

# O SIGNIFICADO DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NUMA INSTITUIÇÃO DE SAÚDE PRIVADA <sup>1</sup>

THE MEANING OF PERSONNEL TURNOVER IN A PRIVATE HEALTH INSTITUTION

*Ana Lúcia Queiroz Bezerra* <sup>2</sup>

**RESUMO:** O estudo foi desenvolvido numa instituição hospitalar da capital de São Paulo, com uma população de 54 enfermeiros que solicitaram demissão no período de janeiro de 1995 a janeiro de 1996. Esses enfermeiros, no momento da demissão, preencheram uma ficha com informações sobre tempo de serviço, razões e comentários sobre a demissão, opinião sobre a instituição, a supervisão e sugestões. Objetivou-se analisar a frequência e os motivos da rotatividade dos enfermeiros na instituição, no sentido de delinear estratégias administrativas adequadas de intervenção. Foi utilizado o estudo exploratório de caráter retrospectivo, com análise quanti-qualitativa dos dados. A análise dos dados considerou que 74% dos enfermeiros se desligaram da instituição no período de doze meses, sendo 35,3% até o terceiro mês. Os enfermeiros deram ênfase às condições de trabalho, especialmente o quadro de pessoal, benefícios e a comunicação interpessoal. Os resultados vieram ao encontro da nossa percepção sobre as causas da rotatividade dos enfermeiros da instituição.

**UNITERMOS:** Rotatividade - Instituição de saúde.

**ABSTRACT:** This study was done in a Sao Paulo city hospital with 54 nurses who required for dismissal from January, 1995 to January, 1996. All of them at the dismissal interview provided information on how long they had worked for the hospital, reasons for leaving and their frank opinions about the hospital itself, nurse department directors and personal suggestions. The study goal was to evaluate the reasons for high turnover of institutions nurses in order to draw adequate administrative intervention strategies. An exploratory study of retrospective character with data quantitative qualitative analysis has been used. Data analysis considered that 74% of the nurses had left the institution in 12 months but 35.3% until the third month. The nurses emphasized work conditions specially the staff, benefits and interpersonal communication. The results came towards our perception on the institution nurses turnover causes.

**KEYWORDS:** Turnover - Health institution.

<sup>1</sup>Trabalho apresentado no 48º Congresso Brasileiro de Enfermagem. São Paulo, 06 a 11 de outubro de 1996.

<sup>2</sup> Enfermeira Supervisora do Hospital da Beneficência Portuguesa de São Paulo. Doutoranda em Enfermagem da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo.

## INTRODUÇÃO

A inserção do indivíduo no mercado de trabalho, na maioria das vezes, se faz através de uma determinada instituição, onde ele passa a fazer parte do quadro de pessoal e estabelece vínculos de trabalho.

A variação da frequência e da durabilidade destes vínculos constituem elementos da rotatividade de pessoal nas empresas.

Em qualquer empresa, o quantitativo de seus recursos humanos necessita ser mantido em níveis adequados, para atender a demanda dos serviços ali existentes, pois a movimentação excessiva pode acarretar desequilíbrio no quadro de pessoal e conseqüentemente efeitos indesejáveis na qualidade e na quantidade dos produtos e serviços prestados.

“O conceito de rotatividade encontra-se intimamente relacionada com a idéia de reposição, substituição ou rodízio, expressando o total de movimentos de entradas e saídas que ocorrem numa fábrica, ou em um setor de atividade, num determinado período de tempo”. (*Dieese*, 1988).

Rotatividade de mão de obra é utilizada para “designar os diversos tipos de movimentação de mão de obra, verificados em certo período, em determinado mercado de trabalho” (*Figueredo*, 1964) ou é definida como o “volume de pessoas que ingressam e saem da organização, estabelecendo intercâmbio entre ela e o ambiente” (*Chiavenato*, 1986).

Assim entende-se que rotatividade significa o desligamento de um determinado número de indivíduos e a admissão de novos para preencher as vagas deixadas no quadro de pessoal da instituição.

Este conceito de rotatividade será utilizado para a presente pesquisa e estudos dessa natureza são ainda escassos na literatura nacional de enfermagem.

Para *Baptista* (1979), a rotatividade de pessoal de enfermagem, especialmente dos enfermeiros e auxiliares, era decorrente dos baixos salários e para minimizar tal fato seria necessário reestruturação do hospital através de implantação de regulamentos, o aumento de vagas de enfermeiros, o ajustamento de salários em níveis mais razoáveis e diminuição da jornada de trabalho.

*Burlamarque* (1981) considerou alta a taxa de 24% de rotatividade encontrada no hospital, campo de sua pesquisa, em relação aos demais hospitais e as justificativas foram: expansão dos seus serviços ou deficiência no treinamento de pessoal.

Para *Costenaro* (1987), a taxa encontrada foi de 7,7% e as principais razões foram: financeiros (34%), a vida social restrita devido à jornada de trabalho (30%) e rodízio de horários (15%).

*Anselmi* (1988), pesquisando causas de demissão dos enfermeiros constatou que os índices de rotatividade encontrados poderiam ser considerados elevados no que se refere às taxas de admissão (54,45%), de desligamento (43,86%) e de substituição, conseqüentemente ocasionando instabilidade do quadro de pessoal, gerando níveis indesejáveis de rotatividade para a instituição estudada.

A rotatividade poderá ser considerada positiva quando constitui um fator de economia para a empresa pois os novos empregados poderão receber salários inferiores aos que saíram, ou ainda para reduzir conflitos internos entre diferentes níveis hierárquicos. A rotatividade funcionará como “uma válvula de escape” para as disputas intra-organizacionais. ( *Staw*,1980).

No Serviço de Educação Continuada, de um hospital, é preocupante o quantitativo de desligamento dos recursos humanos em enfermagem, tanto pela redução de pessoal, como pela conseqüente desestruturação que causa no ambiente de trabalho.

Em especial, o desequilíbrio no quadro dos enfermeiros tem sido motivo de queixas da supervisão das áreas, e provoca sobrecarga de trabalho para aqueles que continuam no serviço, gerando dificuldades no atendimento das atividades de assistência aos pacientes, e como conseqüência compromete a quantidade e qualidade dos serviços prestados, no caso a assistência de enfermagem.

Entendendo que a movimentação de pessoal deve ser mensurada para detectar os níveis de rotatividade e também com o intuito de caracterizar a rotatividade dos enfermeiros, pelo conhecimento das suas causas, propomo-nos a realizar este estudo com os seguintes objetivos:

- analisar a freqüência e os motivos da rotatividade dos enfermeiros na instituição hospitalar;
- caracterizar os motivos de desligamento dos enfermeiros, com possíveis soluções alternativas de mudança da realidade.

## **METODOLOGIA**

Este é um estudo exploratório, de caráter retrospectivo, e para sua viabilização optamos por uma metodologia quantitativa com análise qualitativa das informações obtidas nas entrevistas, no intuito de melhor atingir os objetivos propostos.

O cenário da pesquisa é uma instituição hospitalar, geral, privada, de porte especial, da capital de São Paulo. É conveniada com o Sistema Único de Saúde (SUS), que ocupa 60% dos seus 1021 leitos existentes, para atender especialmente cirurgia cardiológica.

A enfermagem constitui-se de chefia de departamento e o quadro de pessoal consta de 2200 funcionários, sendo destes, 228 enfermeiros.

A seleção do pessoal de enfermagem, realizada pelo Serviço de Educação Continuada, e ocorre durante todo o ano. Esses enfermeiros, na maioria recém-formados, são treinados para desenvolverem atividades de assistência direta aos pacientes.

Na instituição, ao entregar a ficha de pedido de desligamento da empresa, o pessoal de enfermagem, preenche um questionário, para identificação dos motivos de sua demissão.

O instrumento utilizado foi o questionário de entrevista de demissão, já adotado pela instituição desde o ano de 1992. Contém dados relativos à caracterização dos entrevistados, questões abertas e fechadas relativas às razões da demissão e a opinião dos enfermeiros sobre as condições de trabalho na instituição e foi adaptado à realidade da instituição a partir do modelo de *Anselmi* (1988).

O universo da pesquisa é constituído pelos 54 enfermeiros que se desligaram da instituição num período de 13 meses, de janeiro de 1995 a janeiro de 1996, e foi escolhido por permitir a análise, mês a mês, da demissão dos enfermeiros na instituição.

Foram montadas tabelas e analisados somente os dados de interesse institucional, quais sejam: tempo de serviço na instituição e as razões da demissão; comentários sobre os motivos da demissão; condições de trabalho; opinião sobre a instituição; sobre a supervisão; e outros comentários e /ou sugestões.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **TEMPO DE TRABALHO NA INSTITUIÇÃO**

Para análise do tempo de trabalho na instituição foram computadas as demissões voluntárias dos enfermeiros, no período já citado, que ingressaram e se desligaram formalmente da instituição.

TABELA 1 - DISTRIBUIÇÃO DOS ENFERMEIROS SEGUNDO O PERÍODO DA DEMISSÃO. SÃO PAULO, JANEIRO DE 1995 A JANEIRO DE 1996.

PERÍODO EM MÊS	Fi	%
até 3	19	35,3
de 3 a 12	21	38,8
de 12 a 36	09	16,6
de 36 a 60	03	5,5
+ 60	02	3,8
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Percebe-se uma flutuação acentuada dos enfermeiros nos primeiros 12 meses após o processo de admissão, sendo 35,3% nos três primeiros meses, período de experiência, conforme rege a Consolidação das Leis do Trabalho-CLT e apenas 3,8% após 60 meses.

Segundo *Tanabe* apud *Anselmi* (1988), os simples números já constituem um indicador de flutuação de mão-de-obra. No período pesquisado, a instituição perdeu enfermeiros com pouco tempo de trabalho, em fase de adaptação, como também enfermeiros experientes.

O volume de enfermeiros demitentes nos primeiros 12 meses, por serem recém-formados, leva-nos a pensar que estes permaneceram na instituição por um período suficiente para o seu desenvolvimento profissional, aquisição de habilidades e experiências para enfrentarem outro mercado de trabalho.

O estudo de *Bezerra*, (1995) sobre programas de treinamento de enfermeiros recém-admitidos, revelou que a permanência desses enfermeiros, numa das instituições estudadas, era de 12 meses, segundo o mesmo tempo suficiente para o aprendizado e para melhor enfrentarem o mercado de trabalho.

TABELA 2 - DISTRIBUIÇÃO DOS ENFERMEIROS SEGUNDO O MÊS DA DEMISSÃO SÃO PAULO, JANEIRO DE 1995 A JANEIRO DE 1996.

MÊS	Fi	%
Janeiro/ 95	04	7,5
Fevereiro	03	5,5
Março	03	5,5
Abril	02	3,8
Maio	09	16,6
Junho	05	9,2
Julho	03	5,5
Agosto	03	5,5
Setembro	04	7,5
Outubro	05	9,2
Novembro	05	9,2
Dezembro	06	11,2
Janeiro/ 96	02	3,8
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Tomando-se mês a mês as demissões dos enfermeiros, conforme Tabela 2, percebeu-se maior número de demissões no mês de maio, 16,6%; provavelmente isto se deve ao fato de que este é um período em que ocorre o aumento salarial dos enfermeiros nas diversas instituições de saúde da cidade de São Paulo. Os desníveis dos salários entre as instituições, provoca uma rotatividade desses profissionais em algumas instituições.

Constata-se em todos os meses do ano constância no desligamento dos enfermeiros, ressaltando dezembro com 11,2% e junho, outubro e novembro cada um com 9,2% de demitentes.

**TABELA 3 - DISTRIBUIÇÃO DOS ENFERMEIROS SEGUNDO AS RAZÕES DE DEMISSÃO. SÃO PAULO, JANEIRO DE 1995 A JANEIRO DE 1996.**

<b>RAZÕES DE DEMISSÃO</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Recrutamento por outra empresa	18	26,5
Problemas familiares	11	16,1
Mudança de cidade	10	14,8
Inadaptação ao hospital	08	11,7
Problema pessoal	04	5,8
Relacionamento	04	5,8
Curso de especialização	04	5,8
Carga horária pesada	03	4,5
Baixo salário	03	4,5
Desempenho	02	3,0
Não respondeu	01	1,5
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100,0</b>

As respostas dos enfermeiros sobre as razões pelas quais se desligaram da instituição foram múltiplas (Tabela 3). O recrutamento por outra empresa, com 26,5%, foi a prioridade entre eles, seguido de mudança de cidade (14,8%) e os problemas familiares (16,1%). Esses três aspectos somam percentuais elevados 57,4%. A inadaptação ao hospital foi outro aspecto destacado, atingindo 11,7% e poderá ser objeto de outro estudo.

As razões que levaram esses enfermeiros a se demitirem desta instituição parecem estar relacionadas com a insatisfação no trabalho e conseqüentemente a busca de outras oportunidades para satisfazer suas necessidades no campo profissional.

Os comentários contidos nas entrevistas dos enfermeiros sobre os motivos de demissão auxiliam na análise das informações da Tabela 3.

*“Apesar de estar gostando do trabalho nesta instituição, acredito ser importante aproveitar oportunidades que me parecem promissoras”.*

*“Possibilidade de novo serviço, com melhor salário e carga horária”.*

*“... estou com problema de saúde na família.. Talvez volte para Uberaba”.*

*“Problemas familiares, sendo necessário viagem por tempo prolongado”.*

*“Não me adaptei à filosofia da empresa e como a enfermagem é exercida. Minha expectativa não foi correspondida”.*

Pelos comentários nas entrevistas fica evidente que os enfermeiros, após a aquisição de habilidades, no período probatório de ingresso na instituição, buscam outro emprego que lhes propicie outras oportunidades profissionais, incluindo a possibilidade de melhores salários e horários. Diante disso, podemos reiterar os achados no estudo de *Anselmi* (1990) de que algumas instituições têm se constituído em campo de consolidação de conhecimentos e aquisição da prática e que, mais seguros profissionalmente e com surgimento de novas oportunidades, os enfermeiros deixam o emprego anterior.

Quanto à inadaptação ao hospital, ela pode ser vista como resultado de interações, entre as expectativas do enfermeiro e as características da instituição, evidenciando o envolvimento de algumas variáveis sociais, entre elas a interação. Isso pode gerar perdas constantes de pessoal e perspectivas de instabilidade no grupo.

Os problemas familiares podem estar associados à problemática da mulher enfermeira, que assume responsabilidades no lar e com os familiares, e aceita ter a sua carreira prejudicada ou interrompida.

Dentre outras razões, os comentários relativos ao salário e horário que, freqüentemente, são destacados como motivos de desligamento, aparecem em quarto e quinto lugares. Segundo *Archer*, (1990) o interesse pelo salário vem em função do que este fator pode atender. Para alguns enfermeiros demitentes a prioridade estava vinculada à aquisição de conhecimentos e para outros a questão dos salários e dos horário de trabalho parece estar embutido em um dos motivos indicados, *“o recrutamento por outra empresa”*.

### CONDIÇÕES DE TRABALHO DA INSTITUIÇÃO E DA SUPERVISÃO

A maioria dos enfermeiros revela gostar do trabalho que realizava, embora um percentual de 27,7% não tenha respondido esta questão (Tabela 4).

**TABELA 4 - DISTRIBUIÇÃO DOS ENFERMEIROS, SEGUNDO SUA OPINIÃO SOBRE AS CONDIÇÕES DE TRABALHO. SÃO PAULO, JANEIRO DE 1995 A JANEIRO DE 1996.**

OPINIÃO SOBRE CONDIÇÕES DE TRABALHO	Fi	%
Satisfatória	35	65,0
Regular	03	05,5
Insatisfatória	01	01,8
Não respondeu	15	27,7
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Quanto às condições de trabalho na instituição, 65% dos enfermeiros consideraram satisfatória, 5,5% regular e 1,8% insatisfatória (Tabela 4).

Quanto às condições de supervisão, 44,5% acharam satisfatória, 16,6% regular e 11,2% insatisfatória (Tabela 5).

**TABELA 5 - DISTRIBUIÇÃO DOS ENFERMEIROS, SEGUNDO A OPINIÃO SOBRE A SUPERVISÃO - SÃO PAULO, JANEIRO DE 1995 A JANEIRO DE 1996.**

OPINIÃO SOBRE A SUPERVISÃO	F	%
Satisfatória	24	44,5
Regular	09	16,6
Insatisfatória	06	11,2
Não respondeu	15	27,7
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

As respostas às questões representadas nas Tabelas 4 e 5 parecem muitas vezes não expressar a verdade total da opinião dos enfermeiros demitentes. Essa reflexão baseia-se no significado percentual de não respondentes. É possível que esses enfermeiros tenham receio em expressar sua verdadeira opinião pela possibilidade de retorno ao trabalho na instituição. Este retorno tem ocorrido, especialmente com aqueles enfermeiros que mudam de cidade e, não conseguindo se adaptar às condições de trabalho em outro local, posteriormente retornam para a instituição.

O percentual de não respondentes, com 27,7%, foi um dado significativo e não permitiu maior contribuição para o reestudo das estratégias do trabalho institucional sobre o desligamento de enfermeiros.

#### ASPECTOS AGRADÁVEIS DA INSTITUIÇÃO

Os enfermeiros identificaram a organização do hospital, o relacionamento com a equipe de enfermagem, o aprendizado, os cursos de reciclagem, a assistência aos pacientes e outros como fatores que mais lhe agradavam na instituição.

**TABELA 6 - DISTRIBUIÇÃO DOS ENFERMEIROS SEGUNDO SUA OPINIÃO SOBRE OS ASPECTOS AGRADÁVEIS DA INSTITUIÇÃO, NO PERÍODO DE JANEIRO DE 1995 A JANEIRO DE 1996.**

ASPECTOS AGRADÁVEIS	Fi	%
Organização do hospital	06	10,5
Relacionamento com a equipe	06	10,5
Aprendizado	05	08,7
Cursos de reciclagem	04	07,0
Assistência aos pacientes	04	07,0
Ambiente de trabalho	03	05,4
Tudo	03	05,4
Diversas especialidades	02	03,5
Especialidade de cardiologia	02	03,5
Autonomia da enfermagem	01	01,7
Não respondeu	21	36,8
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100,0</b>

Os motivos citados englobam aspectos da estrutura organizacional de trabalho, importantes para estes atingirem a capacitação profissional, pois a filosofia da instituição prioriza o desenvolvimento de seus recursos humanos.

É provável que 36,6% de não respondentes, se deva ao curto período de trabalho na instituição, o que dificulta a estes enfermeiros visão global de muitos aspectos funcionais. Isso também vai ao encontro dos achados nas Tabelas 4 e 5, nas quais 27,7% dos enfermeiros nada responderam sobre as condições da instituição e da supervisão.

## ASPECTOS DESAGRADÁVEIS DA INSTITUIÇÃO

TABELA 7 - DISTRIBUIÇÃO DOS ENFERMEIROS SEGUNDO SUA OPINIÃO SOBRE OS ASPECTOS DESAGRADÁVEIS DA INSTITUIÇÃO. SÃO PAULO, PERÍODO DE JANEIRO DE 1995 A JANEIRO DE 1996.

ASPECTOS DESAGRADÁVEIS	Fi	%
Carga horária cansativa	08	14,6
Sobrecarga de serviço	03	05,5
Algumas burocracias	03	05,5
Falta de orientação pelas chefias	03	05,5
Pouca folga no final de semana	02	03,6
Falta de plano de saúde	02	03,6
Falta de funcionários	02	03,6
Fatos novos de difícil solução	02	03,6
Funcionários rebeldes	02	03,6
Pouco reconhecimento	01	01,8
Pouco entrosamento com colegas	01	01,8
Falta de incentivo para estudar	01	01,8
Nada a declarar	25	45,5
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

A carga horária cansativa, a sobrecarga de serviço, algumas burocracias, falta de orientação pela chefia e outros ocupam 54,5% dos aspectos desagradáveis relatados e 45,5% desses enfermeiros nada declararam sobre esta questão.

Talvez a inexperiência e a desmotivação desses enfermeiros, sejam causas dos problemas citados na Tabela 7, visto que alguns relatam como dificuldades as condições de trabalho e a sua atuação no gerenciamento de pessoal.

*Chiavenato* (1986), ao referir-se à teoria de Vroom (Modelo Contingencial da Motivação), salienta que a motivação pode influenciar um indivíduo modificando o seu nível de desempenho no trabalho.

Se esses enfermeiros estivessem fortemente motivados esses obstáculos não seriam suficientes para o seu desligamento da instituição.

Outro instrumento ligado ao trabalho e que mantém íntima relação com a motivação é a liderança, que consiste na realização de objetivos através das pessoas e da execução de tarefas, envolvendo, portanto, relações humanas e a estruturação das atividades.

Neste caso, a falta de motivação e o tipo de liderança podem ter proporcionado uma atmosfera desfavorável para promover o desenvolvimento dos enfermeiros e assegurar a sua permanência no local de trabalho.

A burocracia também foi uma condição desagradável levantada pelos enfermeiros. O estudo de *Trevizan* (1986) salienta que

*“... talvez falte aos enfermeiros o entendimento de que o mal da burocracia não está, necessariamente, no cumprimento de rotinas e normas, mas em ser apenas isto, ou em restringir-se a isto, de forma marcante e impessoal”.*

Talvez esses enfermeiros, para atender às normas da instituição, tenham priorizado atividades burocráticas, bloqueando assim o seu potencial de criatividade.

#### COMENTÁRIOS E SUGESTÕES EMITIDOS PELOS DEMITENTES

Os comentários referem-se às condições de trabalho e ao reconhecimento do enfermeiro pelo resultado do desenvolvimento profissional adquirido durante a sua permanência na instituição.

*“Desejo agradecer a oportunidade de aprendizado. Peço compreensão pelo pouco tempo de trabalho”.*

*“Agradecer a todos pelos ensinamentos”.*

*“Gostei muito e acho que cresci aqui dentro”.*

*“... aprendi muito com cada um que compõe o quadro de funcionários”.*

No entendimento desses enfermeiros algumas sugestões, se implementadas, viriam auxiliar na melhoria da qualidade do trabalho de enfermagem.

*“... revisão do quadro de funcionários, principalmente auxiliares de enfermagem”.*

*“A falta de um convênio, de outros benefícios, de incentivo e apoio para atualização”.*

*“Rever comunicação e relacionamento interpessoal”.*

*“Que os enfermeiros novos sejam acolhidos de maneira calorosa”.*

*“A chefia devia avaliar melhor cada funcionário”.*

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de análise dos aspectos relativos aos desligamentos dos 54 enfermeiros da instituição, cerca de 4,1%, no período de janeiro de 1995 a janeiro de 1996, nos levou a reflexões que possibilitaram apresentar algumas considerações:

- do grupo de enfermeiros analisados, 74% se desligaram da instituição no período de 12 meses, sendo 35,3% até o terceiro mês;
- o desligamento dos enfermeiros ocorreu todos os meses, sendo o maior percentual de demitentes no mês de maio 16,6%, seguido do mês de dezembro com 11,2%;
- as razões mais apontadas para o pedido de demissão dos enfermeiros foram: recrutamento por outra empresa - 26,5%, problemas familiares - 16,1%, mudança de cidade - 14,8% e inadaptação ao hospital com 11,7%;
- quanto às condições de trabalho na instituição e condições de supervisão, 27,7 não responderam as questões. Os que responderam destacaram nível satisfatório para a instituição de 65% e 44,5 % para a supervisão;
- ao comentarem os aspectos agradáveis da instituição, os enfermeiros ressaltaram: a organização do hospital, o relacionamento com a equipe, o aprendizado e os cursos de reciclagem como relevantes. Quando opinaram sobre os aspectos desagradáveis, manifestaram insatisfação pela carga horária, salário, sobrecarga de serviço, atividades burocráticas e falta de orientação pelas chefias;
- ao fazerem comentários e apresentarem sugestões, deram ênfase às condições de trabalho, especialmente ao quadro de pessoal, benefícios e a comunicação interpessoal. Foi destacado ainda por vários enfermeiros a oportunidade de aprendizado pela participação nos programas de educação continuada.

Os resultados apresentados coincidiram com a nossa percepção sobre a rotatividade dos enfermeiros da instituição e determinação das causas.

Diante disso, esperamos que as sugestões desses enfermeiros sirvam de alerta para outras instituições e que, na instituição pesquisada, formas alternativas de tratamento dos recursos humanos sejam observadas para promover a transformação dessa realidade, no sentido de diminuir a rotatividade de enfermeiros. A perspectiva de um grupo de profissionais estáveis valoriza a instituição e colabora para que se atinja a qualidade dos serviços prestados, em especial a assistência de enfermagem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANSELMÍ, M.L. *Estudo da rotatividade dos enfermeiros de um hospital-escola*. Ribeirão Preto, 1988. 188p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo.
2. \_\_\_\_\_. Porque os enfermeiros deixam o emprego: estudo num hospital-escola. *R. Esc. Enferm. USP.*, São Paulo, v.24, n.2, p.237-50, 1990.
3. \_\_\_\_\_. *A rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais de Ribeirão Preto*. Ribeirão Preto, 1993. 284p. Tese (Doutorado) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo.
4. ARCHER, E.R. O mito da motivação. In: BERGAMI I, C.W.; CODA, R. *Psicologia da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Pioneira, 1990. cap.1, p.3-24
5. BAPTISTA, W.A. *Contribuição ao estudo da assistência de enfermagem: análise de alguns fatores relacionados à administração em enfermagem que podem interferir na assistência ao paciente*. Ribeirão Preto. 1979. Dissertação (Mestrado) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo.
6. BEZERRA, A. L. Q. *Treinamento do enfermeiro recém-admitido: visão do treinando e do treinador*. São Paulo, 1995. 90p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Enfermagem - Universidade de São Paulo.
7. BURLAMARQUE, C. S. *Estudo do desempenho do enfermeiro de um hospital em nível de unidade de internação*. Porto Alegre, 1981. Dissertação (Mestrado) - Escola de Enfermagem - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
8. CARRION, VALENTIM *Comentários sobre Consolidação das Leis do Trabalho*. 18.ed. São Paulo: Ed. Revista das Tribunas Ltda., 1984.
9. CHIAVENATO, I. *Introdução a teoria geral da administração*. 3.ed. São Paulo: Mc Graw-Hill. 1986.
10. CHIAVENATO, I. *Recursos humanos na empresa: treinamento e desenvolvimento de pessoal*. São Paulo: Atlas, 1991. v. 5.

11. COSTENARO, O.M.V. Rotatividade de pessoal: causas, conseqüências e propostas. *R. Paul. Enferm.*, São Paulo, v.7, n.1, p. 40-3, 1987.
12. DEPARTAMENTO INTERDISCIPLINAR DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECÔNICOS. Rotatividade: conceito e determinantes (Primeira parte). *Boletim DIEESE*, São Paulo, v. 7, p.7-19, dez., 1988. (Estudos e Pesquisa).
13. FIGUEREDO, O. Rotação de mão-de-obra industrial em São Paulo. *R. Adm. Empresa*, São Paulo, v.4, n.12:, p. 29-44, 1964.
14. STAW, B.M. The consequences of turnover. *Journal of occupational Behavior*, v.1, p.253-73, 1980.
15. TANABE, M. *Contribuição ao estudo da rotatividade da mão-de-obra*. São Paulo, 1985. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.
16. TREVIZAN, M.A. *A função administrativa da enfermeira da instituição hospitalar burocratizada*. Ribeirão Preto, 1986. 200p. Tese (Doutorado) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo.