

## INDICADORES DE GESTÃO DE PESSOAS: FERRAMENTAS ESSENCIAIS NO TRABALHO DO ENFERMEIRO

### Autores

Hércules Oliveira Carmo<sup>1</sup>  
Kellyngton Gomes da Silva<sup>2</sup>  
Stephannie Hiedy Gusmão Lemos<sup>3</sup>  
Clinton Fábio Gomes da Silva<sup>4</sup>



### Resumo

Este artigo identifica quais os indicadores de gestão de pessoas que o enfermeiro, enquanto gestor, possa utilizar na equipe de enfermagem, realizado por meio de uma revisão integrativa da literatura, nos bancos de dados online SCIELO e LILACS, com exclusão da modalidade revisão de literatura, com análise de 23 artigos publicados entre 2013 a 2017. Os resultados mostram que os indicadores mais presentes são: motivação do trabalho, rotatividade, dimensionamento, absenteísmo, presenteísmo, monitoramento de saúde, tempo médio de assistência, carga de trabalho, horas extras, banco de horas, satisfação do trabalho, trabalho em equipe, trabalho de risco e adoecimento. A gestão de pessoas ganha ascensão e torna-se primordial, favorece a criação de condições de trabalho que ajudem os prestadores de serviços e seus pares a produzirem serviços com qualidade. Os Indicadores mais frequentes na literatura em gestão de pessoas na enfermagem são os de natureza quantitativa. Considera-se que promover e manter a qualidade de vida no trabalho é um desafio para os enfermeiros que assumem a coordenação/gerência dos serviços de saúde e para todos os subordinados, partilhando responsabilidades e adversidades.

**Palavras-chave:** Gestão em Saúde; Indicadores de Serviços; Administração de Recursos Humanos; Enfermagem; Eficiência Organizacional;

### Abstract

*This article identifies which indicators of people management that the nurse, as manager, can use in the nursing team, carried out through an integrative review from the literature, on the online databases SCIELO and LILACS, excluded those from literature review, analyzed 23 articles published between 2013 to 2017. The results show that more indicators are present; motivation of work, rotation, scaling, absenteeism, presentism, health monitoring, average time of care, workload, overtime, hours bank, work satisfaction, teamwork, risk work, and illness. People management gains ascension and becomes paramount, it favors the creation of working conditions that help service providers and their peers to produce quality services. The most frequent indicators in the literature about people management in nursing are the quantitative ones. It is considered that promoting and maintaining the quality of life at work is a challenge for nurses who assume the coordination/management of health services and for all subordinates, sharing responsibilities and adversities.*

**Keywords:** Health Management; Service Indicators; Human Resource Management; Nursing; Organizational Efficiency.

<sup>1</sup> Graduando em Enfermagem na ESEFIC – Escola Superior de Cruzeiro

<sup>2</sup> Graduando em Enfermagem na ESEFIC – Escola Superior de Cruzeiro

<sup>3</sup> Graduanda em Enfermagem na ESEFIC – Escola Superior de Cruzeiro

<sup>4</sup> Docente no Curso de Enfermagem na ESEFIC – Escola Superior de Cruzeiro

## INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas, iniciada no século XXI, delineada ao longo do tempo advindo das transformações sociais, das relações de trabalho, das mudanças tecnológicas e das novas formas de gestão, coloca as pessoas como centro das atenções (WOOD, *et al*, 2011.), assim, toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do performance humano para seu sucesso.

A dinâmica do cenário das organizações em saúde também sofreu importantes transformações nos últimos anos, determinadas por políticas econômicas, tecnológicas, sociais e de saúde, e também por processos de produção de serviços cada vez mais peculiares e complexos, reconfigurando, assim, os modelos de gestão nas suas diversas área, dentre elas, a de gestão de pessoas.

Diante do enredamento do objeto “trabalho em saúde”, e do fato de serem as pessoas que criam, produzem valor e utilizam os serviços, trouxe para dentro das organizações a necessidade de refletir sobre a temática gestão de pessoas, pensando em possíveis mudanças nas práticas de saúde (SILVA *et al*, 2016).

### 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Mundialmente os recursos humanos na saúde definem como fator pontual para superar as inequidades, melhorar o acesso à atenção à saúde, combater as doenças, prover assistência com qualidade, e tornam-se política crescente no desafio de melhorias dos serviços e elemento essencial para o fortalecimento da qualidade da assistência ofertada. (OPAS, 2012; LAUSS, 2015). Tornaram-se agentes fundamentais na saúde e, em uma concepção estratégica, eles não estão “dentro” das organizações, eles “são” as organizações.

A ideia de aumentar a probabilidade de resultados favoráveis juntamente ao considerável destaque na gestão do cuidado dentre as demais profissões da área da saúde tem colocado o enfermeiro como um profissional-chave no âmbito da gestão. Tal profissional assume funções gerenciais nos níveis estratégicos, intermediário e operacional, conferindo-lhe mais autonomia e inserção (SIMAN, BRITO e CARRASCO, 2014). Corroborando com esta expectativa, a enfermagem tem procurado atender a tais demandas, introduzindo novas abordagens gerenciais, entre elas, a utilização de indicadores (PINTO, 2014).

Conhecidos como novos instrumentos de gestão, os indicadores fornecem dados que permitem conhecer e medir o próprio desempenho, possibilitam a comparação de resultados, a identificação de pontos de melhoria e detectam a necessidade de empreender ações de transformação, o que vai gerar um ciclo de buscas de melhores e inovadoras práticas de gestão (FERNANDES, 2017).

A utilização dessa ferramenta na gestão de pessoas é uma prática antiga no campo de gestão empresarial. No início da história e da evolução dos indicadores, predominava a exclusiva quantificação, seja de pessoas, recursos ou equipamentos, a partir de 1920, depois da II Guerra Mundial, saiu das mãos exclusivas de cientistas econômicos e passou a ser produzida por departamentos, serviços e profissionais específicos. (SOLIGO, 2012).

Hoje o uso de indicadores torna-se uma prática comum, alastrando por todos os setores e serviços, principalmente os enfermeiros gestores, em razão das barreiras encontradas ao adequar o número de profissionais com as demandas de atendimento, mesmo reconhecendo sua importância para a prática assistencial eficaz. (BELANCIERI, *et al*, 2015).

Diante do exposto, este estudo focalizou a temática de indicadores de gestão de pessoas em enfermagem, visto a escassez de produções, e propôs a identificar quais indicadores de gestão de pessoas que o enfermeiro, enquanto gestor, possa utilizar para organizar e movimentar sua força de trabalho, assegurando o nível de eficiência dos processos dentro dos serviços de saúde.

## **2. METODOLOGIA**

Estudo de revisão integrativa da literatura, cuja coleta de dados realizou-se em bases de dados eletrônicos, especificamente na *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) e Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS). A busca dos manuscritos aconteceu em janeiro de 2018, utilizando-se descritores “Recursos Humanos” “Indicadores” e “Enfermagem” “*Indicators*” “*Human Resources*” “*Nursing*” “*Indicadores*” “*Recursos Humanos*” “*Enfermería*” além do operador booleano AND na combinação.

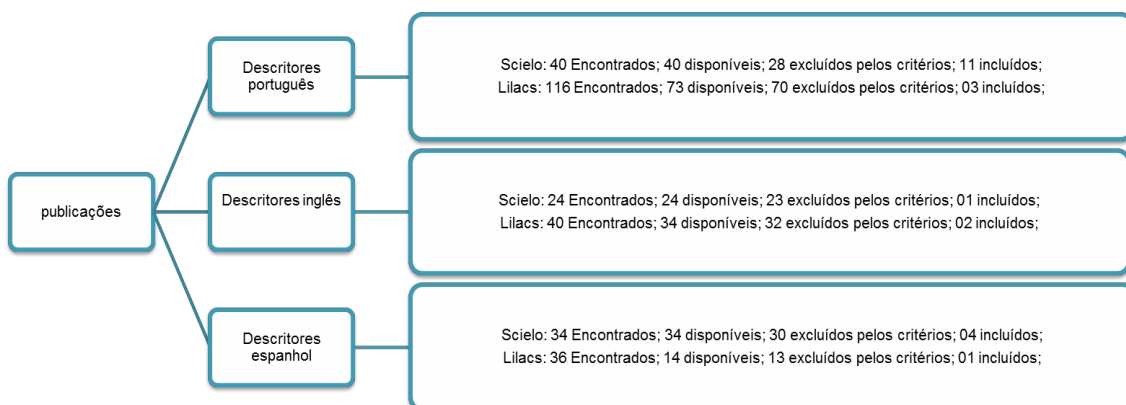
Utilizou-se para extração dos artigos um instrumento capaz de assegurar que a totalidade dos dados relevantes fosse extraída, minimizando o risco de erros na transcrição, garantir precisão na checagem das informações e servir como registro. Os critérios utilizados consistiram em: tema, título do artigo, autores, fonte e ano de

publicação, local do estudo, tipo e análise do estudo e principais resultados.

Foram incluídos os estudos de âmbito internacional e nacional, nos idiomas português, espanhol e inglês, publicados entre o período de janeiro de 2012 a dezembro de 2017, disponíveis na íntegra, estudo original e de campo, e excluiu-se os artigos duplicados, fora do período selecionado e modalidade de revisão de literatura.

A seleção inicial dos manuscritos totalizou em 290 estudos, com 192 pertencentes à LILACS e 98 à SCIELO, destes estavam disponibilizados na íntegra todos da SCIELO e apenas 121 da LILACS. Em seguida, os textos encontrados foram submetidos à leitura inicial dos títulos e resumos e após verificar semelhança com o objetivo do trabalho proposto foram escolhidos/selecionados 219 artigos; 196 eram estudos repetidos e revisão da literatura, assim, após avaliação criteriosa, definiu-se uma amostra final de 23 artigos, que foram analisados profundamente.

**Figura 1: Síntese do processo de extração dos dados**



Fonte: Autores (dados da pesquisa bibliogr

A análise dos dados foi realizada na forma descritiva e foram reunidos em categorias para permitir a avaliação das evidências, bem como identificar a necessidade de investigações futuras acerca da temática.

### 3. RESULTADOS

O volume de publicações sobre a temática gestão de pessoas em enfermagem mostra as preocupações das organizações sobre a qualidade da assistência, cuja relação direta das pessoas com os clientes afetam significativamente o conceito de qualidade. O cenário relacionado à crise financeira, estabelecida mundialmente, iniciado em 2008 (com cortes significativos no financiamento dos sistemas de saúde), aliado à mudança no perfil epidemiológico (como o aumento da expectativa de vida populacional e das doenças

crônicas, a incorporação tecnológica e a elevação dos custos do sistema de saúde), impactou e continuará a impactar na força de trabalho, no âmbito da saúde, principalmente na equipe de enfermagem (DAL POZ, 2013).

Nesse contexto, a gestão de pessoas ganha ascensão e torna-se primordial, favorecendo a criação de condições de trabalho que ajudem os prestadores de serviços e seus auxiliares a produzirem serviços com qualidade (DUSSALT, 1994). A fim de visualização dos 23 manuscritos no que tange aos indicadores de recursos humanos na enfermagem, os dados relativos a autor/ano de publicação, título, indicador utilizado e o método, estão descritos, como se observa na tabela 1.

**Tabela 1:** Caracterização dos artigos analisados, segundo autor, e ano de publicação, título, Indicador utilizado e instrumento/metodologia aplicada, São Jose do Rio Preto, 2018.

Autor e ano publicação	Título	Indicador(es)	Instrumento/método
Kelly Dayane Stochero Velozo et al, 2017	Escores TISS-28 versus NEMS para dimensionar a equipe de enfermagem em unidade de terapia intensiva pediátrica	Dimensionamento de pessoal e Carga de trabalho	Escalas TISS-28 e NEMS
Ana Maria Müller de Magalhães et al, 2017	Associação entre carga de trabalho da equipe de enfermagem e resultados de segurança do paciente	Carga de trabalho	Formulário Observacional
Fabiana Pereira das Chagas Vieira et al, 2016	Tempo de assistência de enfermagem e indicadores de qualidade em Unidade de Terapia Intensiva pediátrica e neonatal	Tempo médio de assistência de enfermagem	Planilhas/relatórios mensais de gestão
Deise Vacario de QuadrosI et al, 2016	Análise de indicadores gerenciais e assistenciais após adequação de pessoal de enfermagem	Horas extras/ Horas afastamento/ Banco de horas excedentes	Registros da Coord. de GP/ Sistema de Inform. Gerenciais e Serviço de Medicina Ocupacional
Leni de Lima SantanaI et al, 2016	Indicadores de saúde dos trabalhadores da área hospitalar	Monitoramento da Saúde dos Trabalhadores de enfermagem	Software Sistema de Monitoramento de Saúde do Trabalhador de Enfermagem
Vanda Elisa Andres Felli et al, 2015	Exposição dos trabalhadores de enfermagem às cargas de trabalho e suas consequências	Monitoramento da Saúde dos Trabalhadores de enfermagem	Software Sistema de Monitoramento de Saúde do Trabalhador de Enfermagem–SIMOSTE

Paulina Kurcgant et al, 2015	Absenteísmo do pessoal de enfermagem: decisões de enfermeiros gerentes	Absenteísmo do pessoal de enfermagem	Taxa de absenteísmo preconizada pelo COFEN nº 293/04
Ana Cristina Rossetti et al, 2014	Determinação da carga de trabalho e do dimensionamento da equipe de enfermagem em um pronto-socorro pediátrico	Dimensionamento de pessoal e Carga de trabalho	Sistema de Classificação de Pacientes de Fugulin e de Dini/Cofen 293/04
Ana Maria Müller de Magalhães et al, 2013	Carga de trabalho da equipe de enfermagem e segurança do paciente - estudo com método misto na abordagem ecológica restaurativa	Carga de trabalho/Rotatividade / Absenteísmo	registro fotográfico/formulário elaborado
Paulo Carlos Garcia e Fernanda M. T. Fugulin 2012	Tempo de assistência de enfermagem em unidade de terapia intensiva adulto e indicadores de qualidade assistencial: análise correlacional	tempo médio de assistência de enfermagem	instrumentos de gestão/Planilha de cálculo do tempo médio de cuidado de Enfermagem
Vera Thânia Alves Siqueira e Paulina Kurcgant 2012	Satisfação no trabalho: indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem	satisfação no trabalho	Escala Index of Work Satisfaction (IWS)
Daiana Bonfim et al, 2016	Application of the Workload Indicators of Staffing Need method to predict nursing human resources at a Family Health Service	Carga d/e trabalho/ Dimensionamento de pessoal	Workload Indicators of Staffing Need
Gloria L. Arango, Beatriz Peña & Yolanda Veja 2015	Relación de la asignación de personal de enfermería con indicadores de resultado de la calidad de la atención en unidades de cuidados intensivos de adultos	Carga de trabalho	formulário elaborado
Joaquín Jesús Blanca-Gutiérrez et al, 2013	Intervenciones eficaces para reducir el absentismodel personal de enfermería hospitalário	Absenteísmo do pessoal de enfermagem	Método PRISMA
Soares, Mirelle Inácio et al 2016	Gestión de recursos humanos y su interfaz en la sistematización de la asistencia de enfermeira	absenteísmo/ presenteísmo/ rotatividade/dimensionamento	entrevista qualitativa - herminêutica

Thofehrn, Maira Buss et al 2014	Trabajo en equipo: visión de los enfermeros de un hospital de Murcia/España	Satisfação com o Trabalho em equipe/ Satisfação profissional	entrevista qualitativa - grupo focal
Ilse Maria Tigre de Arruda Leitão et al, 2017	Absenteísmo, rotatividade e indicadores de qualidade do cuidado em enfermagem: estudo transversal	Absenteísmo/ rotatividade	registros de ausências/trocas de profissionais de enfermagem
Fabiana A. Worm et al, 2016	Risco de adoecimento dos profissionais de enfermagem no trabalho em atendimento móvel de urgência	Trabalho e Riscos de Adoecimento	Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA)
Renata Cristina Gasparino 2014	Síndrome de Burnout na equipe de enfermagem de um hospital universitário	sobrecarga de trabalho/satisfação profissional/intenção sair do emprego	Inventário de Burnout de Maslach
Ruiz, Paula Buck de Oliveira; et al 2016	Custo da rotatividade da equipe de enfermagem em hospital de ensino	rotatividade	Cálculo de Custo da rotatividade - Controle de Qualidade Hospitalar (CQH)
Vera Regina Lorenz & Edinéis de Brito Guirardello 2014	The environment of professional practice and Burnout in nurses in primary healthcare	sobrecarga de trabalho/satisfação profissional/intenção sair do emprego	Inventário de Burnout de Maslach/Nursing Work Index Revised
Maria Odete Pereira et al, 2013	Long Term Psychiatric Institution: Profile of patients and human resource indicators	Dimensionamento de pessoal	sistema de gestão hospitalar/planilhas de escala de pessoal
Vanessa Camacho-Avalosa et al, 2014	Motivación laboral hacia la investigación científica del profesional de enfermería asistencial en un hospital nacional	<i>Motivación laboral hacia la investigación científica del profesional de enfermería asistencial en un hospital nacional</i>	

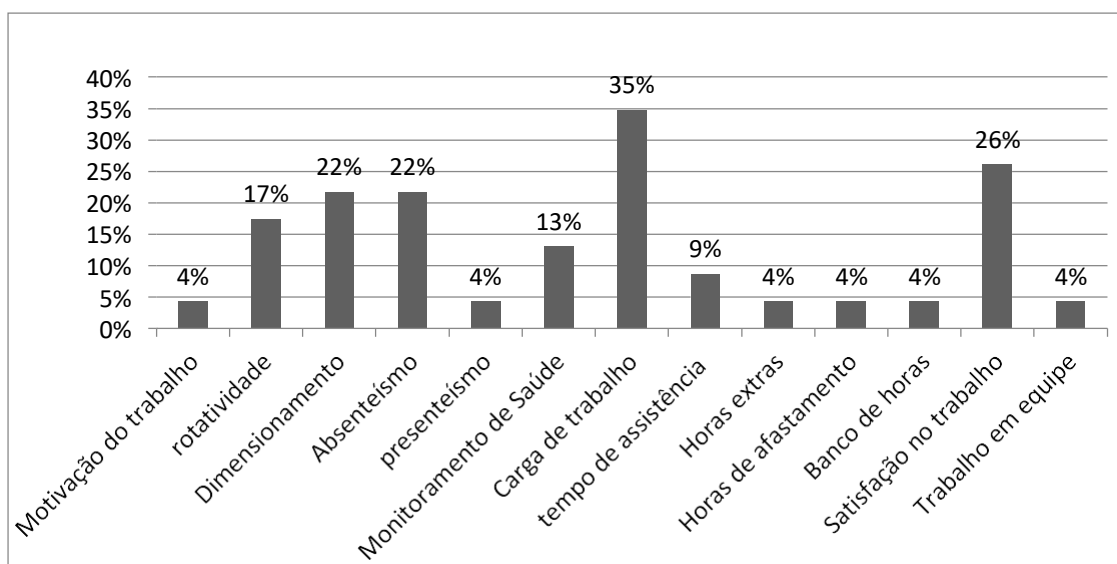
Fonte: elaborado pelos próprios pesquisadores (2018)

As transformações impõem novas relações no mercado, caracterizada pela desregulamentação das relações trabalhistas, novos mecanismos de gestão, assistência e

a exigência de novos perfis profissionais, caracterizados pela ampliação das dimensões intelectuais do trabalho e pela polivalência e multifuncionalidade do trabalhador (PEDUZZI, 2003).

Verificou-se que, para as organizações terem seus objetivos alcançados, devem direcionar esforços para os recursos humanos, procurando dar condições para que eles também possam atingir suas metas individuais, assim ambos sairão vencedores. Em sua prática administrativa, o enfermeiro necessita lançar mão de instrumentos para formular indicadores que o auxiliem na gerência dos serviços em saúde, bem como as necessidades dos usuários, direcionando para a qualificação dos cuidados prestados, e maior satisfação da equipe de enfermagem (NICOLA, 2004).

Indicador é um sinalizador que identifica ou dirige a atenção para assuntos específicos de resultados em uma organização de saúde devendo, periodicamente, ser revisto (LIMA E KURGANCT, 2009). Remete a algo que está sendo evidenciado, revelado, demonstrado e chama a atenção para determinado aspecto do produto ou serviço (BOHOMOL, DINNOCCENZO, CUNHA, 2005). No gráfico 1, verificam-se os indicadores e a frequência de utilização pela enfermagem entre os anos de 2012 a 2017. Gráfico 1– Frequência de utilização dos indicadores de gestão de pessoas na enfermagem, em uma revisão de literatura, período de 2012 a 2017, Brasil, 2018.



Fonte: elaborado pelos próprios pesquisadores (2018)

Há possibilidade de encontrar várias maneiras de agruparem os indicadores, dentre elas os indicadores qualitativos e quantitativos, como apresenta Magalhães, (2006):



**Indicadores quantitativos:** entende-se que são aqueles que são utilizados quando se objetiva dados numéricos gerados por processos ou atividades sobre as quais se quer manter controle. São indicadores quantitativos índices como *turnover*, absenteísmo, custo médio por empregado, tempo médio de preenchimento de vagas, tempo médio de treinamento, retorno médio por empregado e afins, entre outros.

**Indicadores qualitativos:** são aqueles que são utilizados quando há interesse em conhecer, medir a opinião de pessoas, seus valores e suas reações. A satisfação dos empregados ou dos clientes externos de uma organização hospitalar são alguns dos resultados avaliados, na medida em que os dados refletem valores e reações humanas.

Neste estudo percebeu-se que a maior concentração da utilização dos indicadores se deu na forma quantitativa, tais como: taxa de rotatividade, dimensionamento do pessoal de enfermagem, absenteísmo, presenteísmo, carga de trabalho, tempo de assistência, horas extras, horas de afastamentos e banco de horas; e os qualitativos foram: motivação do trabalho, monitoramento de saúde, satisfação e trabalho em equipe (Tabela 2).

Tabela 2: Frequência dos artigos segundo os indicadores, setor e instrumentos utilizados.

Indicador (es)	Setor/local de aplicabilidade	Instrumentos/método
Dimensionamento de pessoal e Carga de trabalho	Unidade de terapia intensiva pediátrica	Escalas TISS-28 e NEMS
Carga de trabalho	Unidades clínicas e cirúrgicas de adultos	Formulário observacional
Tempo médio de assistência de enfermagem	UTI Neonatal e UTI Pediátrica	Planilhas/relatórios mensais de gestão
Horas extras/ Horas afastamento/ Banco de horas excedentes	Unidade cirúrgica adulta mista	Registros da Coord. de GP/ Sistema de Inform. Gerenciais e Serviço de Medicina Ocupacional
Monitoramento da Saúde dos	Hospital de ensino	Software Sistema de

Trabalhadores de enfermagem		Monitoramento de Saúde do Trabalhador de Enfermagem
Monitoramento da Saúde dos Trabalhadores de enfermagem	Hospitais de ensino e universitário	<i>Software</i> Sistema de Monitoramento de Saúde do Trabalhador de Enfermagem
Absenteísmo do pessoal de enfermagem	Unidades médico-cirúrgicas de hospitais públicos, de ensino e universitário	Taxa de absenteísmo preconizado pelo COFEN nº 293/04
Dimensionamento de pessoal e Carga de trabalho	Pronto socorro	Sistema de Classificação de Pacientes de Fugulin e de Dini/Cofen 293/04
Carga de trabalho/Rotatividade / Absenteísmo	Unidades clínicas e cirúrgicas de adultos	Registro fotográfico/formulário elaborado
Tempo médio de assistência de enfermagem	Unidade de Terapia Intensiva Adulto	Instrumentos de gestão/Planilha de cálculo do tempo médio de cuidado de Enfermagem
Satisfação no trabalho	Serviços de Hematologia e Hemoterapia	Escala Index of Work Satisfaction (IWS)
Carga de trabalho/ Dimensionamento de pessoal	Estratégia de Saúde da Família	Workload Indicators of Staffing Need
Carga de trabalho	Unidade de Terapia Intensiva Adulto	formulário elaborado
Absenteísmo do pessoal de enfermagem	não se aplica	Método PRISMA
Absenteísmo/ presenteísmo/ rotatividade/dimensionamento	Hospitais gerais	Entrevista qualitativa - hermenêutica
Satisfação com o Trabalho em	Hospital Geral	Entrevista qualitativa -

equipe/ profissional	Satisfação		grupo focal
Absenteísmo/ rotatividade		Unidade de terapia intensiva	Registros de ausências/trocas de profissionais de enfermagem
Trabalho e Riscos de Adoecimento		Serviço de atendimento móvel de urgência	Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA)
Sobrecarga de trabalho/satisfação profissional/intenção sair do emprego		Hospital universitário	Inventário de <i>Burnout</i> e de <i>Maslach</i>
Rotatividade		Hospital de ensino	Cálculo de Custo da rotatividade – Controle de Qualidade Hospitalar (CQH)
Sobrecarga de trabalho/satisfação profissional/intenção sair do emprego		Unidades básicas de saúde	Inventário de <i>Burnout</i> de <i>Maslach/Nursing Work Index Revised</i>
Dimensionamento de pessoal		Hospital neuropsiquiátrico	Sistema de gestão hospitalar/planilhas de escala de pessoal
Motivação do trabalho		Hospital geral	Questionário pré-elaborado

Fonte: elaborado pelos próprios pesquisadores (2018)

A utilização dos indicadores quantitativos nos estudos sobre dimensionamento de pessoal de enfermagem (VELOZO *et al* 2107; ROSSETTI, GATDZINSKI, BRACCO, 2014; BONFIM *et al*, 2016; PEREIRA *et al*, 2013; SOARES *et al*, 2016), carga de trabalho (MAGALHÃES *et al*, 2017; ROSSETTI *et al*, 2014; BONFIM *et al*, 2016; ARANGO, PEÑA, VEGA, 2015) e tempo de assistência (VIEIRA, GARCIA,

FUGOLIM, 2016; GARCIA, FUGULIN, 2012) mostram que a complexidade dos cuidados está associada à necessidade de um número maior de colaboradores de enfermagem por paciente, a determinação quantidade de profissionais e da carga de trabalho necessária para atendimento de qualidade ainda é um grande desafio instituições.

Em 1997, o COFEN, diante da ausência de regulamentação de parâmetro oficiais para gestão de recursos humanos em enfermagem para dimensionamento do pessoal da equipe em instituições hospitalares, publicou a Resolução nº 189/96, revogada pela Resolução 293/2004, que estabelece parâmetros para o quantitativo mínimo de colaborador de enfermagem, em diferentes categorias da profissão, e orienta o enfermeiro a embasar suas necessidades no sistema na classificação dos usuários e de acordo com as características do serviço de saúde. (COFEN, 2004)

O uso de escalas de medição da carga de trabalho da enfermagem tem sido útil para a gestão de RH nos serviços de saúde e também auxilia na distribuição da equipe, de acordo com a necessidade de pacientes. Tais estudos com indicadores quantitativos tem-se utilizado delas para garantir melhor qualidade da assistência e do serviço (VELOZO *et al* 2107; ROSSETTI GATDZINSKI, BRACCO, 2014; BONFIM *et al*, 2016; SOARES *et al*, 2016; PEREIRA *et al*, 2013; MAGALHÃES *et al*, 2017; ARANGO, PEÑA, VEGA, 2015; VIEIRA, GARCIA, FUGOLIM, *et al*, 2016; GARCIA E FUGULIN, 2012).

Disponer de um quadro de pessoal de enfermagem adequado em termos quantitativos e qualitativos constitui um indicador de qualidade dos serviços de saúde, que exercerá influência direta referente a clínico-assistenciais relacionados aos cuidados de enfermagem (NONINO, 2006).

Há vários indicadores quantitativos apontados nos outros estudos, tais como: taxa de rotatividade (MAGALHÃES *et al*, 2013; SOARES. *et al*, 2016; LEITÃO. *et al*, 2017; RUIZ, PERROCA, JERICÓ, 2016), absenteísmo (KURCGANT. *et al*, 2015; MAGALHÃES. *et al*, 2013; BLANCA-GUTIÉRREZA. *et al*, 2013; SOARES. *et al*, 2016; LEITÃO. *et al*, 2017), presenteísmo (SOARES. *et al*, 2016), horas extras (QUADROS. *et al*, 2016), horas de afastamentos e banco de horas (QUADROS. *et al*, 2016). Nestes estudos percebe-se que a falta de planejamento repercute na má distribuição de tarefas e na conseqüente na falta de pessoal de enfermagem para atender as demandas de pacientes.

Diante dos fatos torna-se um desafio para os gestores de enfermagem, relacionado ao aumento do número de pacientes atribuídos à equipe de enfermagem, conseqüentemente, eleva o aumento de eventos adversos e do absenteísmo (KURCGANT. *et al*, 2015; MAGALHÃES. *et al*, 2013; BLANCA-GUTIÉRREZA. *et al*, 2013; SOARES. *et al*, 2016; LEITÃO. *et al*, 2017; QUADROS. *et al*, 2016). Perante os expostos, entende-se que o estudo do absenteísmo, como um indicador de qualidade gerencial, importante para avaliar a carga de trabalho e a necessidade de cobertura de ausências, auxiliando na adequação do quadro de pessoal e na melhoria da qualidade dos serviços oferecidos.

Resultados de várias pesquisas (KURCGANT. *et al*, 2015; MAGALHÃES. *et al*, 2013; BLANCA-GUTIÉRREZA. *et al*, 2013; SOARES. *et al*, 2016; LEITÃO. *et al*, 2017; QUADROS. *et al*, 2016; RUIZ, PERROCA, JERICÓ, 2016) e as considerações de outros (SANCINETTI. *et al*, 2011 e SOCHALSK. *et al*, 2008) ressaltam a importância de analisar o absenteísmo e a rotatividade dos profissionais como indicadores gerenciais, como fundamental para avaliar a qualidade dos processos da enfermagem e estabelecer dimensionamento de pessoal adequado.

As elevadas taxas de absenteísmo e rotatividade sugerem que o dimensionamento de pessoal está inadequado para manter a continuidade da assistência, o que, por sua vez, contribui para afetar a segurança do paciente, devido à fadiga, ao adoecimento e à própria rotatividade da equipe (MAGALHÃES. *et al*, 2013; BELANCIERE. *et al*, 2015; HUBERTUS, PIEHLMEIER, HEINRICH, 2016).

A utilização dos indicadores qualitativos está presente nos estudos sobre motivação do trabalho (CAMACHO-AVALOS. *et al*, 2014), monitoramento de saúde dos colaboradores (SANTANA. *et al*, 2016; FELLI. *et al*, 2015; WORM. *et al*, 2016), satisfação no trabalho (SIQUEIRA E KURCGANT. 2012; THOFEHRN. *et al*, 2014; GASPARINO. 2014; LORENZ, GUIRARDELLO. 2014) e trabalho em equipe (THOFEHRN. *et al*, 2014).

A busca constante pelo processo de gestão de recursos humanos em enfermagem faz parte do serviço de saúde, em busca da satisfação dos seus colaboradores, de modo que, motivados, executem suas tarefas de forma eficiente e efetiva. No entanto, a prática da enfermagem hoje lida com muitas insatisfações apresentadas pelas enfermeiras relacionadas à falta de colaboradores e à sobrecarga de trabalho, para melhor desempenho, no que se refere a Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE)

como líder da equipe (MOREIRA. *et al*, 2011; SOARES. *et al*, 2016).

Os estudos (SANTANA. *et al*, 2016; FELLI. *et al*, 2015; WORM. *et al*, 2016) têm apontado que o forte impacto da carga de trabalho na equipe de enfermagem, desde do início do século XXI, vem com complicações psicológicas como: estado de tristeza, síndrome de burnout, depressão e insatisfação no trabalho (AIKEN. *et al*, 2002).

A configuração do perfil de adoecimento é influenciada, particularmente, pelas alterações no processo de trabalho, determinadas pelas políticas econômicas adotadas (SILVA. *et al*, 2016; BAPTISTA. *et al*, 2015). Neste sentido, observa-se uma elevada carga horária de trabalho, baixa remuneração, relações de poder e hierárquicas extremamente demarcadas, baixa autonomia no cuidado e elevadas exigências para alcançar as metas institucionais, para melhorar os indicadores produtivos e de qualidade.

Estas condições tornam o trabalho prevaricado e, conseqüentemente, colaboram para o surgimento de diversos problemas de saúde (SANTANA. *et al*, 2016; FELLI. *et al*, 2015; WORM. *et al*, 2016; SIQUEIRA E KURCGANT, 2012; THOFEHRN. *et al*, 2014; GASPARINO, 2014; LORENZ & GUIRARDELLO, 2014). O processo de planejamento de gestão de pessoas precisa ser entendido como uma função estratégica e um processo contínuo e interativo, a fim de que os modelos de planejamento sejam enriquecidos e apoiados por dados que reflitam tanto nas mudanças planejadas e quanto nas não planejadas em seus diversos níveis determinantes de oferta e demanda (MURPHY. *et al*, 2009).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A palavra indicador na primeira década do XXI não era muito utilizada, com imersão após o ano de 2011, porém ainda há poucos relatos na literatura que traz a presença de indicadores gerenciais de enfermagem. Houve um aumento de pesquisas relacionadas à temática nos últimos anos, com destaque para 2016.

Os Indicadores de gestão de pessoas em enfermagem encontrados, em que o enfermeiro enquanto gestor possa utilizar frente aos colaboradores de enfermagem, foram com maior frequência os quantitativos; o qualitativo que visa a fala do profissional apareceu com menor assiduidade.

Distribuiu-se em motivação do trabalho, rotatividade, dimensionamento, absenteísmo, presenteísmo, monitoramento de saúde, tempo médio de assistência, carga de trabalho, horas extras, banco de horas, satisfação do trabalho, trabalho em equipe,

trabalho de risco e adoecimento, as quais podem ser utilizadas em diversos ambientes, desde em hospitais geral, psiquiátricos, unidades básicas de saúde, estratégia de saúde da família, atendimento pré-hospitalar e serviço móvel de urgências (SAMU).

Diante dessas argumentações, considera-se que promover e manter a qualidade de vida no trabalho é um desafio para os enfermeiros que assumem a coordenação/gerência dos serviços de saúde e para todos os subordinados, partilhando responsabilidades e adversidades.

## REFERÊNCIAS

Aiken LH, Clarke SP, Sloane DM, Sochalski J, Silber JH. Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction. *Jama* 2002; 288(16): 1987- 1993.

Arango GL, Peña B, Vega Y. Relación de la asignación de personal de enfermeira con indicadores de resultado de la calidad de la atención en unidades de cuidados intensivos de adultos. *Aquichan*. 2015; 15(1): 90-104.

Baptista PCP, Pustiglione M, Almeida MCS, Felli VEA, Garzin ACA, Melleiro MM. Saúde dos trabalhadores de enfermagem e a segurança do paciente: o olhar de gerentes de enfermagem. *Rev. esc. enferm. USP [Periódico na internet]*. 2015; 49(spe2): 122- 128. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-623420150000800017>.

Belancieri MF, Bacheaga MI, Alquati EP. O absentismo doença entre os trabalhadores da área da enfermagem. *Revista Omnia Saúde [Periódico na internet]*. 2015; 12(2): 24-35. Disponível em:

<http://www.fai.com.br/portal/ojs/index.php/omniasaude/article/view/515>

Blanca-Gutiérrez JJ, Jiménez-Díaz MC, Escalera-Franco LF. Intervenções eficazes para reduzir o absenteísmo das enfermeiras hospitalares. *Sanitary Gazette*. 2013; 27(6): 545-551.

Bohomol E, D'innocenzo M, Cunha ICKO. Indicadores de qualidade – conceitos e sistemas de monitoramento. *Cad Centro Universitário São Camilo*. 2005; 11(2): 75- 91.

Bonfim D, Laus AM, Leal AE, Fugulin FMT, Gardzenski RR. Application of the Workload Indicators of Staffing Need method to predict nursing human resources at a Family Health Service. *Rev. Latino-Am. Enfermagem [Periódico na internet]*. 2016; 24(e2683). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.1010.2683>.

Camacho-Avalos V, Escalante-Osorio V, Pardo LQ, Garcia MCS. Motivación laboral hacia la investigación científica del profesional de enfermeira assistencial nun hospital nacional. *Rev. enferm. hereditaria*. 2017; 7(2): 111- 7.

Conselho Federal de Enfermagem. Resolução COFEN- 543/2017 Atualiza e estabelece parâmetros para o dimensionamento do quadro de profissionais de enfermagem nos serviços/locais em que são realizadas atividades de enfermagem. COFEN: Brasília. 2017. Disponível em: [http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-5432017\\_51440.html](http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-5432017_51440.html)

Dal Poz MR. The crisis of health workforce. *Cadernos de Saúde Pública*. 2013; 29(10): 1924 – 1926.

Dussault G. Gestão dos recursos humanos e qualidade dos serviços de saúde. *Educ Med*

Salud [Periódico na internet]. 1994; 28(4). Disponível em: <http://apps.who.int/iris/handle/10665/45897>

Felli VEA, Costa TF, Baptista PCP, Guimarães ALO, Anginoni BM. Exposição dos trabalhadores de enfermagem às cargas de trabalho e suas consequências. Rev. esc. enferm. USP [Periódico na internet]. 2015; 49 (spe2): 98-105. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-623420150000800014>

Fernandes DR. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. Revista da FAE. 2017; 7(1): 1-18.

Garcia PC, Fugulin FMT. Tempo de assistência de enfermagem em unidade de terapia intensiva adulta e indicadores de qualidade assistencial: análise correlacional. Revista Latino-Americana de Enfermagem. 2012; 20(4): 651-8.

Gasparino RC. Síndrome de burnout na equipe de enfermagem de um hospital universitário. Cogitare Enfermagem [Periódico na internet]. 2014; 19(2). Disponível em: <http://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/32649>

Hubertus J, Piehlmeier W, Heinrich M. Communicating the Improvements Developed from Critical Incident Reports is an Essential Part of the CIRS. Klinische Padiatrie. 2016; 228(5): 270-4.

Kurcgant P Passos AR, Oliveira, JML, Pereira IM, Costa TF. Absenteísmo do pessoal de enfermagem: decisões e ações de enfermeiros gerentes. Revista da Escola de Enfermagem da USP. 2015; 49(n. spe2): 35-41

Laus AM. Aplicação do método "Indicadores de carga de trabalho na determinação de necessidades de pessoal de enfermagem" no Brasil. [Tese]. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo. 2015.

Leitão IMTA, Souza SPS, Santiago JCS, Bezerra IC, Morais JB. Absenteeism, turnover, and indicators of quality control in nursing care: a transversal study. Brazilian Journal of Nursing [Periódico na internet]. 2017; 16(2). Disponível em: <https://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/5623> .

Lima AFC, Kurganct P. Indicadores de gestão de qualidade de recursos humanos em enfermagem. Revista Brasileira de Enfermagem [Periódico na internet]. 2009; 62(2): 234-239. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v62n2/a10v62n2.pdf>

Lorenz, VR, Guirardello EB. The environment of professional practice and burnout in nurses in primary health care. Revista Latin-American de enfermagem. 2014; 22(6): 926-933.

Magalhães AMMD, Costa DG, Riboldi CO, Mergen T, Barbosa AS, Moura GMSS. Association between workload of the nursing staff and patient safety outcomes. Revista da Escola de Enfermagem da USP. [Periódico na internet] 2017; 51(e03255). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s1980-220x2016021203255>

Magalhães SRBS. Gestão de Recursos Humanos em organizações hospitalares: a utilização de indicadores como ferramentas de gestão. [Dissertação]. Fortaleza: Escola de Saúde Pública, Universidade Estadual do Ceará. 2006.

Magalhaes, AMM; Dall'Agnol CM, Marck PB. Carga de trabalho da equipe de enfermagem e segurança do paciente - estudo com método misto na abordagem ecológica restaurativa. Revista Latino-Americana de Enfermagem [Periódico na internet]. 2013; 21(v.spec). Disponível em:



[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11692013000700019&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11692013000700019&script=sci_arttext&tlng=pt)

Moreira CMA, Oliveira MIV, Bezerra Filho JG, Alves LL, Bezerra MGA, Tavares PGCC. Gestão e ambiente de trabalho na visão da equipe de enfermagem de uma maternidade, Fortaleza- Ceará, Brasil. *Enfermería Global*. [Periódico na internet]. 2011; 21:1 – 15. Disponível em: <http://revistas.um.es/eglobal/article/viewFile/115861/109841>

Murphy GT, Kephart L, Lethbridge G, O'Brien-Pallas G, Birch S. Planning for what? Challenging the assumptions of health human resources planning. *Health Policy* [Periódico na internet]. 2009; 92(2):225-33. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19443074>

Nicola AR. Dimensionamento do pessoal de enfermagem do Hospital Universitário do Oeste do Paraná. [Tese] Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem. Universidade de São Paulo. 2004.

Nonino EAPM, Anselmo ML, Dalmas JC. Avaliação da qualidade dos procedimentos de enfermagem-banho e curativo-segundo o grau de dependência assistencial dos pacientes internados em um Hospital Universitário. *Rev Latino-am Enfermagem* [Periódico na internet]. 2008; 16(1). Disponível em: [http://www.scielo.br/pdf/rlae/v16n1/pt\\_09](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v16n1/pt_09)

Organização Mundial de Saúde. Ministério da Saúde. Consulta Regional: Educacion em enfermeria haciael 2020: desaios y orientaciones para contribuir a larenovacion de la Atencion Primaria de Salud. Washington. 2012.

Peduzzi, M. Mudanças tecnológicas e seu impacto no processo de trabalho em saúde. Trabalho, Saúde e Educação [Periódico na internet]. 2003; 1(1): 75-91. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tes/v1n1/07.pdf>

Pereira MO, Jerico MC, Perroca MG, Mukai HA. Long Term Psychiatric Institution: Profile of patients and human resource indicators. *Rev. Eletrônica Saúde Mental Álcool Drogas* [Periódico na internet]. 2013; 9(1): 33-40 Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-69762013000100006&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-69762013000100006&lng=pt&nrm=iso). ISSN 1806-6976.

Pinto VRS. Construção e análise de uma ferramenta computacional para cálculo de indicadores de qualidade da assistência de enfermagem: estudo metodológico. [Dissertação]. Niterói: Escola de Enfermagem, Aurora de Afonso Costa. 2014.

Quadros DVD, Magalhães AMM, Mantovani VM, Rosa DS, Echer IC. Análise de indicadores gerenciais e assistenciais após adequação de pessoal de enfermagem. *Revista brasileira de enfermagem*. 2016; 69(4): 684-690.

Rossetti AC, Gaidzinski RR, Bracco MM. Determinação da carga de trabalho e do dimensionamento da equipe de enfermagem em um pronto-socorro pediátrico. *Einstein*. 2014; 11(12): 217-22.

Ruiz PBO, Perroca MG, Jericó MC. Custo da rotatividade da equipe de enfermagem em hospital de ensino. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*. 2016; 50(1): 104- 111.

Sancinetti TR, Soares AVN, Lima AFC, Santos NC, Melleiro MM, Fugulin MT, Gaidzinsk RR. Taxa de absenteísmo da equipe de enfermagem como indicador de gestão de pessoas. *Rev Esc Enferm USP*. 2011; 45(4): 1007-12.

Santana, LL, Sarquis LMM, Miranda FMD, Kalinke LP, Felli VEA, Mininel VA. Health

indicators of workers of the hospital area. *Rev. Bras. Enferm.* [Periódico na internet]. 2016; 69( 1 ): 30-39. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.2016690104i>.

Silva SM, Telles ACM, Gallasch CH, Almeida MCS, Baptista PCP, Felli VEA. Temáticas investigadas pelo Grupo de Estudos sobre a Saúde do Trabalhador de Enfermagem e Saúde. *Rev Enf. UERJ.* [Periódico na internet]. 2016; 24(5) Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12957/reuerj.2016.22974>

Simam, AG, Brito MJM, Carrasco MEL. Participação do enfermeiro gerente no processo de acreditação hospitalar. *Rev Gaúcha Enfermagem* [Periódico na internet]. 2014; 35(2): 93-9. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2014.02.44510>

Siqueira VTA, Kurcgant P. Satisfação no trabalho: indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. *Revista da Escola de Enfermagem da USP* [Periódico na Internet]. 2012; 46(1). Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v46n1/v46n1a21.pdf>

Soares MI, Resck ZMR, Camelo SHH, Terra FS. Gestão de recursos humanos e sua interface na sistematização de cuidados de enfermagem. *Global Nursing.* 2016; 15(42): 341-352.

Sochalski J, Konetzka RT, Zhu J, Volpp K. Will mandated minimum nurse staffing ratios lead to better patient outcomes? *MedCare.* 2008; 46(6): 606- 13

Soligo V. Indicadores: conceito e complexidade do mensurar em estudos de fenômenos sociais. *Estudos em avaliação educacional.* 2012; 23(52): 12-25.

Thofehrn MB, Lopes Montesinos MJ, Amestoy SC, Porto AR, Bettin AC, Fernandes HN, et al. Trabalho em equipe: visão das enfermeiras de um hospital em Murcia / Espanha. *Global Nursing.* 2014; 36(13): 223-237

Veloza KDS, Garcia PCR, Piva JP, Fiori HH, Cabral DDC, Einloft PR, et al. Escores TISS-28 versus NEMS para dimensionar a equipe de enfermagem em unidade de terapia intensiva pediátrica. *Einstein.* 2017; 15(4): 470-5.

Vieira FPC, Garcia PC, Fugulin FMT. Tempo de assistência de enfermagem e indicadores de qualidade em Unidade de Terapia Intensiva pediátrica e neonatal. *Acta Paulista de Enfermagem,* 2016; 29(5): 558-64.

Wood JR. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). *Revista de Administração de Empresas.* 2011; 51(3): 232-243.

Worm, FA, Pinto MAO, Schiavenato D, Ascari RA, Trindade LL, Silva OM. Risco de adoecimento dos profissionais de enfermagem no trabalho em atendimento móvel de urgência. *Revista Cuidarte.* 2016; 7(2): 1279-87.