Os Desafios da Gestão de Recursos Humanos em Enfermagem no Contexto de Hospitais Universitários Públicos: uma revisão de escopo

The Challenges of Human Resource Management in Nursing in the Context of Public University Hospitals: a scoping review.

Luciana Gomes da Silva[1]
Cláudio Luiz da Costa Rebello[2]
Dayse Kelly Lopes Lima[3]

RESUMO

Este artigo apresenta uma revisão de escopo sobre os desafios da gestão de recursos humanos em enfermagem no contexto de hospitais universitários públicos. A pesquisa buscou responder à seguinte questão: Quais são os principais desafios relacionados à gestão de recursos humanos na enfermagem em hospitais universitários públicos, e quais estratégias são propostas na literatura para superá-los? A busca foi realizada nas bases de dados SciELO, LILACS, BDENF, PubMed/MEDLINE e Scopus, utilizando descritores como "gestão de pessoal de enfermagem", "hospitais de ensino" e "saúde pública". Os resultados apontam para três categorias principais de desafios: (1) relacionados à força de trabalho (dimensionamento, rotatividade, absenteísmo); (2) relacionados às condições e organização do trabalho (precarização, múltiplos vínculos, falta de autonomia); e (3) relacionados à gestão e políticas de RH (falta de planejamento, desenvolvimento e avaliação). As estratégias para superar esses desafios incluem o planejamento estratégico de RH, a valorização profissional, a melhoria das condições de trabalho, o fortalecimento da liderança e o estímulo à autonomia. Conclui-se que a gestão de RH em enfermagem nesses hospitais é um tema complexo que exige a adoção de estratégias integradas para a melhoria da qualidade da assistência e da saúde dos trabalhadores.

Palavras-chave: Gestão de Pessoal de Enfermagem, Hospitais de Ensino, Saúde Pública, Políticas de RH, Revisão de Escopo.

---

[1] Pós-graduada no Curso de Especialização de Enfermagem em Estomaterapia pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro(UERJ-2018), Pós-graduanda no curso de Especialização de Enfermagem em Terapia Intensiva pela (UERJ-previsão de termino em setembro 2022). Atuando desde fevereiro de dois mil e dezessete como enfermeira no setor Clinica Cirúrgica em hospital de grande porte Hospital Adão Pereira Nunes, municipalizado desde vinte de fevereiro de dois mil e vinte e dois.

[2] Mestrando em Ciências da Reabilitação pela UNISUAM. Enfermeiro na UNIRIO.

[3] Mestre pelo Programa Acadêmico em Ciências do Cuidado em Saúde (PACCS) da UFF. Atualmente é enfermeira na Central de Material e Esterilização (CME) do Hospital Universitário Gaffrée e Guinle da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (HUGG/ UNIRIO) e preceptora do programa de Residência Multiprofissional em Saúde da UNIRIO, eixo Enfermagem em CME.

Trabalho submetido em setembro de 2025. Aprovado em novembro de 2025

ABSTRACT

This article presents a scoping review on the challenges of human resources management in nursing in the context of public university hospitals. The research sought to answer the following question: What are the main challenges related to human resources management in nursing in public university hospitals, and what strategies are proposed in the literature to overcome them? The search was carried out in the SciELO, LILACS, BDENF, PubMed/MEDLINE and Scopus databases, using descriptors such as "nursing staff management", "teaching hospitals" and "public health". The results point to three main categories of challenges: (1) related to the workforce (staffing, turnover, absenteeism); (2) related to working conditions and organization (precariousness, multiple contracts, lack of autonomy); and (3) related to HR management and policies (lack of planning, development and evaluation). Strategies to overcome these challenges include strategic HR planning, professional development, improved working conditions, strengthened leadership and encouragement of autonomy. It is concluded that HR management in nursing in these hospitals is a complex issue that requires the adoption of integrated strategies to improve the quality of care and the health of workers.

Keywords: Nursing Staff Management, Teaching Hospitals, Public Health, HR Policies, Scoping Review.

INTRODUÇÃO

Os hospitais universitários públicos desempenham um papel fundamental no sistema de saúde brasileiro, atuando como centros de referência para assistência de alta complexidade, formação de profissionais de saúde e desenvolvimento de pesquisas. Nesse cenário, a equipe de enfermagem representa a maior força de trabalho, sendo essencial para a qualidade e segurança do cuidado prestado aos pacientes. No entanto, a gestão de recursos humanos (RH) em enfermagem nesses hospitais enfrenta desafios únicos e complexos, que vão desde a precarização do trabalho e o subdimensionamento de pessoal até a alta rotatividade e o absenteísmo, impactando diretamente a qualidade da assistência e a saúde dos trabalhadores (Gaidzinski, 2009; Pinheiro, 2019).

A complexidade da gestão de RH em hospitais universitários é acentuada pela necessidade de integrar as atividades de assistência, ensino e pesquisa, o que demanda um perfil profissional diferenciado e um ambiente de trabalho que favoreça o desenvolvimento contínuo. Além disso, a gestão pública impõe desafios adicionais, como a burocracia, a rigidez dos processos e a multiplicidade de vínculos contratuais, especialmente após a criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), que introduziu um novo modelo de gestão e novas relações de trabalho (Pinheiro, 2019).

O contexto histórico dos hospitais universitários no Brasil revela uma trajetória marcada por desafios estruturais e financeiros. Criados inicialmente como hospitais de ensino vinculados às universidades federais, esses estabelecimentos sempre enfrentaram dificuldades para conciliar as demandas assistenciais com as necessidades acadêmicas. A partir da década de 1990, com a implementação de políticas neoliberais e a redução dos investimentos públicos em saúde, os hospitais universitários passaram a enfrentar uma crise ainda mais profunda, caracterizada pela deterioração da infraestrutura, pela escassez de recursos humanos e pela precarização das condições de trabalho.

Nesse contexto, a enfermagem, como categoria profissional majoritária nos hospitais, tornou-se particularmente vulnerável aos efeitos dessa crise. A literatura aponta que os profissionais de enfermagem em hospitais universitários públicos enfrentam uma série de desafios que comprometem tanto a qualidade da assistência quanto a sua própria saúde e bem-estar. Entre esses desafios, destacam-se o dimensionamento inadequado de pessoal, que resulta em sobrecarga de trabalho; a alta rotatividade, que compromete a continuidade do cuidado; o absenteísmo, que gera desorganização dos serviços; e a precarização das relações de trabalho, que se manifesta através de baixos salários, falta de estabilidade e ausência de perspectivas de crescimento profissional.

O dimensionamento de pessoal de enfermagem é uma questão particularmente complexa nos hospitais universitários, uma vez que esses estabelecimentos atendem pacientes de alta complexidade, que demandam cuidados intensivos e especializados. A falta de parâmetros claros e atualizados para o cálculo do quantitativo de pessoal necessário tem levado os gestores a adotarem critérios empíricos, baseados na experiência e no julgamento intuitivo, o que frequentemente resulta em subdimensionamento e sobrecarga da equipe (Gaidzinski, 2009).

A rotatividade de pessoal, por sua vez, é um fenômeno multifatorial que envolve aspectos individuais, organizacionais e contextuais. No âmbito dos hospitais universitários públicos, a rotatividade é influenciada por fatores como a insatisfação com as condições de trabalho, a falta de reconhecimento profissional, as limitadas oportunidades de crescimento na carreira e a busca por melhores condições salariais no setor privado. Esse fenômeno gera custos elevados para as instituições, não apenas em termos financeiros, mas também em relação à perda de capital intelectual e ao comprometimento da qualidade da assistência (Ruiz; Perroca; Jericó, 2016).

O absenteísmo, caracterizado pelas ausências não programadas ao trabalho, também representa um desafio significativo para a gestão de RH em enfermagem. As principais causas do absenteísmo incluem doenças ocupacionais, estresse, síndrome de burnout e desmotivação profissional. O absenteísmo gera um ciclo vicioso, uma vez que as ausências de alguns profissionais resultam em sobrecarga para os demais, aumentando o risco de adoecimento e novas ausências (Santos; Tracera; Zeitoune, 2015).

A criação da EBSERH em 2011 representou uma tentativa de modernizar a gestão dos hospitais universitários federais e superar alguns dos desafios históricos enfrentados por essas instituições. No entanto, a implementação desse novo modelo de gestão trouxe também novos desafios, especialmente no que se refere à gestão de recursos humanos. A coexistência de diferentes regimes de contratação (RJU para os servidores públicos e CLT para os funcionários da EBSERH) criou um ambiente de trabalho caracterizado pela desigualdade de direitos e benefícios, gerando conflitos e tensões entre os profissionais (Pinheiro, 2019).

Diante desse contexto, emerge a seguinte questão: Quais são os principais desafios relacionados à gestão de recursos humanos na enfermagem em hospitais universitários públicos, e quais estratégias são propostas na literatura para superá-los? Para responde-la, o artigo tem como objetivo mapear a produção científica sobre os desafios da gestão de recursos humanos em enfermagem no contexto de hospitais universitários públicos e as estratégias propostas na literatura para superá-los. A justificativa para este estudo reside na necessidade de sintetizar o conhecimento existente sobre o tema, identificando as principais lacunas e direcionando futuras pesquisas e intervenções práticas que possam contribuir para a melhoria da gestão de RH em enfermagem e, consequentemente, para a qualidade da assistência prestada à população.

A relevância deste estudo é evidenciada pelo fato de que os hospitais universitários públicos atendem uma parcela significativa da população brasileira, especialmente aquela que depende exclusivamente do Sistema Único de Saúde (SUS). Além disso, esses hospitais desempenham um papel fundamental na formação de novos profissionais de saúde, sendo responsáveis por grande parte dos estágios curriculares e programas de residência em enfermagem. Portanto, a melhoria da gestão de RH nesses estabelecimentos tem impactos que vão além da qualidade da assistência, influenciando também a formação de futuras gerações de enfermeiros

METODOLOGIA

Para responder à questão de pesquisa, foi realizada uma revisão de escopo, seguindo as diretrizes do Joanna Briggs Institute (JBI). A revisão de escopo é um método de síntese de conhecimento que visa mapear os principais conceitos, teorias, fontes e lacunas de pesquisa em uma determinada área, sendo particularmente útil para temas complexos e multifacetados como a gestão de recursos humanos em saúde.

A busca por artigos foi realizada nas seguintes bases de dados: SciELO, LILACS, BDENF, PubMed/MEDLINE e Scopus. Foram utilizados os seguintes descritores e suas combinações em português e inglês: "gestão de pessoal de enfermagem", "hospitais de ensino", "saúde pública", "políticas de RH", "rotatividade de pessoal", "absenteísmo", "EBSERH", "nursing staff management", "teaching hospitals", "public health", "HR policies", "turnover", "absenteeism".

Foram incluídos artigos originais, artigos de revisão, teses e dissertações publicados nos últimos 10 anos (2015-2025), que abordam a gestão de recursos humanos em enfermagem no contexto de hospitais universitários públicos. Foram excluídos editoriais, cartas ao editor, resumos de anais de eventos e artigos que não estivessem disponíveis na íntegra.

Os dados foram extraídos pelos pesquisadores de forma independente, para coletar informações sobre: autor, ano de publicação, país de origem do estudo, tipo de estudo, objetivos, metodologia, principais resultados e conclusões. As divergências foram resolvidas por consenso entre os pesquisadores. A análise dos dados foi realizada de forma descritiva, com a síntese dos principais desafios e estratégias identificados na literatura.

RESULTADOS

A revisão de escopo identificou um total de 45 publicações que atenderam aos critérios de inclusão, sendo 28 artigos originais, 12 dissertações de mestrado, 3 teses de doutorado e 2 artigos de revisão. A análise temporal das publicações revelou um crescimento do interesse pelo tema a partir de 2015, com pico de publicações entre 2018 e 2020, coincidindo com o período de consolidação da EBSERH nos hospitais universitários federais.

A análise do material selecionado permitiu agrupar os desafios da gestão de recursos humanos em enfermagem em hospitais universitários públicos em três categorias principais: (1) Desafios relacionados à força de trabalho; (2) Desafios relacionados às condições e organização do trabalho; e (3) Desafios relacionados à gestão e políticas de RH, conforme tabela 1 a seguir:

Tabela 1: Análise de Publicações e Desafios na Gestão de Recursos Humanos de Enfermagem em Hospitais Universitários Públicos

Categoria de Análise	**Descrição / Conteúdo**
Revisão de Escopo *(*Quantidade e Tipos de Publicações*)*	Total de Publicações Incluídas: 45 - Artigos Originais: 28 Dissertações de Mestrado: 12 Tesas de Doutorado: 3 Artigos de Revisão**:** 2
Análise Temporal *(*Período e Tendência das Publicações)	Início do Crescimento: A partir de 2015. Pico de Publicações: Entre 2018 e 2020. Fator Associado ao Pico**:** Período de consolidação da EBSERH (Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares) nos hospitais universitários federais.
Categorias de Desafios Identificados *(*Agrupamento dos problemas encontrados*)*	(1) Desafios relacionados à força de trabalho (Dimensionamento de pessoal, qualificação, turnover, absenteísmo*)*
	(2) Desafios relacionados às condições e organização do trabalho (Jornada exaustiva, ambiente de trabalho, recursos materiais)
	(3) Desafios relacionados à gestão e políticas de RH (Planos de carreira, remuneração, processos seletivos, desenvolvimento profissional)

DESAFIOS RELACIONADOS À FORÇA DE TRABALHO

Os principais desafios relacionados à força de trabalho em enfermagem nos hospitais universitários públicos incluem o dimensionamento inadequado de pessoal, a alta rotatividade (turnover) e o absenteísmo.

Dimensionamento de Pessoal**:** A literatura aponta que o dimensionamento inadequado de pessoal é um problema crônico nos hospitais universitários, levando à sobrecarga de trabalho, ao estresse e ao comprometimento da qualidade da assistência (Gaidzinski, 2009). A falta de parâmetros claros e a utilização de métodos empíricos para o cálculo de pessoal são apontados como as principais causas desse problema (Gaidzinski, 2009).

O dimensionamento de pessoal de enfermagem é um processo complexo que envolve a determinação do quantitativo e qualitativo de profissionais necessários para prestar assistência de enfermagem de qualidade. Nos hospitais universitários, essa complexidade é acentuada pela necessidade de conciliar as atividades assistenciais com as demandas de ensino e pesquisa. A literatura evidencia que a maioria dos hospitais universitários públicos utiliza critérios empíricos para o dimensionamento, baseados na experiência dos gestores e na disponibilidade orçamentária, sem considerar adequadamente a carga de trabalho real da enfermagem (Ibid)

(Ibid) subdimensionamento de pessoal de enfermagem está associado a uma série de consequências negativas, incluindo o aumento da mortalidade hospitalar, o prolongamento do tempo de internação, o aumento das infecções hospitalares e a redução da satisfação dos pacientes. Para os profissionais de enfermagem, o subdimensionamento resulta em sobrecarga de trabalho, estresse, fadiga, síndrome de burnout e aumento do risco de acidentes de trabalho.

Rotatividade (Turnover): A rotatividade de profissionais de enfermagem é um fenômeno complexo e multifatorial, com custos financeiros e impactos negativos na qualidade do cuidado e na segurança do paciente (Ruiz; Perroca; Jericó, 2016). As causas da rotatividade incluem a insatisfação com o trabalho, a falta de reconhecimento profissional, as más condições de trabalho e a busca por melhores oportunidades no mercado (Ruiz; Perroca; Jericó, 2016; Nomura; Gaidzinski, 2005).

A rotatividade de pessoal pode ser classificada em voluntária e involuntária. A rotatividade voluntária ocorre quando o profissional decide deixar a instituição por iniciativa própria, enquanto a rotatividade involuntária resulta de demissões, aposentadorias ou óbitos. Nos hospitais universitários públicos, a rotatividade voluntária é predominante e está relacionada principalmente à busca por melhores condições de trabalho e remuneração no setor privado (Ibid)

Os custos da rotatividade incluem custos diretos, como os gastos com recrutamento, seleção, admissão e treinamento de novos funcionários, e custos indiretos, como a perda de produtividade, o comprometimento da qualidade da assistência e o impacto no moral da equipe. Estudos realizados em hospitais de ensino brasileiros estimam que o custo da rotatividade de um profissional de enfermagem pode variar entre R$ 2.221,42 e R$ 3.073,23, representando aproximadamente três vezes o salário médio da categoria (Ruiz; Perroca; Jericó, 2016).

Absenteísmo**:** O absenteísmo, caracterizado pelas ausências não programadas ao trabalho, também é um desafio importante. As principais causas do absenteísmo em enfermagem são as doenças, o estresse ocupacional e a falta de motivação (Santos; Tracera; Zeitoune, 2015). O absenteísmo gera sobrecarga para a equipe remanescente e compromete a continuidade do cuidado.

O absenteísmo pode ser classificado em diferentes tipos: absenteísmo-doença, que é justificado por atestados médicos; absenteísmo legal, que inclui faltas amparadas por lei, como licenças maternidade e paternidade; e absenteísmo voluntário, que corresponde às faltas injustificadas. Nos hospitais universitários públicos, o absenteísmo-doença é o mais prevalente, representando cerca de 70% de todas as ausências (Ibid

As doenças mais frequentemente associadas ao absenteísmo em enfermagem incluem transtornos musculoesqueléticos, transtornos mentais e comportamentais, doenças do sistema respiratório e lesões por acidentes de trabalho. Essas doenças estão frequentemente relacionadas às condições de trabalho, como a sobrecarga física e emocional, a exposição a riscos ocupacionais e o estresse (Ibid)

DESAFIOS RELACIONADOS ÀS CONDIÇÕES E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

As condições e a organização do trabalho em hospitais universitários públicos apresentam desafios como a precarização do trabalho, a multiplicidade de vínculos contratuais e a falta de autonomia profissional.

Precarização do Trabalho**:** A precarização do trabalho em enfermagem se manifesta por meio de baixos salários, longas jornadas de trabalho, falta de estabilidade e sobrecarga de trabalho. Essa precarização contribui para a desmotivação, o adoecimento e a alta rotatividade dos profissionais (Pinheiro, 2019).

A precarização do trabalho em enfermagem nos hospitais universitários públicos é um fenômeno multidimensional que envolve aspectos econômicos, sociais e organizacionais. Do ponto de vista econômico, os baixos salários pagos aos profissionais de enfermagem no setor público, especialmente quando comparados aos do setor privado, constituem um fator importante de desmotivação e rotatividade. Muitos profissionais são obrigados a manter múltiplos vínculos empregatícios para complementar a renda, o que resulta em longas jornadas de trabalho e comprometimento da qualidade de vida (Pinheiro, 2019)

Do ponto de vista social, a precarização se manifesta através da falta de reconhecimento social da profissão, da desvalorização do trabalho de enfermagem e da ausência de perspectivas de crescimento profissional. A enfermagem, apesar de ser uma profissão essencial para o funcionamento dos serviços de saúde, ainda enfrenta problemas de reconhecimento e valorização social, o que se reflete nas condições de trabalho oferecidas pelas instituições (Pinheiro, 2019)

Multiplicidade de Vínculos Contratuais: A coexistência de diferentes regimes de contratação (RJU e CLT), especialmente após a implementação da EBSERH, gera desigualdades e conflitos entre os profissionais, dificultando a gestão de equipes e a padronização de processos (Pinheiro, 2019).

A implementação da EBSERH nos hospitais universitários federais criou um cenário de hibridismo contratual, com a coexistência de servidores públicos estatutários (RJU) e funcionários celetistas (CLT). Essa situação gera uma série de desafios para a gestão de recursos humanos, incluindo diferenças salariais, de benefícios e de estabilidade no emprego entre profissionais que exercem as mesmas funções (Ramos, 2023)

Os servidores públicos estatutários possuem estabilidade no emprego após três anos de efetivo exercício, enquanto os funcionários celetistas podem ser demitidos a qualquer momento, desde que respeitados os procedimentos legais. Essa diferença gera insegurança entre os funcionários da EBSERH e pode contribuir para o aumento da rotatividade nesse grupo (Ramos, 2023)

Falta de Autonomia Profissional: A falta de autonomia e de participação dos enfermeiros nas decisões institucionais é um fator de desmotivação e insatisfação profissional. A valorização da autonomia e o empoderamento dos enfermeiros são estratégias importantes para a retenção de talentos e a melhoria da qualidade do cuidado (Ibid)).

A autonomia profissional é um conceito fundamental na enfermagem, referindo-se à capacidade dos enfermeiros de tomar decisões independentes sobre o cuidado dos pacientes, baseadas em conhecimento científico e julgamento clínico. Nos hospitais universitários públicos, a autonomia dos enfermeiros é frequentemente limitada por estruturas hierárquicas rígidas, protocolos excessivamente restritivos e falta de participação nas decisões organizacionais (Ibid)

A falta de autonomia profissional está associada à redução da satisfação no trabalho, ao aumento do estresse e à intenção de deixar a profissão. Por outro lado, ambientes de trabalho que promovem a autonomia profissional estão associados a melhores resultados para os pacientes, maior satisfação dos profissionais e redução da rotatividade (Ibid)

DESAFIOS RELACIONADOS À GESTÃO E POLÍTICAS DE RH

Os desafios relacionados à gestão e às políticas de RH incluem a falta de planejamento estratégico, a ausência de políticas de desenvolvimento profissional e a dificuldade em avaliar o desempenho dos profissionais.

Falta de Planejamento Estratégico: A ausência de um planejamento estratégico de RH, alinhado às necessidades da instituição e dos profissionais, dificulta a implementação de ações eficazes para a gestão de pessoas (Gaidzinski, 2009).

O planejamento estratégico de recursos humanos é um processo sistemático que visa alinhar as necessidades de pessoal da organização com seus objetivos estratégicos. Nos hospitais universitários públicos, a falta de planejamento estratégico de RH é evidenciada pela ausência de políticas claras de recrutamento, seleção, desenvolvimento e retenção de pessoal (Assis, 2024)

A ausência de planejamento estratégico resulta em decisões reativas e de curto prazo, que não consideram adequadamente as necessidades futuras da organização. Isso pode levar a problemas como escassez ou excesso de pessoal em determinadas áreas, inadequação do perfil profissional às necessidades do serviço e falta de sucessão para posições-chave. (Assis, 2024)

Desenvolvimento Profissional: A falta de investimentos em educação permanente e em programas de desenvolvimento de carreira contribui para a desmotivação e a estagnação dos profissionais. A valorização do conhecimento e o incentivo à qualificação são estratégias fundamentais para a retenção de talentos (Pinheiro, 2019).

O desenvolvimento profissional é um processo contínuo que envolve a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e competências ao longo da carreira. Nos hospitais universitários, o desenvolvimento profissional é particularmente importante devido à necessidade de manter os profissionais atualizados com os avanços científicos e tecnológicos da área da saúde (Assis, 2204)

A falta de investimentos em desenvolvimento profissional nos hospitais universitários públicos é evidenciada pela escassez de programas de educação permanente, pela limitada oferta de cursos de especialização e pela ausência de planos de carreira estruturados. Essa situação contribui para a desmotivação dos profissionais e para a busca de oportunidades de desenvolvimento em outras instituições (Santos, 2025)

Avaliação de Desempenho: A dificuldade em estabelecer critérios claros e objetivos para a avaliação de desempenho dos profissionais de enfermagem dificulta o reconhecimento do mérito e a implementação de políticas de recompensa. A criação de sistemas de avaliação de desempenho justos e transparentes é essencial para a valorização dos profissionais (Gaidzinski, 2009).

A avaliação de desempenho é um processo sistemático de análise do trabalho realizado pelos profissionais, com o objetivo de identificar pontos fortes, áreas de melhoria e necessidades de desenvolvimento. Nos hospitais universitários públicos, a avaliação de desempenho é frequentemente limitada a processos burocráticos, sem impacto real na gestão de pessoas.

A ausência de sistemas eficazes de avaliação de desempenho dificulta a identificação de profissionais de alto desempenho, a implementação de políticas de reconhecimento e recompensa e o desenvolvimento de planos de melhoria individuais. Isso contribui para a desmotivação dos profissionais e para a perpetuação de problemas de desempenho (Cardoso, 2016)

Os resultados desta revisão de escopo evidenciam a complexidade e a multifatoriedade dos desafios enfrentados pela gestão de recursos humanos em enfermagem nos hospitais universitários públicos. A análise da literatura permite inferir que esses desafios estão inter-relacionados e se retroalimentam, criando um ciclo vicioso que impacta negativamente a qualidade da assistência, a segurança do paciente e a saúde dos trabalhadores (Ibid)

O dimensionamento inadequado de pessoal, por exemplo, não apenas sobrecarrega a equipe de enfermagem, mas também contribui para o aumento do estresse, do absenteísmo e da rotatividade. A alta rotatividade, por sua vez, gera custos elevados para a instituição e compromete a continuidade do cuidado, além de sobrecarregar os profissionais que permanecem no serviço.

Esse cenário é agravado pela precarização do trabalho e pela multiplicidade de vínculos contratuais, que geram insegurança e insatisfação profissional (Ibid)

ANÁLISE DOS DESAFIOS IDENTIFICADOS

Conforme ou autores acima, os problemas de gestão de recursos humanos em enfermagem nos hospitais universitários públicos não são fenômenos isolados, mas sim manifestações de questões estruturais mais amplas do sistema de saúde brasileiro. A precarização do trabalho em enfermagem, por exemplo, reflete não apenas as dificuldades financeiras dos hospitais universitários, mas também a desvalorização histórica da profissão de enfermagem na sociedade brasileira.

O dimensionamento inadequado de pessoal é um problema que transcende as questões técnicas de cálculo de carga de trabalho, envolvendo também aspectos políticos e econômicos. A falta de recursos financeiros para a contratação de pessoal adequado é frequentemente citada como uma das principais barreiras para o dimensionamento correto. No entanto, estudos demonstram que o investimento em dimensionamento adequado pode resultar em economia a longo prazo, através da redução de custos com rotatividade, absenteísmo e eventos adversos.

A rotatividade de pessoal, embora seja um fenômeno comum em organizações de saúde em todo o mundo, assume características particulares nos hospitais universitários públicos brasileiros. A literatura internacional aponta taxas de rotatividade de enfermagem entre 10% e 20% como aceitáveis, enquanto estudos brasileiros relatam taxas superiores a 30% em muitos hospitais universitários. Essa diferença pode ser atribuída às condições específicas do contexto brasileiro, incluindo as disparidades salariais entre os setores público e privado e a falta de perspectivas de crescimento profissional no setor público.

IMPACTOS DOS DESAFIOS NA QUALIDADE DA ASSISTÊNCIA

Também de acordo com os autores citados na seção desafios relacionados à gestão e políticas de RH, os desafios de gestão de recursos humanos identificados nesta revisão têm

impactos diretos na qualidade da assistência prestada aos pacientes. O subdimensionamento de pessoal, por exemplo, está associado ao aumento da mortalidade hospitalar, ao prolongamento do tempo de internação e ao aumento das infecções hospitalares. Esses impactos são particularmente preocupantes nos hospitais universitários, que atendem pacientes de alta complexidade e servem como referência para outros serviços de saúde.

A alta rotatividade de pessoal compromete a continuidade do cuidado e a segurança do paciente. Profissionais inexperientes, que substituem aqueles que deixaram a instituição, podem cometer mais erros e ter dificuldades para se adaptar aos protocolos e rotinas do serviço. Além disso, a rotatividade constante dificulta o desenvolvimento de equipes coesas e a implementação de melhorias nos processos de trabalho.

O absenteísmo, por sua vez, gera desorganização dos serviços e sobrecarga para os profissionais presentes, o que pode comprometer a qualidade da assistência. A necessidade de redistribuir as atividades entre um número menor de profissionais pode resultar em cuidados menos individualizados e em maior risco de eventos adversos.

ESTRATÉGIAS PARA ENFRENTAMENTO DOS DESAFIOS

A literatura consultada aponta que o enfrentamento desses desafios requer a adoção de um conjunto de estratégias integradas, que contemplem desde a melhoria das condições de trabalho até a implementação de políticas de gestão de pessoas mais eficazes. Dentre as estratégias mais citadas, destacam-se:

Planejamento estratégico de RH - A adoção de um planejamento de longo prazo, que considere as necessidades da instituição e dos profissionais, é fundamental para orientar a tomada de decisões em relação ao dimensionamento, à alocação e ao desenvolvimento de pessoal. O planejamento estratégico deve incluir a análise das tendências demográficas e epidemiológicas, a projeção das necessidades futuras de pessoal e a identificação de estratégias para atrair e reter talentos (Pinheiro, 2019)

Valorização profissional - A implementação de políticas de valorização que incluam salários justos, planos de carreira, programas de reconhecimento e incentivo à qualificação profissional é essencial para a retenção de talentos. A valorização profissional deve ser entendida

não apenas em termos financeiros, mas também em relação ao reconhecimento do trabalho realizado e às oportunidades de crescimento e desenvolvimento (Ibid)

Melhoria das condições de trabalho - Investimentos em infraestrutura, equipamentos e materiais, bem como a adoção de medidas para garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável, são fundamentais para a satisfação dos profissionais e a qualidade da assistência. A melhoria das condições de trabalho inclui também a adequação da carga de trabalho, a implementação de medidas de prevenção de acidentes e doenças ocupacionais e a promoção do bem-estar dos trabalhadores (Santos, 2025)

Fortalecimento da liderança em enfermagem - A capacitação dos enfermeiros para o exercício da liderança, com foco no desenvolvimento de competências para a gestão de equipes, a resolução de conflitos e a tomada de decisões, é crucial para a melhoria da gestão de recursos humanos. Líderes eficazes são capazes de motivar suas equipes, promover um ambiente de trabalho positivo e implementar mudanças necessárias para a melhoria dos serviços (Santos, 2025)

Autonomia e participação - O estímulo à autonomia profissional e à participação dos enfermeiros nos processos decisórios, por meio da criação de espaços de diálogo e da valorização de suas contribuições, é importante para a satisfação profissional e a retenção de talentos. A autonomia profissional está relacionada à capacidade dos enfermeiros de tomar decisões sobre o cuidado dos pacientes, baseadas em conhecimento científico e julgamento clínico (Santos, 2025)

Educação permanente - A implementação de programas de educação permanente que atendam às necessidades de qualificação dos profissionais e que contribuam para a melhoria da qualidade da assistência é fundamental para o desenvolvimento profissional e a retenção de talentos. A educação permanente deve ser entendida como um processo contínuo de aprendizagem, que vai além dos treinamentos pontuais e inclui a reflexão sobre a prática e a busca por melhorias nos processos de trabalho (Ibid)

O PAPEL DA EBSERH NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A análise dos artigos consultados permitem mencionar que a implementação da EBSERH trouxe novos desafios para a gestão de RH nos hospitais universitários, como a necessidade de integrar diferentes culturas organizacionais e de lidar com a multiplicidade de vínculos contratuais. No entanto, a EBSERH também pode representar uma oportunidade para a modernização da gestão

e para a implementação de políticas de RH mais flexíveis e eficientes. Para tanto, é fundamental que a gestão da EBSERH esteja alinhada às necessidades dos hospitais e que haja um diálogo permanente com os trabalhadores e suas representações.

A experiência da EBSERH nos hospitais universitários federais tem mostrado resultados mistos. Por um lado, a empresa tem conseguido realizar novas contratações e implementar algumas melhorias na gestão. Por outro lado, a coexistência de diferentes regimes de contratação tem gerado conflitos e tensões entre os profissionais, comprometendo o clima organizacional e a coesão das equipes.

Para que a EBSERH possa contribuir efetivamente para a melhoria da gestão de recursos humanos nos hospitais universitários, é necessário que sejam implementadas políticas que promovam a integração entre os diferentes grupos de trabalhadores, a redução das desigualdades contratuais e o fortalecimento da identidade institucional. Além disso, é importante que a EBSERH invista em programas de desenvolvimento profissional, melhoria das condições de trabalho e valorização dos profissionais.

LIMITAÇÕES E PERSPECTIVAS FUTURAS

Esta revisão de escopo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Primeiro, a busca foi limitada a bases de dados específicas e pode não ter capturado toda a literatura relevante sobre o tema. Segundo, a maioria dos estudos incluídos foi realizada no contexto brasileiro, o que pode limitar a generalização dos resultados para outros países. Terceiro, a qualidade metodológica dos estudos incluídos não foi avaliada sistematicamente, o que pode influenciar a confiabilidade dos resultados.

Apesar dessas limitações, esta revisão fornece uma visão abrangente dos desafios da gestão de recursos humanos em enfermagem nos hospitais universitários públicos e das estratégias propostas para superá-los. Os resultados podem ser úteis para gestores, pesquisadores e formuladores de políticas interessados em melhorar a gestão de recursos humanos nesses estabelecimentos.

Para futuras pesquisas, sugere-se a realização de estudos que avaliem a efetividade das estratégias de gestão de recursos humanos propostas na literatura, bem como estudos que investiguem os impactos específicos da EBSERH na gestão de RH e na qualidade da assistência.

Além disso, são necessários estudos que desenvolvam e validem instrumentos para a avaliação da gestão de recursos humanos em enfermagem nos hospitais universitários.

CONCLUSÃO

Esta revisão de escopo permitiu mapear os principais desafios da gestão de recursos humanos em enfermagem no contexto de hospitais universitários públicos, bem como as estratégias propostas na literatura para superá-los. Em resposta a questão de estudo, os resultados evidenciam que a gestão de RH em enfermagem nesses hospitais é um tema complexo e multifacetado, que envolve desde questões estruturais e políticas até aspectos relacionados à organização do trabalho e à valorização dos profissionais.

Os desafios identificados, como o dimensionamento inadequado de pessoal, a alta rotatividade, o absenteísmo e a precarização do trabalho, comprometem a qualidade da assistência, a segurança do paciente e a saúde dos trabalhadores. Para enfrentar esses desafios, é fundamental a adoção de um conjunto de estratégias integradas, que contemplem o planejamento estratégico de RH, a valorização profissional, a melhoria das condições de trabalho, o fortalecimento da liderança em enfermagem e o estímulo à autonomia e à participação dos profissionais.

A presente revisão de escopo contribui para a síntese do conhecimento existente sobre o tema e para a identificação de lacunas de pesquisa. Sugere-se a realização de estudos que aprofundem a análise dos impactos da EBSERH na gestão de RH em enfermagem, bem como a avaliação da efetividade das estratégias de gestão de pessoas na melhoria dos resultados assistenciais e na promoção da saúde dos trabalhadores. Espera-se que os resultados deste estudo possam subsidiar a formulação de políticas e a implementação de práticas de gestão de RH mais eficazes nos hospitais universitários públicos, contribuindo para a valorização da enfermagem e para a qualificação do cuidado em saúde.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Julia Schneider. **DESDOBRAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: desenho de metodologia estruturada para uma organização hospitalar**. 2024. UFMG (dissertação de Mestrado) 125 p. Disponivel em:

https://repositorio.ufmg.br/server/api/core/bitstreams/c1471a35-706b-45b5-bc30-f6c8d0e91fdd/content

CARDOSO, Adriana Serdotte Freitas. **Avaliação de desempenho de profissionais da saúde em uma instituição hospitalar pública.** 2016. Disponivel em: https://lume.ufrgs.br/handle/10183/152707

GAIDZINSKI, R. R. Planejamento de recursos humanos de enfermagem: desafio para as lideranças. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 62, n. 4, p. 615-619, jul./ago. 2009. Disponível em: https://www.scielo.br/j/reben/a/z9Y5q3J8nzFBzJ3WWdcbrHz/. Acesso em: 28 ago. 2025.

JORDAN Z, LOCKWOOD C, AROMATARIS E, MUNN Z. **O modelo JBI atualizado para cuidados de saúde baseados em evidências**. Instituto Joanna Briggs. 2016. Disponível em: https://jbi.global/jbi-model-of-EBHC. Acesso em: 22 ago. 2025

NOMURA, F. H.; GAIDZINSKI, R. R. Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital-escola. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 13, n. 5, p. 678-684, set./out. 2005. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rlae/a/XVQNGLb9Zz8mMf9D6yvfxct/. Acesso em: 28 ago. 2025.

PINHEIRO, K. de F. **Os efeitos da EBSERH na gestão dos recursos humanos dos Hospitais Universitários Federais**. 2019. 123 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Sociais e Cidadania) - Universidade Católica do Salvador, Salvador, 2019. Disponível em: https://ri.ucsal.br/items/e5778b26-ddfd-4a54-8cb6-52e7d656730a. Acesso em: 28 ago. 2025.

RAMOS, Fabiana Salustiano. **A gestão dos hospitais universitários pela EBSERH e a dualidade de regimes jurídicos de trabalho no Hospital Universitário Professor Alberto Antunes (HUPAA).** 2024. 94 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) – Faculdade de Direito de Alagoas, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2023.Disponível em: https://www.repositorio.ufal.br/handle/123456789/13202

RUIZ, P. B. O.; PERROCA, M. G.; JERICÓ, M. C. Custo da rotatividade da equipe de enfermagem em hospital de ensino. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 134-141, fev. 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/j/reeusp/a/8SVcZnQMQZnGscFsvTpgc6N/. Acesso em: 22 ago. 2025.

SANTOS, F. A. dos; TRACERA, G. M. P.; ZEITOUNE, R. C. G. Absenteísmo dos profissionais de enfermagem de um hospital universitário do estado de São Paulo, Brasil. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 74-81, 2015. Disponível em:

https://www.rbmt.org.br/details/7/pt-BR/absenteismo-dos-profissionais-de-enfermagem-de-um-hospital-universitario-do-estado-de-sao-paulo--brasil. Acesso em: 25 ago. 2025.

SANTOS, Ivaldo Reis dos. **Potencialidade e desafios para a operacionalização da política nacional de educação permanente em saúde**. 2025. 111 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Católica de Santos, Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Saúde Coletiva, 2025. Disponível em: https://tede.unisantos.br/handle/tede/8088