

# Construção e validade de instrumento para avaliação dos fatores de retenção de talentos em enfermeiros\*

Construction and validity of an instrument to assess talent retention factors in nurses

## Como citar este artigo:

Kuratomi SSK, Trovo MM, Carvalho R. Construction and validity of an instrument to assess talent retention factors in nurses. Rev Rene. 2022;23:e81386. DOI: <https://doi.org/10.15253/2175-6783.20222381386>

 Shirley dos Santos Kimura Kuratomi<sup>1</sup>

 Mônica Martins Trovo<sup>2</sup>

 Rachel de Carvalho<sup>2</sup>

\*Extraído da dissertação “Retenção de talentos na enfermagem: construção e validação de instrumento de avaliação de motivadores”, Faculdade Israelita de Ciências da Saúde Albert Einstein, 2021.

<sup>1</sup>Associação Paulista para o Desenvolvimento da Medicina. São Paulo, SP, Brasil.

<sup>2</sup>Faculdade Israelita de Ciências da Saúde Albert Einstein. São Paulo, SP, Brasil.

## Autor correspondente:

Shirley dos Santos Kimura Kuratomi  
Avenida Brigadeiro Luiz Antônio, 2651.  
Bela Vista, CEP: 01401000.  
São Paulo, SP, Brasil.  
E-mail: [shirley.santos@spdm.org.br](mailto:shirley.santos@spdm.org.br)

**Conflito de interesse:** os autores declararam que não há conflito de interesse.

EDITOR CHEFE: Ana Fatima Carvalho Fernandes

EDITOR ASSOCIADO: Renan Alves Silva

## RESUMO

**Objetivo:** construir e validar instrumento para avaliação da retenção de talentos em enfermeiros. **Métodos:** estudo metodológico cujas etapas foram as seguintes: construção do instrumento por revisão integrativa de literatura; validação de conteúdo; e concordância por especialistas. Para estabelecer propriedades psicométricas, foi aplicado a 290 enfermeiros para validade de construto por meio de análise fatorial exploratória, método dos componentes principais e rotação *promax*. Avaliação de consistência interna dos construtos pelos coeficientes Alpha de Cronbach e ômega de McDonald. **Resultados:** na validação de conteúdo por 10 especialistas, obtiveram-se grau de concordância >80% e coeficientes *second-order agreement coefficient* (AC2 Gwet) entre 0,83 e 0,89. Depois da análise fatorial, obtiveram-se: instrumento com 25 itens, elevado grau de confiabilidade e consistência interna; teste de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,947; Bartlett  $p < 0,001$ ; e  $\alpha$  de 0,87 a 0,92 com a formação de quatro fatores explicando 74% da variância. **Conclusão:** o instrumento apresentou evidências de validade de conteúdo, constructo e consistência interna adequada. **Contribuições para a prática:** este instrumento inovador para ciência de Enfermagem possibilita aos gestores identificar os fatores de retenção de talentos próprios de suas equipes, direcionando medidas assertivas para retenção de enfermeiros de acordo com os motivadores predominantes. **Descritores:** Aptidão; Reorganização de Recursos Humanos; Satisfação no Emprego; Enfermeiras e Enfermeiros; Estudo de Validação.

## ABSTRACT

**Objective:** to construct and validate an instrument to assess talent retention in nurses. **Methods:** methodological study whose stages were as follows: construction of the instrument by integrative literature review; content validation; and agreement by experts. To establish psychometric properties, it was applied to 290 nurses for construct validity through exploratory factor analysis, principal components method and *Promax* rotation. Evaluation of the internal consistency of the constructs by Cronbach's Alpha coefficient and McDonald's omega coefficient. **Results:** content validation by 10 experts obtained a degree of agreement >80% and second-order agreement coefficient (AC2 Gwet) between 0.83 and 0.89. After factor analysis, we obtained: instrument with 25 items, high degree of reliability and internal consistency; Kaiser-Meyer-Olkin test = 0.947; Bartlett  $p < 0.001$ ; and  $\alpha$  from 0.87 to 0.92 with the formation of four factors explaining 74% of the variance. **Conclusion:** the instrument showed evidence of content and construct validity and adequate internal consistency. **Contributions to practice:** this innovative instrument for Nursing science enables managers to identify their teams' own talent retention factors, directing assertive measures for retaining nurses according to the predominant motivators.

**Descriptors:** Aptitude; Personnel Turnover; Job Satisfaction; Nurses; Validation Study.

## Introdução

Os profissionais de enfermagem correspondem ao quantitativo de, aproximadamente, 28 milhões, sendo a maior categoria do setor de saúde no mundo. Até 2030, pressupõe-se que haverá escassez de mais de 4 milhões de profissionais, especialmente, enfermeiros, para suprir as necessidades de saúde da população e dos serviços, principalmente, em países de baixa e média rendas<sup>(1-2)</sup>.

Com isso, a saúde mundial enfrenta desafios modernos sem precedentes, relacionados à escassez de mão de obra qualificada, principalmente em regiões mais remotas e ruralizadas para a sucessão da enfermagem, considerando o envelhecimento dos profissionais versus o interesse das novas gerações pela profissão e a rotatividade, considerada fator crítico para a retenção dos enfermeiros<sup>(1-4)</sup>.

A rotatividade entre os enfermeiros afeta atualmente grande parte dos países, sendo a principal causa de escassez de enfermagem<sup>(5)</sup>. É um fator preocupante cujo impacto negativo leva à ineficiência do trabalho, diminuição de produtividade, sobrecarga, déficit no dimensionamento da escala, diminuição da qualidade assistencial e insatisfação em relação àqueles que ficam, o que pode influenciar a retenção dos profissionais<sup>(6-8)</sup>. Para reter enfermeiros, é importante que haja compreensão dos fatores que os motivam a permanecer na instituição, além de táticas para a redução da rotatividade<sup>(9)</sup>.

Fatores associados à retenção da equipe de enfermagem de maior relevância identificados em estudos estão relacionados a fatores individuais, tais como: idade, comprometimento, motivação, confiança; fatores interpessoais como gestão do líder, reconhecimento, autonomia; e fatores organizacionais, sendo este último relacionado à remuneração e benefícios, capacitação e desenvolvimento, modelo de gestão<sup>(10-11)</sup>.

Criar uma cultura organizacional, sustentável e comprometida com a retenção de enfermeiros é uma estratégia que reduz custos com rotatividade, garante

maior produtividade, recursos mais bem utilizados, segurança do paciente e aumento dos rendimentos no trabalho, pois permite otimizar os processos, sistemas e automações no trabalho<sup>(12-13)</sup>. Embora estudos sobre gestão e retenção de talentos nas organizações sejam amplamente discutidos na atualidade, na literatura são escassas as pesquisas relacionadas à gestão e retenção de talentos no setor de saúde, particularmente, no que tange à enfermagem, no qual este contexto se torna ainda mais desafiador<sup>(7-8)</sup>.

Considerando a enfermagem como força de trabalho mais numerosa dentro de uma instituição de saúde, a rotatividade desta equipe é fator preocupante em virtude do impacto negativo na eficiência do trabalho, diminuição da produtividade, sobrecarga de trabalho dos profissionais que estão nas unidades, déficit no dimensionamento da escala e insatisfação no trabalho para aqueles que ficam<sup>(6)</sup>.

Outro contexto a ser considerado é o desafio da gestão de várias gerações de pessoas (*Baby Boomers*, *Geração X*, *Millennials* e *Geração Z*) na mesma instituição, potencializando o aumento de conflitos no ambiente de trabalho, propiciando alta rotatividade e baixo engajamento do profissional. Esses fatores podem aumentar a complexidade da gestão e ocasionar sérios problemas à instituição, pois afetam seus resultados<sup>(14)</sup>.

Considerando a retenção de talentos como fator de performance de uma organização de saúde e a lacuna na ciência de Enfermagem acerca de uma ferramenta assertiva que possibilite identificar fatores que influenciam a retenção de talentos, as autoras sentiram a necessidade de desenvolver e validar o conteúdo de um instrumento que possa objetivamente auxiliar o reconhecimento de tais fatores motivadores de retenção de talentos e testar suas propriedades psicométricas.

Para tanto, optou-se por adotar o Modelo de Elaboração de Escalas Psicométricas pelo fato de que este contempla métodos específicos, agrupados em três polos: teórico, empírico e analítico. Embora esse referencial metodológico seja oriundo da Psicologia, o

crescimento de sua utilização pela Enfermagem denota o reconhecimento e a confiabilidade desse modelo no desenvolvimento de instrumentos<sup>(15-16)</sup>.

Sendo assim, as perguntas norteadoras do estudo foram: é possível mensurar motivadores de retenção de talentos na Enfermagem? e; as propriedades psicométricas de um instrumento identificador de motivadores de retenção de talentos em enfermeiros podem se tornar válidas e confiáveis? Dessa forma, o objetivo da presente pesquisa foi construir e validar instrumento para avaliação da retenção de talentos em enfermeiros.

## Métodos

Trata-se de um estudo metodológico, fundamentado na Teoria Clássica dos Testes da Psicometria e no Modelo de Construção de Instrumento composto por procedimentos teóricos, empíricos (experimentais) e analíticos (estatísticos)<sup>(16)</sup>. Os procedimentos teóricos foram compostos por três fases:

Fase 1. Construção do instrumento, fundamentado na revisão integrativa de literatura nacional e internacional com foco nas publicações de 2008 a 2019, para as quais foi feita a busca de dissertações, teses e artigos, com uso de descritores controlados sobre retenção de talentos, aptidão, administração de recursos humanos, liderança, capacitação de recursos humanos em saúde, satisfação no emprego e desenvolvimento de pessoas. Os critérios de inclusão dos trabalhos foram: publicações nos últimos doze anos, textos disponíveis nos idiomas português, inglês ou espanhol, disponíveis na íntegra e com acesso online. No desenvolvimento do instrumento de motivadores de retenção de talentos, foi realizada a operacionalização do construto em fatores. Estes fatores foram elencados de acordo com a frequência de citação deles nos estudos analisados durante revisão de literatura. Assim, a construção do construto não se baseou em uma teoria única, mas, sim, em fatores que influenciam a retenção de talentos evidenciados pela literatura tanto de enfermagem como também de gestão

de pessoas. Deste modo, os principais resultados dos estudos analisados sobre retenção de talentos foram organizados por frequência de citações e conteúdo, e agrupados a partir da experiência das pesquisadoras.

O processo de confecção do instrumento de coleta de dados resultou em seis fatores de retenção de talentos: I. Ambiente de trabalho, II. Liderança, III. Oportunidades de capacitação e desenvolvimento, IV. Benefícios e remuneração, V. Plano de sucessão e carreira e VI. Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Cada fator foi direcionador para elaboração dos 29 itens de respostas dos participantes do estudo, onde foi utilizada escala tipo *Likert* de cinco pontos, sendo 1 discordo totalmente, 2 discordo na maioria das vezes, 3 não concordo nem discordo, 4 concordo na maioria das vezes, 5 concordo totalmente.

Fase 2. Validade de conteúdo do instrumento de coleta de dados por juízes experientes, verificando a adequação de cada item e de seus fatores associados quanto à aparência geral, clareza, facilidade de entendimento, objetividade e itens contemplados. Esta fase ocorreu no primeiro semestre de 2020. O comitê de juízes, selecionados de acordo com suas experiências em gestão de pessoas no contexto de trabalho de instituições públicas de saúde gerenciadas por Organização Social de Saúde (OSS), foi composto inicialmente por 11 juízes, embora o processo de avaliação do instrumento tenha sido finalizado por 10 juízes, dos quais, um foi excluído da amostra por não apresentar disponibilidade para dar continuidade à avaliação. Desses, seis eram enfermeiros gestores com cargo de gerente ou diretor de enfermagem, e quatro, administradores/gerentes de recursos humanos/gestão de pessoas em instituições públicas de saúde, contexto explorado pelas pesquisadoras. Destaca-se que os juízes não possuíam relações diretas de trabalho com os participantes do estudo, uma vez que compõem o quadro de colaboradores da área estratégica da OSS e não da área assistencial, na qual estão inseridos os participantes.

O grau de concordância mínimo foi de 80% para cada um dos 29 itens avaliados. Para auxiliar a

medir o nível de concordância entre o corpo de juízes, foi utilizada uma escala de valoração de dois pontos em que o juiz atribuiu o escore que considerou apropriado, (0. Inadequado, 1. Adequado) a cada item avaliado. No caso da classificação “inadequado” para qualquer um dos cinco critérios, foi incluído um espaço aberto no qual os juízes pudessem apontar as adequações sugeridas para que o instrumento pudesse ser mais preciso. A abordagem inicial aos juízes foi realizada via correio eletrônico (*e-mail*), com apresentação e objetivo da pesquisa, sua finalidade e importância bem como instruções específicas sobre os procedimentos de julgamento de validade de conteúdo e o instrumento propriamente dito. Foi solicitada autorização da participação dos juízes e aceite por meio de assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido. Depois de passar pela avaliação dos juízes, o instrumento passou para a fase três.

Fase 3. Depois de ter sido validado pelos juízes, o instrumento foi submetido ao pré-teste (análise semântica dos itens) em 35 enfermeiros da população-alvo para avaliar percepções dos mesmos sobre o questionário. O pré-teste tem como objetivo verificar se os itens são compreensíveis para todos os membros da população a qual o instrumento se destina. Os dados foram coletados pela pesquisadora por meio de questionários individuais formulados pelo software *Research Electronic Data Capture* (REDCap), que foram enviados via internet e respondidos por aqueles que aceitaram participar da pesquisa e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Os procedimentos empíricos foram realizados na quarta fase do estudo, quando foi aplicado o instrumento validado quanto ao seu conteúdo em enfermeiros da média gerência (população-alvo), com a finalidade de realizar a validação de construto do instrumento. Os enfermeiros da média gerência na instituição onde o estudo foi realizado são a interface entre a alta gerência e o corpo operacional. Eles alternam os papéis de liderança e subordinação, assumindo função fundamental na transformação da instituição, pois recebem instruções da estratégia (superiores) e as im-

plementam em parceria com o corpo de enfermagem.

A coleta de dados ocorreu em novembro de 2020 e foi realizada em uma rede de saúde pública em São Paulo e Minas Gerais, gerenciada por uma OSS situada na região sudeste do Brasil e composta por 16 unidades hospitalares, três prontos-socorros, seis unidades de atendimentos ambulatoriais, três redes de assistência à saúde primária e secundária e cinco unidades psiquiátricas.

A população do estudo foi constituída pela totalidade de enfermeiros de média gerência vinculados à OSS, perfazendo um total de 310 profissionais. Foram excluídos da amostra aqueles que não responderam ao convite para participar do estudo e enfermeiros de alta liderança. Os dados foram coletados pela pesquisadora por meio de questionários individuais formulados pelo software REDCap e enviados via internet aos enfermeiros para que eles pudessem fazer parte da amostra desta investigação mediante aceite e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Ao final, foram coletadas 290 respostas (taxa de resposta de 94%) que constituíram a amostra deste estudo, que se configura como proporção ideal, pois atendeu aos critérios recomendados, obtendo-se satisfatória relação sujeito-a-item (10:1). Em relação aos procedimentos analíticos, os dados obtidos na fase anterior foram submetidos a análises e testes estatísticos com a finalidade de conferir validade ao instrumento.

Para os resultados obtidos pela avaliação da validade de conteúdo, realizada por dez juízes especialistas, foi calculado o Índice de Validade de Conteúdo (IVC), que mede a proporção de especialistas que estão em concordância sobre determinados aspectos do instrumento e de seus itens. A pontuação do IVC para cada item foi calculada por meio da proporção de adequação indicada pelos especialistas, e a pontuação IVC do instrumento foi dada pela média dos índices obtidos para cada item. Para este estudo, foram considerados satisfatórios os valores de Índice de Validade de Conteúdo ou de coeficientes de concordância superiores a 0,8. A concordância entre os juízes foi

obtida pelo coeficiente de concordância *second-order agrément coefficient* (AC2 de Gwet) com pesos ordinais, dada a natureza das categorias de resposta. Os coeficientes foram acompanhados de intervalos de confiança de 95% e valores-p para o teste de hipóteses de igualdade a zero.

Para avaliação do construto do instrumento empregou-se a análise fatorial exploratória, aplicada sobre a matriz de correlação policórica entre os itens da escala, estimados pelo método de componentes principais e rotação oblíqua *Promax*. O critério para a seleção do número de fatores foi de autovalores acima do valor um. Foram utilizados como critérios de exclusão dos itens aqueles cujas comunalidades foram inferiores a 0,5 e cargas fatoriais inferiores a 0,4. A *Measure of Sample Adequacy* (MSA) é outro meio de avaliar a adequação da aplicação da Análise fatorial exploratória; varia de 0 a 1, alcançando 1 quando uma variável é perfeitamente explicada sem erro pelas demais variáveis. Neste estudo, consideraram-se valores acima de 0,80 como adequados.

Para a avaliação da consistência interna dos construtos identificados na análise fatorial exploratória, foram utilizados o coeficiente alpha de Cronbach e coeficiente ômega total de McDonald. A comparação de médias entre as dimensões da Retenção de Talentos foi realizada via teste não-paramétrico de Friedman, seguida de comparações múltiplas de Dunn-Bonferroni para se manter o nível de significância global. As análises foram realizadas com o auxílio dos pacotes R, lavaan, Psych, AMOS e SPSS. O nível de significância adotado foi de 5%.

O presente estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital Israelita Albert Einstein, São Paulo, via Plataforma Brasil (Certificado de Apresentação de Apreciação Ética 30442420.7.0000.0071 e Parecer 3.999.567/2020), seguindo os preceitos ético-legais de pesquisas envolvendo seres humanos. A todos os participantes da pesquisa foi garantido sigilo dos dados e anonimato e aplicado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

## Resultados

Com uma ampla revisão de literatura, foi possível estabelecer o conceito do objeto do estudo (retenção de talentos), os atributos constitutivos e operacionais que nortearam o desenvolvimento do instrumento e, ao final, operacionalizar o construto em fatores, e, para cada fator, associar os itens de maior afinidade. O instrumento inicial foi constituído por 29 itens distribuídos em seis fatores: I. Ambiente de trabalho (itens 1 a 7), II. Liderança (itens 8 a 11), III. Oportunidades de capacitação e desenvolvimento (itens 12 a 16), IV. Benefícios e remuneração (itens 17 a 20), V. Plano de sucessão e carreira (itens 21 a 26) e VI. Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (itens 27 a 29).

A validação de conteúdo do instrumento foi realizada por 10 especialistas, com idades entre 33 e 60 anos (média de 46 anos) e, em sua maioria, mulheres (70,0%). O cargo mais incidente foi referente à Diretoria de Enfermagem (40,0%) e a titulação foi a de Especialista (70,0%). O tempo de formação variou entre quatro e 38 anos (média de 19 anos) e o tempo de trabalho na área variou de 11 a 38 anos (média de 23 anos).

Neste estudo, foram realizadas duas rodadas de apresentação para os juízes, pois observou-se, na primeira avaliação dos juízes, que três itens apresentaram Índice de Validade de Conteúdo inferior a 80%: Q14 (Já fui promovido nesta instituição), Q16 (Me orgulho em trabalhar nesta instituição, onde a maioria dos gestores é de funcionários de carreira) e Q29 (O meu horário de trabalho, muitas vezes, entra em conflito com minha vida pessoal), que foram alterados após sugestão dos juízes para, respectivamente, Q14 (A instituição oferece oportunidades para que eu me desenvolva e esteja preparado para novos desafios e funções), Q16 (Me orgulho em trabalhar em uma instituição onde a maioria dos gestores é constituída por colaboradores desenvolvidos internamente ao longo de suas carreiras) e Q29 (O meu horário de trabalho

interfere na vida minha pessoal). Na segunda reapresentação aos juízes, todos estes itens alcançaram valores de IVC entre 88,9% (Q29) e 100,0% (Q14 e Q16).

Além disso, coeficiente de concordância *second-order agreement coefficient* (AC2 de Gwet) mostraram concordância excelente de acordo com o critério proposto por Altman, sendo o menor coeficiente de 0,83, observado para clareza, e o maior de 0,89, observado para objetividade dos itens (Tabela 1).

**Tabela 1** – Coeficientes de concordância (AC2 Gwet) entre os dez juízes. São Paulo, SP, Brasil, 2021

Aspecto	Coeficiente (IC* 95%)	p-valor
Aparência	0,86 (0,80; 0,93)	< 0,001
Clareza	0,83 (0,74; 0,92)	< 0,001
Entendimento	0,83 (0,75; 0,92)	< 0,001
Objetividade	0,89 (0,83; 0,95)	< 0,001
Pertinência	0,86 (0,79; 0,92)	< 0,001

\*IC: Intervalo de Confiança do coeficiente de Gwet

Depois da validação dos juízes, juntamente, o instrumento e um questionário demográfico foram aplicados na forma de pré-teste para uma amostra de 35 indivíduos da população-alvo, os quais não apontaram necessidade de alterações.

O instrumento foi aplicado a 290 enfermeiros, sendo: a maioria do sexo feminino (88,6%); com idade média de 39 anos; 63,1% casados; 70,0% possuíam filhos; a escolaridade mais frequente foi o nível de especialização (66,6%); 50,0% tinham de um a cinco anos de tempo na empresa e 50,7% trabalhavam a 10 km ou menos de sua residência.

Para a avaliação do construto, foi utilizada análise fatorial exploratória. Inicialmente foi calculada a matriz de correlação policórica para os 29 itens de interesse. Os resultados apresentaram correlação positiva entre a maioria dos itens, mas dois itens foram do fator teórico seis, 6.1 e 6.3 apresentaram correlação muito baixa em relação aos demais. Estes itens foram excluídos, pois não contribuiriam de forma importante para o instrumento.

A Medida de Adequação da Amostra para o conjunto de 29 itens foi de 0,94, e para os itens indivi-

dualmente, os valores variaram de 0,39 a 0,97, verificando-se que alguns apresentaram níveis inaceitáveis para prosseguir com a análise nesse conjunto de itens (Tabela 2).

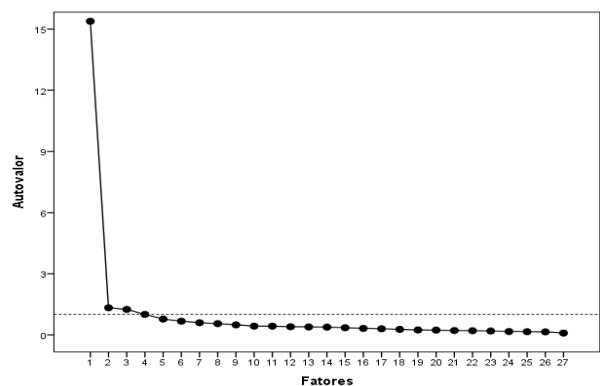
**Tabela 2** – Medidas de adequação da amostra à análise fatorial exploratória (n=290). São Paulo, SP, Brasil, 2021

Item/ Medida	Medida de adequação da amostra (MSA*)									
Item	m1_1	m1_2	m1_3	m1_4	m1_5	m1_6	m1_7	m2_1	m2_2	m2_3
MSA	0,95	0,95	0,95	0,91	0,94	0,92	0,96	0,94	0,94	0,95
Item	m2_4	m3_1	m3_2	m3_3	m3_4	m3_5	m4_1	m4_2	m4_3	m4_4
MSA	0,96	0,95	0,95	0,95	0,95	0,97	0,93	0,94	0,89	0,95
Item	m5_1	m5_2	m5_3	m5_4	m5_5	m5_6	m6_1	m6_2	m6_3	-
MSA	0,91	0,89	0,96	0,96	0,97	0,97	0,56	0,96	0,39	-

\*MSA: Medida de Adequação da Amostra

Desta forma, foram retirados os itens 6.1 (MSA considerado ruim) e o 6.3 (MSA considerado inaceitável) e reavaliada a medida de adequação da amostra para o novo conjunto. O teste de esfericidade de Bartlett para o conjunto de 27 itens demonstrou  $p < 0,001$  (estatística de teste Qui-quadrado 9509,7 com 351 graus de liberdade), ou seja, há evidências de adequação da análise fatorial a essa amostra.

O próximo passo foi avaliar o gráfico *Scree plot* (Figura 1), identificando o número de autovalores maiores que um. Salienta-se que três ou quatro fatores seriam suficientes para explicar satisfatoriamente a variabilidade dos 27 itens.



**Figura 1** – *Scree plot* para os 27 itens do Instrumento de Motivadores de Retenção de Talentos (n=290). São Paulo, SP, Brasil, 2021

Posteriormente, avaliaram-se, para os 27 itens, as medidas de comunalidade, e todas estavam acima de 0,5 como é o objetivo (mínimo de 0,51). Avaliada, também, a matriz de cargas fatoriais para identificar a correlação dos itens com relação a cada fator. O objetivo é que todas as cargas fatoriais padronizadas sejam superiores a 0,40.

Foi identificado que os itens 3.5 (Sinto orgulho em trabalhar em uma instituição onde a maioria dos gestores é de colaboradores desenvolvidos internamente ao longo de suas carreiras) e 3.3 (A instituição oferece oportunidades para que eu me desenvolva e esteja preparado para novos desafios e funções) apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,40 (respectivamente, 0,33 e 0,37), sendo, portanto, retirados des-

ta etapa da análise fatorial exploratória.

A nova solução com 25 itens resultou na versão final da análise fatorial exploratória, que possui quatro fatores, todos com cargas fatoriais de, pelo menos, 0,40 e comunalidades superiores a 0,50. Conjuntamente, os quatro fatores explicam 74% da variabilidade total dos itens. Portanto, o instrumento final, denominado Instrumento de Motivadores de Retenção de Talentos (IMRT), compôs 25 itens, divididos em quatro fatores, que precisaram ser renomeados para dar mais sentido aos itens correlacionados. Fator 1. Plano de sucessão e carreira com foco em oportunidade; Fator 2. Ambiente de trabalho; Fator 3. Engajamento profissional; Fator 4. Liderança e ascensão profissional (Tabela 3).

**Tabela 3** – Cargas fatoriais e comunalidades da análise fatorial exploratória por componentes principais e rotação Promax (n=290). São Paulo, SP, Brasil, 2021

Itens	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Comunalidade
m5_1 Há oportunidades de carreira para mim nesta instituição.	1,00	0,08	-0,14	-0,07	0,87
m5_2 Acredito que, trabalhando nesta instituição, terei oportunidade de crescimento profissional e promoção na carreira.	1,00	0,06	-0,16	-0,13	0,95
m5_3 A oportunidade de trabalhar em outras áreas e outros cargos da instituição estimula minha busca por aperfeiçoamento profissional.	0,87	0,06	-0,01	-0,04	0,77
m5_4 Sinto-me motivada(o) ao ver que a instituição valoriza os talentos de seus colaboradores.	0,41	0,00	0,17	0,40	0,85
m5_6 Eu considero que existe na instituição um esforço para reter talentos.	0,41	-0,16	0,30	0,33	0,71
m1_6 Eu sinto que meu trabalho contribui para que esta instituição seja bem-sucedida.	0,03	0,80	-0,08	0,08	0,69
m1_4 No meu ambiente de trabalho possuo autonomia para discutir temas relevantes para a instituição.	0,00	0,70	-0,17	0,33	0,71
m1_5 A marca e a tradição da empresa são aspectos que contribuem para minha permanência em seu quadro.	0,07	0,72	0,24	-0,21	0,63
m1_7 A instituição proporciona relações construtivas, amigáveis e colaborativas entre os empregados.	0,00	0,67	-0,04	0,25	0,71
m1_2 A instituição oferece condições que me propiciam orgulho de pertencer ao seu quadro.	0,12	0,47	0,46	-0,04	0,84
m4_3 A remuneração oferecida pela instituição apresenta-se dentro dos parâmetros do mercado.	-0,24	-0,02	0,96	-0,07	0,53
m4_2 Os programas de benefícios influenciam a minha vontade de permanecer na instituição.	0,06	-0,02	0,80	-0,11	0,57
m4_4 Considero que os programas de ascensão oferecidos pela instituição contribuem para a retenção de talentos dos profissionais.	0,28	-0,13	0,55	0,24	0,82
m3_2 As práticas de capacitação desenvolvidas pela instituição impulsionam o meu desempenho.	-0,04	0,28	0,53	0,17	0,76
m6_2 A instituição oferece boas condições de trabalho, propiciando equilíbrio na minha vida profissional, familiar e social.	0,04	0,35	0,48	-0,03	0,60
m3_1 A política de desenvolvimento de pessoas faz com que eu queira permanecer nesta instituição.	0,13	0,30	0,43	0,14	0,81
m4_1 Eu recebo incentivos da instituição para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.	0,08	-0,04	0,43	0,39	0,65

(a Tabela 3 continua na próxima página)

Itens	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Comunalidade
m2_4 Minha liderança expõe com clareza o nível de desempenho que espera de cada integrante da equipe.	-0,17	0,03	-0,03	0,97	0,69
m2_1 O estilo de liderança praticado pelos meus gestores imediatos e mediatos valoriza os talentos da equipe.	0,08	0,14	-0,09	0,82	0,86
m2_2 A liderança exercida pelo meu superior imediato contribui positivamente para o meu desempenho.	0,03	0,28	-0,12	0,72	0,77
m2_3 Os feedbacks recebidos pelas diversas fontes (pares, subordinados, superiores) impactam no aprimoramento do meu desempenho.	-0,06	0,15	-0,05	0,76	0,62
m1_1 Meu ambiente de trabalho estimula o desenvolvimento de talentos.	0,27	0,01	0,09	0,51	0,69
m3_4 Os processos seletivos internos praticados pela organização estimulam meu aperfeiçoamento profissional.	0,38	-0,08	0,20	0,44	0,79
m1_3 A instituição oferece oportunidades para o aproveitamento de talentos e desenvolvimento de carreira.	0,32	-0,04	0,19	0,43	0,72
m5_5 O resultado do meu trabalho é reconhecido na minha avaliação de desempenho.	0,27	0,25	0,03	0,40	0,75
Porcentagem (%) da variância total explicada	0,64	0,04	0,03	0,02	
Porcentagem acumulada (%) da variância total explicada	0,64	0,68	0,71	0,74	
Alpha de Cronbach	0,919	0,866	0,888	0,927	

Nota: % variância explicada – Rotação *Promax* (74%); critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = 0,947); Teste de Bartlett: Qui-quadrado = 8.362,57,  $p < 0,001$

Também se observaram excelentes coeficientes alpha de Cronbach e Ômega de McDonald, ambos com os mesmos valores, variando de 0,866 (Fator 2) a 0,927 (Fator 4), valores considerados elevados para estudos exploratórios.

Adicionalmente, verificaram-se (Tabela 4) diferenças de médias entre as dimensões de retenção de talento ( $p < 0,001$ ). Os fatores não apresentaram distri-

buição normal, motivo pelo qual foi utilizado o teste de Friedman (teste não paramétrico para amostras relacionadas) para se comparar os níveis entre os escores dos fatores. A média do escore de Ambiente de trabalho (F2) foi superior às demais. Plano de sucessão e carreira com foco em oportunidade (F1) e Liderança e ascensão profissional (F4), similares entre si e superiores ao de Engajamento profissional (F3).

**Tabela 4** – Descrição dos escores calculados por fatores do Instrumento de Motivadores de Retenção de Talentos (n=290). São Paulo, SP, Brasil, 2021

Fatores de retenção de talentos	Mediana	1º quartil	3º quartil	Mínimo	Máximo	p*
Retenção de talento						<0,001
F1 - Plano de sucessão e carreira com foco em oportunidade	4,2	3,8	4,8	1,0	5	
F2 - Ambiente de trabalho	4,4	4,0	4,8	1,8	5	
F3 - Engajamento profissional	4,0	3,3	4,6	1,6	5	
F4 - Liderança e ascensão profissional	4,3	3,9	4,8	1,8	5	

\*p: nível descritivo do teste de Friedman; a, b e c apresentam médias distintas segundo correção de Bonferroni

## Discussão

A construção do Instrumento de Motivadores de Retenção de Talentos (IMRT), abarcado pelos resultados da revisão integrativa de literatura, atendeu à lacuna reconhecida pelos próprios estudos analisados na revisão sobre a escassez de instrumentos objetivos e validados para avaliar os fatores de retenção de talentos em enfermeiros.

O instrumento desenvolvido passou inicialmente por validação de conteúdo. A literatura recomenda que o índice de concordância aceitável entre os especialistas seja de, no mínimo, 0,80, e, preferencialmente, maior que 0,90, o que corrobora os achados da validação deste estudo<sup>(15,17)</sup>. Um pré-teste também foi realizado com 35 enfermeiros da população-alvo os quais, posteriormente, foram excluídos da amostra do estudo. Segundo pesquisadores, o pré-teste permite a realização de correções porque revela as possíveis inconformidades, enriquecendo a validade do instrumento<sup>(15,18)</sup>.

Os resultados da Análise Fatorial Exploratória, o instrumento de motivadores de retenção de talentos foi reduzido de seis fatores e 29 itens anteriores para quatro fatores e 25 itens: “plano de sucessão e carreira com foco em oportunidade”, “ambiente de trabalho”, “engajamento profissional”, “liderança e ascensão profissional”. Esses quatro fatores foram renomeados devido ao reagrupamento dos itens e possuem uma conexão teórica próxima dos seis fatores originais.

A consistência interna dos itens é uma questão importante na avaliação das propriedades psicométricas de um instrumento. Os quatro fatores obtiveram altos valores alfa de Cronbach. A confiabilidade do Coeficiente alfa de Cronbach, normalmente, varia entre 0 e 1, sendo considerados aceitáveis para estudos exploratórios valores a partir de 0,700<sup>(15,19)</sup>.

O primeiro fator denominado “plano de sucessão e carreira com foco em oportunidade” corresponde quase na sua totalidade aos itens sugeridos no fator original que trata da motivação no trabalho, oportunidades de carreira e crescimento profissional que a instituição estimula e oferece. Itens também re-

lacionados à política de valorização da empresa foram analisados em um estudo brasileiro que aponta que a ausência de perspectiva de crescimento profissional foi percebida pela equipe de enfermagem, fator que pode gerar insatisfação e contribuir para a rotatividade destes profissionais<sup>(20)</sup>.

Os dados indicam que a média do escore do segundo fator “ambiente de trabalho” foi superior aos demais, compreendendo que: autonomia no trabalho; relações construtivas com os colegas; atmosfera saudável; e marca e tradição da empresa conferem, para a população do estudo, maior percepção de retenção de talentos e intenção de permanecer. Este achado está em consonância com outros estudos que reforçam a necessidade de um ambiente de trabalho que seja favorável, essencial para aumentar a intenção do enfermeiro de permanecer na instituição<sup>(3,21-22)</sup>.

A partir do terceiro fator, renomeado “engajamento profissional”, que compôs sete itens da estrutura inicial, percebeu-se uma recombinação deles, sendo boa parte relacionada a benefícios e remuneração (quatro itens), seguida de capacitação e desenvolvimento (dois itens) e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (um item). Na teoria, apesar de conceber como forma independente<sup>(19-21)</sup> nas percepções dos profissionais do estudo, remunerações, incentivos, condições de trabalho e programas de benefícios bem como capacitações e treinamentos, fazem parte de um mesmo fator, o qual foi denominado de “Engajamento profissional”.

Neste contexto, ações para o engajamento da enfermagem devem ser implementadas constantemente. Sendo considerado relevante o investimento em programas de educação continuada, educação em saúde, melhorias de fluxos e rotinas de trabalho<sup>(23)</sup>.

As instituições devem propiciar condições para retenção dos funcionários, e uma das respostas possíveis é oferecer oportunidades de educação, treinamento e desenvolvimento das habilidades. Estes aspectos devem ser considerados mediante avaliação de desempenho e necessidades individuais e coletivas. Reforçam, ainda, que funcionários satisfeitos com treinamentos e capacitações para o exercício de suas

funções permanecem na instituição e têm menor intenção de rotatividade<sup>(23-25)</sup>.

Os benefícios não monetários, por outro lado, são os que mais impactam os funcionários, pois podem levar à percepção de que as instituições estejam interessadas nas necessidades individuais de seus colaboradores para além do seu trabalho. Isso gera mais comprometimento e melhor retenção de pessoal<sup>(23)</sup>.

As políticas de desenvolvimento de pessoas e benefícios não somente financeiros, mas também de capacitação do profissional podem gerar autonomia para o desempenho das tarefas, sendo estes fatores considerados oportunos para o contínuo desenvolvimento pessoal<sup>(1)</sup>.

A idade média dos respondentes, de 39 anos, indica que pertencem à Geração X. Remuneração não é valor fundamental para esta geração, que valoriza o ambiente relacional no trabalho e as oportunidades de sucessão na carreira, possui envolvimento maior no trabalho, se comparada à Geração Y, que busca colocação pautada em autonomia e possibilidade de desenvolvimento profissional no trabalho. Atualmente, é a geração com mais visibilidade de carreira e que está em maior e melhor posição hierárquica nas organizações<sup>(25-26)</sup>.

O quarto fator, renomeado “liderança e ascensão profissional”, que compôs oito itens da estrutura inicial, está boa parte relacionada à Liderança (quatro itens), seguida de Ambiente de trabalho (dois itens), Capacitação e desenvolvimento (um item) e Sucessão e carreira (um item). Estudos apontam correlação entre liderança e ambiente de trabalho com retenção de talentos<sup>(18,26)</sup>. Uma força de trabalho está mais comprometida quando confia em sua liderança, recebe comunicações claras e acredita que os líderes possuem expertise para a função.

Os líderes passaram a ser protagonistas da retenção de funcionários. As lideranças de enfermagem possuem influência expressiva na implantação de melhorias na gestão e no processo assistencial<sup>(26)</sup> o que pode contribuir para que a equipe assistencial esteja motivada a desempenhar seu papel e responsabilida-

de, contudo, mais comprometida com a instituição.

Ainda, enfermeiros da Geração X como os da média de idade desse estudo relataram que a atenção da liderança e a autonomia para contribuições nas decisões do hospital são fatores-chave para retenção de talentos<sup>(1)</sup>, o que corrobora outro estudo, no qual os autores relatam que os hospitais acreditados possuem maior percepção de governança compartilhada, onde os enfermeiros percebem mais autonomia no ambiente de trabalho<sup>(25)</sup>.

## Limitações do estudo

Os resultados podem ter uma generalização limitada às instituições de saúde pública, já que o estudo foi realizado em um único contexto profissional e cultural, ou seja, com enfermeiros de média gerência que atuam em instituições públicas de saúde gerenciadas por uma Organização Social de Saúde. Também se configura fator limitante desta pesquisa a caracterização quantitativa e de locus de trabalho dos juízes, experientes na gestão de serviços públicos de saúde. Além disso, os resultados dos fatores relacionados à intenção de permanecer na instituição podem variar dependendo da época, da formação cultural e das condições socioeconômicas. Para atingir principalmente uma amostra heterogênea, com múltiplos ambientes, sugere-se a ampliação do estudo com maior heterogeneidade das instituições não apenas do contexto público, mas também do privado em diferentes níveis de atenção.

## Contribuições para a prática

Trata-se de um estudo inovador, que agrega contribuições para a gestão de enfermagem, uma vez que validou etapas de um instrumento capaz de identificar os fatores motivadores de retenção de talentos entre enfermeiros. O resultado deste estudo pode contribuir para o desenvolvimento de medidas mais eficazes para retenção de enfermeiros e fornecer subsídios para tomada de decisão assertiva do gestor ante o gerenciamento e desenvolvimento de pessoas. Além

disso, pode fornecer informações aos gestores sobre sua força de trabalho. Também corrobora a realização de mudanças necessárias de melhorias na satisfação e retenção do enfermeiro no ambiente de trabalho. Abre um leque para a necessidade de outros estudos que aprofundem a temática da qualidade de vida no trabalho versus a retenção de talentos e que considerem as especificidades das instituições privadas de saúde.

## Conclusão

O Instrumento de Motivadores de Retenção de Talentos permite avaliar os motivadores de retenção de talentos em enfermeiros de instituições públicas de saúde gerenciadas por Organização Social de Saúde. O resultado da análise fatorial exploratória foi um instrumento com 25 itens divididos por quatro dimensões: Fator 1. Plano de sucessão e carreira com foco em oportunidade; Fator 2. Ambiente de trabalho. Fator 3. Engajamento profissional; Fator 4. Liderança e ascensão profissional. O instrumento apresenta um bom nível de validade e confiabilidade, sendo uma ferramenta importante para os gestores na elaboração e implementação de estratégias mais adequadas que visem minimizar a rotatividade nas instituições de saúde. Mostram-se necessárias pesquisas posteriores que aprofundem a análise dos componentes do fator 1 do instrumento, correlacionando-os, uma vez que a análise fatorial explicitou que o mesmo permite explicar grande parte do construto. Também são recomendados estudos posteriores que avaliem a aplicação do instrumento a enfermeiros de contextos diferentes daqueles explorados por este estudo.

## Agradecimentos

Os autores agradecem profundamente aos participantes deste estudo.

## Contribuição dos autores

Concepção e desenho da pesquisa, redação do manuscrito, aprovação final da versão a ser publicada e con-

cordância em ser responsável por todos os aspectos do manuscrito relacionados à precisão ou integridade de qualquer parte do manuscrito a serem investigadas e resolvidas adequadamente: Kuratomi SSK.

Análise e interpretação dos dados, redação do manuscrito, revisão crítica relevante do conteúdo intelectual e aprovação final da versão a ser publicada: Trovo MM, Carvalho R.

## Referências

1. World Health Organization. State of the world's nursing 2020: investing in education, jobs and leadership [Internet]. 2020 [cited June 8, 2022]. Available from: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240003279>
2. Efendi F, Kurniati A, Bushy A, Gunawan J. Concept analysis of nurse retention. *Nurs Health Sci.* 2019;21(4):422-7. doi: <https://doi.org/10.1111/nhs.1262>
3. Satoh M, Watanabe I, Asakura K. Determinants strengthening Japanese nurses' intention to stay at their current hospital. *Tohoku J Exp Med.* 2018;246(3):175-82. doi: <https://dx.doi.org/10.1620/tjem.246.175>
4. Kueakomoldej S, Turi E, McMenamin A, Xue Y, Poghosyan L. Recruitment and retention of primary care nurse practitioners in underserved areas: a scoping review. *Nurs Outlook.* 2022;70(3):401-16. doi: [10.1016/j.outlook.2021.12.008](https://doi.org/10.1016/j.outlook.2021.12.008)
5. Wu CC, Lin CC, Chang SC, Chou HL, Jone KY, Lin HS. Development and cross-validation of a new instrument to measure nurse's positive energy of retention: a methodological study. *J Adv Nurs.* 2019;75(11):3156-65. doi: <https://dx.doi.org/10.1111/jan.14120>
6. Oliveira JSA, Pires DEP, Alvarez AM, Sena RR, Medeiros SM, Andrade SR. Trends in the job market of nurses in the view of managers. *Rev Bras Enferm.* 2018;71(1):148-55. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0103>
7. Nascimento LH, Guerra GM, Nunes JGP, Cruz DALM. Estratégias de retenção de profissionais de enfermagem nos hospitais: protocolo de scoping review. *Rev Enf Ref.* 2019;serIV(22):161-8. doi: <https://doi.org/10.12707/RIV19033>

8. Hsiu-Chin C, Tsair-Wei C, Chen L, Yu-Tsen Y, Shu-Ching M, Huan-Fang L. An app for predicting nurse intention to quit the job using artificial neural networks (ANNs) in Microsoft Excel. *Medicine*. 2022;101(11):e28765. doi: <https://dx.doi.org/10.1097/MD.00000000000028915>
9. Tang JH, Hudson P. Evidence-based practice guideline: nurse retention for nurse managers. *J Gerontol Nurs*. 2019;45(11):11-9. doi: <https://dx.doi.org/10.3928/00989134-20191011-03>
10. Chamanga E, Dyson J, Loke J, McKeown E. Factors influencing the recruitment and retention of registered nurses in adult community nursing services: an integrative literature review. *Prim Health Care Res Dev*. 2020;21:e31. doi: <https://doi.org/10.1017/S1463423620000353>
11. Cox CA. Nurse manager job satisfaction and retention: a home healthcare perspective. *Nurs Manage*. 2019;50(7):16-23. doi: <https://dx.doi.org/10.1097/01.NUMA.0000558512.58455.68>
12. Mitosis KD, Lamnisos D, Talias MA. Talent management in healthcare: a systematic qualitative review. *Sustainability*. 2021;13(8):4469. doi: <https://doi.org/10.3390/su13084469>
13. Gallardo-Gallardo E, Thunnissen M, Scullion H. Talent management: context matters. *Int J Hum Resour Manag*. 2019;31(4):457-3. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
14. Hisel ME. Measuring work engagement in a multigenerational nursing workforce. *J Nurs Manag*. 2020;28(2):294-305. doi: <https://dx.doi.org/10.1111/jonm>
15. Echevarría-Guanilo ME, Gonçalves N, Romanoski PJ. Psychometric properties of measurement instruments: conceptual bases and evaluation methods - part I. *Texto Contexto Enferm*. 2017;26(4):e1600017. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/0104-07072017001600017>
16. Pasquali L. TRI-Teoria de resposta ao item: teoria, procedimentos e aplicações. Curitiba: Editora Appris; 2018.
17. Gonzaga MHHPOA, Felix LG, Mendonça AEO, Silva ACO, Oliveira SHS, Carvalho PS, et al. Validity of an instrument on Nursing care for people with chronic wounds. *Rev Rene*. 2022;23:e71367. doi: <https://doi.org/10.15253/2175-6783.20222371367>
18. Balabanian YCC, Monteiro MI. Factors related to voluntary external turnover of nursing professionals. *Rev Esc Enferm USP*. 2019;53:e03427. doi: <http://doi.org/10.1590/S1980-220X2017033403427>
19. Pereira-Ávila FM, Lam SC, Ho H, Gir E, Caldeira NM, Góes FGB, et al. Pandemia da COVID-19: adaptação e avaliação psicométrica da "Face Mask Use Scale". *Acta Paul Enferm* 2021;34:eAPE001725. doi: <http://doi.org/10.37689/acta-ape/2021A0001725>
20. Guse C, Gomes DC, Carvalho DR. Fatores que contribuem para a rotatividade e fidelização de profissionais de enfermagem. *Rev Saúde Pesqui*. 2018;11(1):57-67. doi: <https://dx.doi.org/10.17765/1983-1870.2018v11n1p57-67>
21. Eltaybani S, Noguchi-Watanabe M, Igarashi A, Saito Y, Yamamoto-Mitani N. Factors related to intention to stay in the current workplace among long-term care nurses: a nationwide survey. *Int J Nurs Stud*. 2018;80:118-27. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu/201801008>
22. Brook J, Aitken L, Webb R, MacLaren J, Salmon D. Characteristics of successful interventions to reduce turnover and increase retention of early career nurses: a systematic review. *Int J Nurs Stud*. 2019;91:47-59. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.11.003>
23. Sánchez JL, Torres GT, Montero AN, Losada RG. 2020. Investing time and resources for work-life balance: the effect on talent retention. *Int J Environ Res Public Health*. 2020;17(6):1920. doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph17061920>
24. Boštjančič E, Slana Z. The role of talent management comparing medium-sized and large companies - major challenges in attracting and retaining talented employees. *Front Psychol*. 2018;9:1750. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01750>
25. Nishio EK, Cardoso MLAP, Salvador ME, D'Innocenzo M. Evaluation of Nursing Service Management Model applied in hospitals managed by social health organization. *Rev Bras Enferm*. 2021;74(Suppl 5):e20200876. doi: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0876>
26. Lírio AB, Gallon S, Costa C. Percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações. *Gest Reg*. 2020;36(107):201-20. doi: <https://doi.org/10.13037/gr.vol36n107.5398>



Este é um artigo de acesso aberto distribuído sob os termos da Licença Creative Commons