospitalar – NUVEH do Hospital Regional Antônio Dias – HRAD e de Agências de Controle de Infecções Hospitalares – CCIHs de outros três hospitais, um é conveniado ao SUS e os outros dois disponibiliza atendimentos particulares ou de convênios. (SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE PATOS DE MINAS, 2018). Dentre os hospitais privados citados encontra-se o Hospital Nossa Senhora de Fátima – HNSF que é a empresa eleita para o estudo de caso do presente trabalho.

3 METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica fundamentada em referenciais teóricos. A pesquisa bibliográfica é realizada por meio de material já publicado e envolve “material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos” (GIL, 2017, p. 28).

A pesquisa foi descritiva quanto aos seus fins, vez que buscou-se analisar os fatores determinantes de rotatividade de funcionários do setor de enfermagem, do Hospital Nossa Senhora de Fátima – HNSF.

Segundo Gil (2017), a pesquisa descritiva propõe descrever as características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis, e abrange o uso de técnicas uniformizadas de coleta de dados, como observação sistemática ou questionário.

A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, uma vez que se estudou aspectos relacionados a uma determinada empresa. Conforme Yin (2001), o estudo de caso não busca apenas explorar fenômenos, mas, além disso, compreendê-los em alguma conjuntura, além de utilizar diversos métodos para a coleta de dados quantitativos e qualitativos. O presente estudo foi realizado no Hospital Nossa Senhora de Fátima – HNSF, inserido na cidade de Patos de Minas (MG).

O diagnóstico encontra-se apresentado por meio de uma pesquisa quali-quantitativa que tem como objetivo principal compreender e interpretar o estudo eleito, no sentido de identificar o índice de rotatividade de funcionários do setor de enfermagem do referido hospital. Na abordagem quantitativa, os dados podem ser quantificados e centralizados na objetividade, cuja realidade pode ser entendida apenas com embasamento na análise de dados brutos, tratados com o auxílio de instrumentos uniformizados e neutros. Esse tipo de pesquisa procura a linguagem matemática para apresentar as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis. Enquanto que a pesquisa qualitativa se define como qualquer forma de coleta de dados que objetiva descrever conteúdos referentes a algum contexto. (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

O universo desta amostra abarcou a empresa HNSF. A amostra abrangeu o setor de enfermagem que nela atua e foi não probabilística intencional e contou com 46 profissionais.

Os instrumentos de coleta de dados deste estudo, contam com três roteiros: Roteiro para levantar dados institucionais relacionados ao *Turnover*; Roteiro para consultar fichas de desligamento dos funcionários demitidos nos anos de 2018 e 2019 e Roteiro para levantar dados relacionados às variáveis influenciadoras do *Turnover* aplicado a gestora do departamento de pessoal do HNSF.

A pesquisa foi realizada na segunda quinzena do mês de agosto de 2020.

A análise dos dados foi realizada mediante programa Excel que permite uma estatística descritiva e objetiva resumir e compreender os dados levantados que são aqui apresentados através de gráficos e tabelas e discutidos junto a teoria analisada.

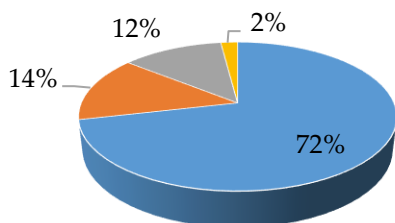
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Turnover constitui rotatividade de funcionários no ambiente organizacional significa o movimento de entrada e saída de pessoal, dado a uma determinação do empregador ou do empregado. Essa rotatividade torna-se preocupante quando escapa do controle organizacional, cuja iniciativa de sair da empresa parte dos funcionários. Se as saídas são maiores do que as entradas, a tendência é reduzir as operações e, portanto, os resultados. (CHIAVENATO, 1981), (SILVEIRA, 2011), (ECKERT *et al.* 2011).

O presente estudo, portanto, buscou identificar o índice de *turnover* e seus fatores determinantes no setor de enfermagem do Hospital Nossa Senhora de Fátima – HNSF, situado na cidade de Patos de Minas (MG).

Primeiramente, o Gráfico 1 apresenta a amostra estudada.

Gráfico 1: Amostra estudada



- Técnico de Enfermagem
- Enfermeiro
- Coordenador de Enfermagem
- Auditoria de Enfermagem

Fonte: pesquisa de campo realizada no HNSF (2020).

De 46 participantes deste estudo, a maioria da amostra se compôs de (72%) de técnicos de enfermagem, o que deixa latente o quanto essa força de trabalho é fundamental para a instituição estudada, haja vista que se refere a maioria absoluta dos profissionais de enfermagem que lá prestam os seus serviços.

Em suas diferentes áreas de atuação, a enfermagem, é uma grande força de trabalho, o que leva a múltiplas jornadas de trabalho com intervalos pequenos para descansar. Com isso, surge a vulnerabilidade que suscita questionamentos sobre o reconhecimento desta função, levando à rotatividade de pessoal. O desligamento de técnicos e auxiliares de enfermagem pode interferir na qualidade do serviço, na produtividade do trabalho em equipe e no alto custo financeiro dos processos admissionais e demissionais. (SILVA, SANTOS e HILLESHEIM, 2018).

No Hospital Nossa Senhora de Fátima (HNSF), por exemplo, especificamente nos anos de 2018 e 2019, houveram dispensas, muitos pedidos de demissão, pedidos de licença e término de contrato, fatores estes que podem fazer oscilar o índice de rotatividade. No ano de 2018 deixaram de trabalhar no HNSF 20 profissionais, sendo 14 da área técnica de enfermagem e no ano de 2019, foram 26 profissionais, sendo 19 da área de enfermagem.

Muitos podem ser os motivos que levam funcionários a partirem para o desligamento, estes envolvem, pedidos de demissão por descontentamento com

TURNOVER DA EQUIPE DE ENFERMAGEM NOS SERVIÇOS HOSPITALARES:
CASO HOSPITAL NOSSA SENHORA DE FÁTIMA – HNSF

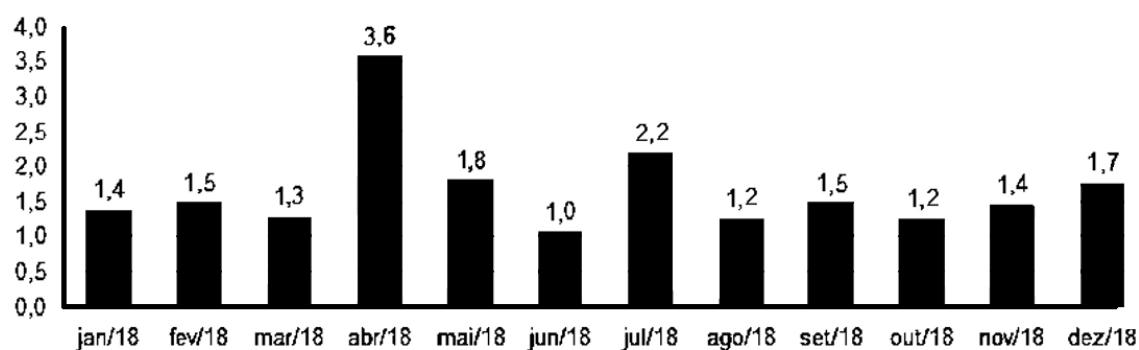
determinadas políticas das empresas, falta de motivação, ou probabilidade de conseguir melhor colocação profissional. (MEDEIROS; ALVES; RIBEIRO, 2012).

O tempo de permanência retratado em meses de trabalho dos profissionais de enfermagem no HNSF que pediram demissão nos anos de 2018 e 2019 foi bastante diversificado, notando-se o mínimo de permanência de 2 meses e o máximo de 183 meses.

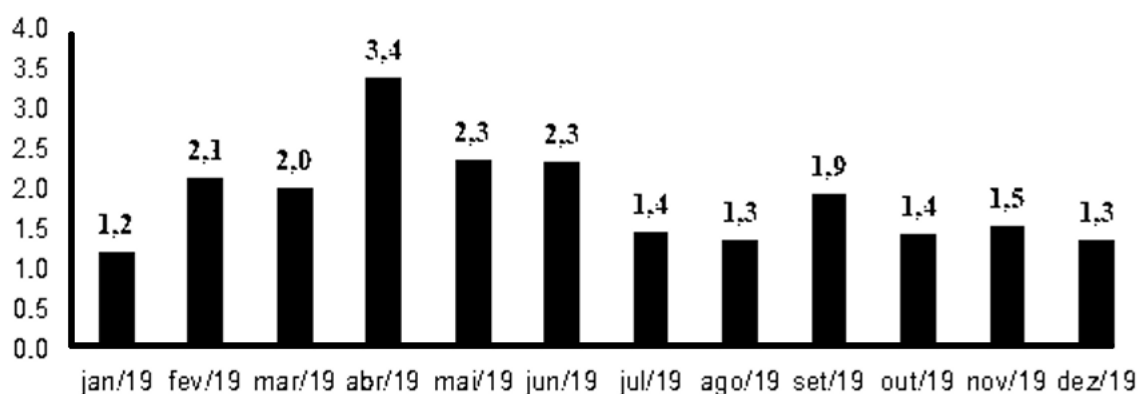
O índice de *turnover* foi calculado por meio da fórmula: número de funcionários desligados, dividido pelo número do efetivo médio de funcionários existentes no final do período analisado, multiplicado por 100. Os resultados mostraram alto índice de *turnover* procedentes de falhas, tanto no recrutamento quanto na seleção de candidatos que não atendiam ao perfil da vaga ou que não tinham habilidade para desenvolver as tarefas eficientemente. (COUTO e SILVA, 2020).

Conforme levantamento nos anos de e 2018 e 2019 foi constatada taxa de *turnover* no Hospital Nossa Senhora de Fátima, cujo Índice obtido foi de cerca de 1,4% ao ano, a fórmula utilizada para medir o *turnover* foi a seguinte: $\frac{\text{Admitidos} + \text{Demitidos}}{2} \times 100/2$. Observe-se o gráfico 2 da rotatividade dos anos de 2018 e 2019.

Gráfico 2: Índice de Rotatividade 2018 e 2019
Índice de Rotatividade (2018)



Índice de Rotatividade (2019)



Fonte: pesquisa de campo (2020).

Muito embora o Índice de Rotatividade tenha apresentado uma média de 1,4% ao ano em 2018 e 2019. Observa-se no Quadro 3, que, no ano de 2018, os meses de janeiro (1,4), abril (3,6), julho (2,2) e dezembro (1,7) apresentaram maiores percentuais de rotatividade.

E, no ano de 2019, constatam-se maiores percentuais de Índice de Rotatividade nos meses de fevereiro (2,1), março (2,0), maio (2,3), junho (2,3), agosto (1,3), setembro (1,9), outubro (1,4) e novembro (1,5). Mas, ao comparar ambos os anos, nota-se que o maior índice (3,6) e menor índice (1,0) ocorreram em abril e junho de 2018, respectivamente.

De modo geral, os índices de rotatividade nos anos estudados não oscilam exponencialmente, nota-se certa linearidade nos indicadores dos respectivos meses. Exceto nos meses de julho (2,2) de 2018 e julho (1,4) de 2019, com uma diferença relativamente maior (0,8) se comparada com os demais meses de ambos os anos.

A rotatividade da equipe de enfermagem configura um grande desafio para os administradores de hospitais, tanto pelos impactos provocados na assistência à saúde dos pacientes, como nos custos. A permanência dos trabalhadores nessas instituições pode estar associada diretamente com a qualidade dos ambientes de prática, satisfação e bem-estar. Portanto, análises relacionadas à rotatividade, promovem contribuições para os gestores de enfermagem, com a probabilidade de se refletir em intervenções de curto prazo para solucionar as não consonâncias observadas nas entidades de saúde. (CORRÊA, 2020).

A rotatividade de pessoal pode se transformar em um problema quando as suas taxas se alteram frequentemente. Se isso ocorrer, as instituições devem tentar equilibrar as taxas de rotatividade, uma vez que, essa estabilização garante qualidade e eficácia produtiva na organização. Para tanto, a organização tem que estabelecer uma relação humanizada para que a equipe esteja sempre integrada, com boas condições de trabalho, segurança física, social, financeira e emocional aos profissionais. (STANCATO; ZILLI, 2010).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo identificou o índice de rotatividade de funcionários no setor de enfermagem do Hospital Nossa Senhora de Fátima nos últimos dois anos e ainda observou suas respectivas políticas de recursos humanos.

Conforme o estudo realizado nos anos de 2018 e 2019 foi verificada uma taxa de *turnover* no Hospital Nossa Senhora de Fátima, cujo índice obtido foi de cerca de 1,4% ao ano, a fórmula usada para medir o *turnover* foi a seguinte: $\frac{\text{Admitidos} + \text{Demitidos}}{100/2}$

O Hospital Nossa Senhora de Fátima, não apresenta altos índices de *turnover* e suas políticas de recursos humanos acompanha a tendência do mercado de Patos de Minas (MG).

As políticas de recursos humanos do HNSF envolvem treinamento e desenvolvimento profissional, em que a instituição oferece oportunidade para novos colaboradores. Mas, a teoria estudada deixou claro que o treinamento é diferente do desenvolvimento. O desenvolvimento gerencial comumente é designado aos

TURNOVER DA EQUIPE DE ENFERMAGEM NOS SERVIÇOS HOSPITALARES:
CASO HOSPITAL NOSSA SENHORA DE FÁTIMA – HNSF

profissionais mais veteranos que estão sendo preparados para cargos mais altos para promover ao treinando maior percepção do *business* ou a vaga de cargos hierárquicamente mais altos.

No HNSF, de modo geral, os colaboradores cultivam um bom relacionamento com os superiores, a instituição prepara a equipe para o acolhimento a novos funcionários e verifica-se uma relação de confiança entre os colegas e solidariedade entre a equipe. Realidade esta já esperada, pois a própria instituição divulga em seu site e mídia geral que os seus valores incluem equipe multiprofissional em processo contínuo de melhoria que visa trabalhar de forma integrada, priorizando ética nas relações e de competências de relacionamento intra e interpessoal.

Uma limitação deste estudo incide no fato de não ter tido a oportunidade de aplicar um questionário abrangente diretamente aos profissionais do setor de enfermagem do HNSF, isso devido, aos contratemplos gerados pela pandemia mundial de Covid que preconizou o distanciamento social e, por conseguinte, a não possibilidade de se reunir com os enfermeiros.

Oportunamente, sugere-se prosseguir com outro estudo que possa atender o objetivo de realizar uma pesquisa junto aos profissionais de enfermagem, na esperança de saber a partir dos mesmos, como se estabelecem as políticas pertinentes a rotatividade de pessoal e as ações de recursos humanos adotadas pela gestão para essa área.

REFERÊNCIAS

CABRAL, Marcelo. Como anda a rotatividade de funcionários dentro de nossas empresas? “*Turnover*” - Medindo a Rotatividade de Pessoas. Publicado em 16/02/2009. **Rehagro – Recursos Humanos de Agronegócios**. Disponível: <http://www.rehagro.com.br/siterehagro/printpublicacao.do?cdnoticia=1276> Acesso: 06 jun. 2020.

COUTO, Anderson; SILVA, José Roberto Domingues da. **O processo de recrutamento e seleção e sua relação com o *turnover* em uma rede de lojas de varejo na região sul do país**. Trabalho de Conclusão de Curso. Especialização Lato Sensu MBA em Gestão de Pessoas, do programa de Pós-graduação do Centro Universitário FAG. Paraná, 2020. 22p. Disponível em: <http://tcconline.fag.edu.br:8080/app/webroot/files/trabalhos/20200417-193025.pdf> Acesso em: 31 julho 2020

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORRÊA, Bárbara Soares. **Rotatividade da equipe de enfermagem em hospital privado**. Dissertação (mestrado). Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto. Universidade de São Paulo (USP), Ribeirão Preto, 2020. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22134/tde-06072020-162002/en.php>. Acesso em: 09 out. 2020.

DUTRA, Evelyn de Britto. **Qualidade da saúde no Brasil: um retrato do seu desempenho baseado na abordagem sistêmica**. 2019. 73 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/23826>. Acesso em: maio 2020.

ECKERT, Alex *et al.* As motivações e os reflexos do *turnover* em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcham de Caxias do Sul. *In: XIII CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL*, Rio Grande Sul, 2011.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

KLEINERT, Leila Fátima; NEVES, Luiz Fernando Costa. As causas da rotatividade de pessoal – estudo de caso em uma rede de lojas de calçados infantis situada no Rio Grande do Sul. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, n. 8, p. 206-233, 2018. Disponível em: <http://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/792/595>. Acesso em: mai. 2020.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos – PRH**. São Paulo: Atlas, 2014.

TURNOVER DA EQUIPE DE ENFERMAGEM NOS SERVIÇOS HOSPITALARES:
CASO HOSPITAL NOSSA SENHORA DE FÁTIMA – HNSF

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. Movimentação de Pessoal. **Revista do Serviço Público**. Arquivos v. 97, n. 1, 1965. ENAP 2017. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/2841/1669>. Acesso em: 08 jun. 2020

MACÁRIO, Daniel Lucas Tavares *et al.* A importância do recrutamento para redução do turnover das organizações do século XXI. 28, 29, 30 de outubro. **XII SEGET - SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO DE TECNOLOGIA**. TEMA 2015. OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS E DESENVOLVIMENTO, p. 09-24. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/16922346.pdf>. Acesso: 28 jul. 2020.

MEDEIROS, R. K. R.; ALVES, R. C.; RIBEIRO, S. R. S. Turnover: uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da alfa comércio Ltda. **Revista Connexio**, 2012.

SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE PATOS DE MINAS. **Plano Municipal de Saúde - 2018-202**. Patos de Minas, 2018.

SILVA, I.; SANTOS, P. M.; HILLESHEIM, B. Rotatividade de técnicos em enfermagem na área hospitalar. **São de Ensino e Extensão: inovação na aprendizagem**, Unisc. p. 1-1, 2018. Disponível em: https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/salao_ensino_extensao/article/view/18624. Acesso: 10 out. 2020.

SILVEIRA, C. C. **Análise de turnover na Química Brasil Ltda**. Trabalho de Conclusão de Curso, Porto Alegre 2011.

STANCATO, Kátia; ZILLI, Priscila Trentin. Fatores geradores da rotatividade dos profissionais de Saúde: uma revisão de literatura. Campinas (SP), **Revista de Administração em Saúde (RAS)**, v. 12, n.,47, p.87-99, Abr-Jun, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman. 2001.

ZEUCH, Matheus. Reduzindo o índice de rotatividade. **Matheus Zeuch Empreendedorismo e Administração de pequenas empresas**, 2007. Disponível: <http://matheuszeuch.com/reduzindo-o-indice-de-rotatividade/print/>. Acesso em: 08 jun. 2020

ZEUCH, Matheus. Custos da alta rotatividade. 2008. **Matheus Zeuch Empreendedorismo e Administração de pequenas empresas**. Disponível: <http://matheuszeuch.com/custos-da-alta-rotatividade/print/> Acesso em: 08 jun. 2020.