



ROTATIVIDADE ENTRE ENFERMEIROS DA ATENÇÃO PRIMÁRIA: UM DESAFIO PARA A GESTÃO EM SAÚDE

ANA LUIZA FERREIRA AYDOGDU

RESUMO

A rotatividade de enfermeiros é um importante desafio para a gestão em saúde, pois, a saída constante de enfermeiros de suas posições tem consequências negativas tanto para a qualidade da assistência quanto para a sustentabilidade das instituições de saúde. O objetivo da revisão foi investigar e analisar os aspectos relativos à rotatividade de enfermeiros na atenção primária à saúde com base nas informações disponíveis na literatura. Trata-se de uma revisão integrativa. A busca por artigos originais de pesquisas primárias, publicados na língua inglesa ocorreu na última semana do mês de junho de 2023, em três bases de dados: *Web of Science Core Collection*, *Scopus* and *PubMed*. A revisão foi norteada pela seguinte pergunta: “Qual a abordagem da literatura sobre a rotatividade de enfermeiros na atenção primária à saúde?” Foram encontrados um total de 14 artigos, dos quais cinco foram incluídos nesta revisão. Os artigos selecionados foram avaliados através da ferramenta de avaliação crítica para estudos analíticos transversais do Instituto Joanna Briggs. Identificou-se que a intenção de rotatividade entre enfermeiros da atenção primária à saúde varia entre moderada e baixa. Além disso, características demográficas como idade, sexo, estado civil e níveis salariais também influenciaram essa intenção. Observou-se ainda que a valorização da profissão de enfermagem, a satisfação profissional, a melhoria do clima organizacional e a promoção de liderança eficaz são importantes fatores para a retenção de enfermeiros nesse contexto. Ressalta-se, portanto, o papel fundamental dos administradores de instituições de saúde e gerentes de enfermagem na implementação de políticas e práticas que promovam e mantenham a satisfação e a retenção dos enfermeiros na atenção primária à saúde.

Palavras-chave: enfermagem; enfermeiras administradoras; liderança; qualidade da assistência à saúde; reorganização de recursos humanos

1 INTRODUÇÃO

A rotatividade de enfermeiros é um importante desafio para a gestão em saúde. A saída constante de enfermeiros de suas posições tem consequências negativas tanto para a qualidade dos cuidados prestados quanto para a sustentabilidade das organizações de saúde. A rotatividade pode levar à interrupção do cuidado contínuo aos usuários, além de causar aumento na carga de trabalho dos profissionais remanescentes e acarretar num impacto financeiro significativo para as instituições de saúde (DUFFIELD et al., 2014; OPINION et al., 2021). Portanto, compreender os fatores subjacentes a essa rotatividade e identificar estratégias eficazes para a retenção de enfermeiros torna-se crucial para a gestão em saúde.

Estudos que abordam a rotatividade entre enfermeiros comumente discutem sua

correlação com a satisfação no trabalho, o engajamento profissional e a qualidade da assistência (AL SABEI et al., 2020; IBRAHIM ALZAMEL et al., 2020). A rotatividade refere-se à taxa de saída dos profissionais de seus empregos (AIT ALLA; RAJÁA, 2019) enquanto a satisfação no trabalho é um indicador do grau de contentamento e realização que os indivíduos experimentam em relação ao seu trabalho (AZIRI, 2011), já o engajamento profissional refere-se ao nível de envolvimento físico, emocional e cognitivo que os indivíduos têm em relação ao seu trabalho (LOURENÇÃO et al., 2019). Esses conceitos estão intrinsecamente relacionados, uma vez que a insatisfação no trabalho e a falta de engajamento profissional podem levar a uma maior propensão à rotatividade, que por sua vez ameaça a qualidade do cuidado prestado (DE SIMONE et al., 2018; OPINION et al., 2021;). Quando há alta rotatividade, ocorre a perda de conhecimento e experiência acumulados, resultando em menor continuidade e consistência nos cuidados. Isso pode levar a lacunas na comunicação entre os profissionais de saúde, erros de medicação, atrasos nos tratamentos e menor eficiência nos processos de cuidados.

Os fatores que acarretam a intenção de rotatividade entre os enfermeiros são muito variados; entre eles destaca-se a maneira como a administração das instituições de saúde e a gerência de enfermagem lidam com questões como carga de trabalho excessiva, falta de recursos, falta de reconhecimento e oportunidades de crescimento profissional (DE SIMONE et al., 2018; GEBREGZIABHER et al., 2022; IBRAHIM ALZAMEL et al., 2020).

A enfermagem desempenha papéis cruciais em todas as instituições de saúde independente dos níveis de assistência prestada. Na atenção primária, enfermeiros fornecem assistência visando prevenir doenças e promover a saúde da comunidade, através de comunicação ativa, trabalho em equipe, e liderança eficaz. A presença da enfermagem na atenção primária à saúde, garante acesso equitativo, continuidade do cuidado e melhoria da qualidade de vida na comunidade (ALMEIDA; LOPES, 2019; WHO, 2020). Assim, a intenção de rotatividade entre enfermeiros da atenção primária representa uma ameaça para a continuidade da assistência e a qualidade do cuidado. Diante da importância do exposto, o objetivo da revisão foi investigar e analisar os aspectos relativos à rotatividade de enfermeiros na atenção primária à saúde com base nas informações disponíveis na literatura.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Essa revisão integrativa de literatura foi conduzida em cinco fases distintas, seguindo a abordagem proposta por WHITTEMORE; KNAFL (2005). O processo teve início com a formulação do problema de pesquisa, seguido pela busca de literatura relevante na área. Em seguida, os dados foram avaliados e analisados criteriosamente, resultando na apresentação desta revisão. Essa metodologia permite uma abordagem sistemática e estruturada para a revisão da literatura, garantindo rigor e consistência na análise dos estudos selecionados.

No início da pesquisa foi desenvolvida a questão norteadora: “Qual a abordagem da literatura sobre a rotatividade de enfermeiros na atenção primária à saúde?” Para tal foi utilizado o modelo de pergunta de pesquisa PICO (OLIVEIRA ARAÚJO, 2020): “P” (população): enfermeiros, “I” (interesse): rotatividade, “Co” (contexto): atenção primária à saúde.

A busca por artigos ocorreu na última semana do mês de junho de 2023, em três bases de dados: *Web of Science Core Collection*, *Scopus* and *PubMed*. Os termos em inglês utilizados para busca de artigos através de seus títulos foram os seguintes: ((*Turnover*) AND (*Primary Care OR Primary Healthcare*)) AND (*Nurs**), que correspondem à ((Rotatividade) E (Atenção Primária à Saúde OU Cuidados Primários à Saúde)) E (Enf*) na língua portuguesa. A busca foi feita por artigos de pesquisas originais publicados em inglês cujos textos completos estivessem disponíveis eletronicamente, e que atendessem ao objetivo da revisão. A busca não foi limitada por data de publicação dos artigos.

Dos 14 artigos encontrados, sete foram excluídos por duplicidade e um por incluir outros

profissionais de saúde, assim seis artigos passaram por uma avaliação metodológica. A ferramenta de avaliação crítica para estudos analíticos transversais do Instituto Joanna Briggs (JBI, 2020) foi utilizada para avaliar os artigos selecionados. Dos seis artigos avaliados, um deles apresentou uma baixa qualidade metodológica, os cinco artigos restantes receberam uma pontuação alta e foram incluídos nessa revisão. No entanto, foi identificado que um dos artigos apresentou uma deficiência em relação às estratégias para lidar com fatores confundidores. A compilação das principais características dos artigos e o resultado da avaliação metodológica são apresentados na Tabela 1. Por fim, foram realizadas a organização e interpretação dos dados coletados, resultando na elaboração de considerações críticas sobre o tema em análise.

No que diz respeito aos aspectos éticos, foi garantida a legitimidade das informações e a devida atribuição de autoria aos estudos pesquisados, citando-os e referenciando-os conforme as normas requeridas.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Tabela 1. Compilação sintética dos artigos incluídos na revisão de literatura

Referências	País	Desenho/ participantes	Principais resultados	Avaliação da qualidade metodológica
ALMALK et al. (2012)	Arábia Saudita	Estudo transversal/ 508 enfermeiros	Insatisfação com sua vida profissional; 40.4% dos enfermeiros indicaram a intenção de sair do emprego	8/8
CALLADO et al. (2023)	Portugal	Estudo descritivo, observacional, transversal/297 enfermeiros	Cerca de 92.8% dos participantes não tem intenção de deixar o emprego; altas taxas de engajamento organizacional	8/8
DELOBELL E et al (2011)	África do Sul	Estudo transversal/143 enfermeiros	Mais da metade dos enfermeiros consideraram a possibilidade de rotatividade dentro de dois anos	8/8
FARAZ (2017)	Estados Unidos	Estudo transversal/177 enfermeiros	Moderadamente baixa intenção de rotatividade	7/8
POGHOSYAN et al. (2017)	Estados Unidos	Estudo transversal/314 enfermeiros	Quanto melhor a interação com a administração da instituição menor a intenção de rotatividade dos enfermeiros	8/8

Todos os cinco artigos incluídos são estudos transversais. O número de participantes variou entre 143 e 508 enfermeiros. Dois estudos foram conduzidos nos Estados Unidos, um na África do Sul, um na Arábia Saudita, e um em Portugal. Nos cinco estudos a maioria dos participantes era do sexo feminino.

Quatro dos cinco estudos apresentaram dados sobre o nível de intenção de rotatividade dos enfermeiros (ALMAK et al., 2012; CALLADO et al., 2023; DELLOBELE et al., 2010; FARAZ, 2017). Enquanto no estudo de DELLOBELE et al. (2010) mais da metade (51.1%) dos enfermeiros consideraram a possibilidade de rotatividade dentro de dois anos, na pesquisa de ALMAK et al. (2012) aproximadamente 40% dos participantes apresentaram intenções de deixar o emprego. Esses números foram menores no estudo de CALLADO et al. (2023), em que somente 13.2% dos enfermeiros entrevistados apresentaram intenção de rotatividade e na pesquisa de FARAZ (2017) em que a intenção de rotatividade dos enfermeiros foi considerada moderadamente baixa.

Identificou-se através da literatura científica que a intenção de rotatividade entre enfermeiros que atuam na atenção primária à saúde varia entre moderada e baixa. Esses resultados diferem de estudos realizados em instituições de saúde terciárias, onde observou-se que a intenção de rotatividade dos enfermeiros é maior (GEBREGZIABHER et al., 2022; HU et al., 2022). Esses resultados podem ser explicados pelo fato de os horários de trabalho dos enfermeiros da atenção básica à saúde serem menos exaustivos, uma vez que eles geralmente não trabalham em sistemas de plantões noturnos, durante feriados ou fins de semana, permitindo assim que mantenham um melhor equilíbrio entre responsabilidades profissionais e pessoais. Um dado do estudo de CALLADO et al. (2023) pode confirmar essa informação; no referido estudo a maioria dos enfermeiros afirmou estar feliz por trabalhar na atenção primária à saúde.

Foi identificada uma relação negativa entre engajamento organizacional (CALLADO et al., 2023), clima organizacional (POGHOSYAN et al., 2017), autonomia profissional (FARAZ, 2017), e satisfação profissional (ALMAK et al., 2012; DELOBELLE et al., 2011; POGHOSYAN et al., 2017) com a intenção de rotatividade entre enfermeiros da atenção primária à saúde. Estudos realizados em diferentes países e instituições de saúde com variados níveis de assistência também identificaram a importância da satisfação no trabalho (GEBREGZIABHER et al., 2022; HU et al., 2022), do engajamento organizacional (IBRAHIM ALZAMEL et al., 2020) e da autonomia profissional (ALAWI et al., 2023) para a diminuição da intenção de rotatividade entre enfermeiros. Enfermeiros que estão satisfeitos e engajados, que se sentem valorizados profissionalmente, são mais propensos a ter menores intenções de abandonar seus empregos. A satisfação e o engajamento refletem-se em uma atuação mais eficiente e eficaz resultando na prestação de cuidados de qualidade aos indivíduos e à comunidade.

Quanto às características demográficas, observou-se que participantes do sexo masculino, mais jovens e que nunca se casaram apresentaram uma maior tendência à intenção de deixar o emprego (ALMAK et al., 2012; CALLADO et al., 2023). Também no estudo de DELOBELLE et al. (2011), participantes mais jovens apresentaram maior propensão à rotatividade. Além disso, enfermeiros com salários mais baixos tiveram maior intenção de deixar o emprego (ALMAK et al., 2012). Enfermeiros com maiores níveis escolares também apresentaram maior intenção de rotatividade (CALLADO et al., 2023; DELOBELLE et al., 2011). No entanto, existem algumas diferenças entre os resultados dos estudos incluídos nessa revisão. Enquanto nos estudos de ALMAK et al. (2012) e de DELOBELLE et al. (2011) identificou-se que participantes mais experientes demonstraram menor desejo de abandonar o emprego, na pesquisa de CALLADO et al. (2023) observou-se que participantes com 10-18 anos de experiência apresentaram uma maior tendência à intenção de sair do emprego. Esse último resultado pode ser esclarecido pela possível exaustão causada por um longo período de

trabalho numa profissão que exige muito do indivíduo tanto física quanto psicologicamente (NUNES et al., 2022). Além disso, taxas mais altas de intenção de rotatividade entre enfermeiros nos primeiros anos de profissão podem ser explicadas pela desvalorização da profissão em determinados contextos, o que pode desmotivar os profissionais a continuarem atuando nessa área. Esse argumento é respaldado pelo estudo de ALMAK et al. (2012), no qual uma alta taxa de intenção de rotatividade, atingindo 40,4%, foi observada entre os enfermeiros da Arábia Saudita, país caracterizado pela falta de valorização da profissão de enfermagem.

Fatores relativos à administração das instituições de saúde foram identificadas como importantes aspectos que influenciam à propensão à rotatividade entre enfermeiros da atenção primária à saúde (ALMAK et al., 2012; DELOBELLE et al., 2011; POGHOSYAN et al., 2017). Dentre esses fatores podem ser citados o estilo de liderança (ALMAK et al., 2012; POGHOSYAN et al., 2017), as oportunidades de ascensão na carreira (ALMAK et al., 2012), a interação com os supervisores (DELOBELLE et al. (2011), o apoio institucional e os relacionamentos profissionais (POGHOSYAN et al., 2017). Além disso, a autonomia profissional foi identificada como um fator crítico na intenção de rotatividade de enfermeiros recém-formados. Foi observado que quanto menor a autoconfiança e a percepção de competência desses enfermeiros, maior a probabilidade de considerarem a possibilidade de deixar o emprego, conforme evidenciado no estudo de FARAZ (2017). Essa relação sugere que a capacidade de exercer autonomia no trabalho desempenha um papel importante na retenção desses profissionais. Enfermeiros que se sentem menos confiantes em suas habilidades e percepção de competência podem enfrentar desafios na tomada de decisões e na busca de satisfação no trabalho, o que pode influenciar suas intenções de deixar o emprego. Uma revisão de literatura realizada para identificar os desafios enfrentados por enfermeiros recém-formados resultou na identificação de várias áreas de dificuldade significativa. Entre elas, destacam-se deficiências relativas à habilidade de liderança, e à capacidade de priorizar tarefas, tomar decisões assertivas e gerenciar conflitos interpessoais (THEISEN; SANDAU, 2013).

É essencial que as instituições de saúde adotem práticas de gestão que promovam liderança eficaz, desenvolvimento de planos de carreira, comunicação saudável entre supervisores e enfermeiros, apoio institucional adequado e relacionamentos profissionais construtivos. Investir na melhoria desses fatores pode contribuir para reduzir a intenção de rotatividade e aumentar a satisfação e o engajamento dos enfermeiros, resultando em uma força de trabalho mais estável e na prestação de cuidados de qualidade aos pacientes e à comunidade (AL SABEI et al., 2020; HU et al., 2022; GEBREGZIABHER et al., 2022; IBRAHIM ALZAMEL et al., 2020).

4 CONCLUSÃO

Essa revisão buscou investigar e analisar os aspectos relativos à rotatividade de enfermeiros na atenção primária à saúde com base nas informações disponíveis na literatura. Os resultados mostraram que a intenção de rotatividade pode variar de moderada a baixa entre enfermeiros que atuam na atenção primária. Observou-se que a valorização da profissão de enfermagem, a satisfação profissional, a melhoria do clima organizacional e a promoção de liderança eficaz são importantes fatores para a retenção de enfermeiros nesse contexto.

Destaca-se a importância de estratégias de retenção de enfermeiros na atenção primária à saúde, visando garantir a qualidade dos cuidados prestados e a estabilidade da força de trabalho. Portanto, é importante ressaltar o papel fundamental dos administradores de instituições de saúde e gerentes de enfermagem na implementação de políticas e práticas que promovam e mantenham a satisfação e a retenção dos enfermeiros na atenção primária à saúde.

REFERÊNCIAS

- AIT ALLA, A.; RAJÂA, O. A review of the literature on employee turnover. **American international journal of social science**, v. 8, n. 3, 2019.
- AL SABEL, S. D. et al. Nursing work environment, turnover intention, job burnout, and quality of care: The moderating role of job satisfaction. **Journal of nursing scholarship**, v. 52, n. 1, p. 95–104, 2020.
- ALAWI, H. Y. et al. Factors influencing turnover intention among healthcare employees during the COVID-19 pandemic in the private hospitals of Bahrain. **The Bottom-Line Managing Library Finances**, 2023.
- ALMALKI, M. J.; FITZGERALD, G.; CLARK, M. The relationship between quality of work life and turnover intention of primary health care nurses in Saudi Arabia. **BMC health services research**, v. 12, n. 1, p. 314, 2012.
- ALMEIDA, M. C.; LOPES, M. B. L. Atuação do enfermeiro na atenção básica de saúde. **Revista de Saúde Dom Alberto**, v. 4, n. 1, p. 169 – 186, 2019.
- AZIRI, B. Job satisfaction: a literature review. **Management Research and Practice**, v. 3, n. 4, p. 77–86, 2011.
- CALLADO, A.; TEIXEIRA, G.; LUCAS, P. Turnover intention and organizational commitment of primary healthcare nurses. **Healthcare (Basel, Switzerland)**, v. 11, n. 4, 2023.
- DE SIMONE, S.; PLANTA, A.; CICOTTO, G. The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction. **Applied nursing research: ANR**, v. 39, p. 130–140, 2018.
- DELOBELLE, P. et al. Job satisfaction and turnover intent of primary healthcare nurses in rural South Africa: a questionnaire survey: Job satisfaction and turnover intent of PHC nurses in rural South Africa. **Journal of advanced nursing**, v. 67, n. 2, p. 371–383, 2011.
- DUFFIELD, C. M. et al. A comparative review of nurse turnover rates and costs across countries. **Journal of advanced nursing**, v. 70, n. 12, p. 2703–2712, 2014.
- FARAZ, A. Novice nurse practitioner workforce transition and turnover intention in primary care. **Journal of the American Association of Nurse Practitioners**, v. 29, n. 1, p. 26–34, 2017.
- GEBREGZIABHER, D. et al. The relationship between job satisfaction and turnover intention among nurses in Axum comprehensive and specialized hospital Tigray, Ethiopia. **BMC nursing**, v. 19, n. 1, p. 79, 2020.
- HU, H. et al. Nurses' turnover intention, hope and career identity: the mediating role of job satisfaction. **BMC nursing**, v. 21, n. 1, p. 43, 2022.
- IBRAHIM ALZAMEL, L. G. et al. The quality of work life and turnover intentions among

Malaysian nurses: the mediating role of organizational commitment. **The Journal of the Egyptian Public Health Association**, v. 95, n. 1, p. 20, 2020.

JBI. Critical Appraisal Tools. Adelaide, 2020. Disponível em: <https://jbi.global/critical-appraisal-tools>. Acesso em: 1 de jul. de 2023.

LOURENÇÃO, L. G.; SILVA, A. G. DA; BORGES, M. A. Levels of engagement in primary health care professionals: a comparative study in two Brazilian municipalities. **Escola Anna Nery**, v. 23, n. 3, 2019.

NUNES, N. H. Q.; RIBEIRO, V. R. N.; CARDOSO, Â. M. R. Driblando o estresse para melhor qualidade DE Vida Na enfermagem. **Enfermagem em Foco**, v. 13, n. spe1, 2022.

OLIVEIRA ARAÚJO, W. C. Recuperação da informação em saúde: Construção, modelos e estratégias. **ConCI: Convergências em Ciência da Informação**, v. 3, n. 2, p. 100–134, 2020.

OPINION, F. B. et al. Exploring the relationship between work engagement and turnover intention among nurses in the kingdom of Bahrain: A cross-sectional study. **Open journal of nursing**, v. 11, n. 12, p. 1098–1109, 2021.

POGHOSYAN, L. et al. Practice environments and job satisfaction and turnover intentions of nurse practitioners: Implications for primary care workforce capacity. **Health care management review**, v. 42, n. 2, p. 162–171, 2017.

THEISEN, J. L.; SANDAU, K. E. Competency of new graduate nurses: A review of their weaknesses and strategies for success. **Journal of continuing education in nursing**, v. 44, n. 9, p. 406–414, 2013.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of advanced nursing**, v. 52, n. 5, p. 546–553, 2005.

WHO. WORLD HEALTH ORGANIZATION. REGIONAL OFFICE FOR EUROPE. **Competencies for Nurses Working in Primary Health Care**. [s.l.] World Health Organization. Regional Office for Europe, 2020.