
Rotatividade organizacional e seu diagnóstico a partir de entrevistas de desligamento: o estudo do fenômeno em uma instituição hospitalar privada

Organizational turnover and its diagnosis based on termination interviews: the study of the phenomenon in a private hospital

La rotación organizacional y su diagnóstico a partir de entrevistas de terminación: el estudio del fenómeno en un hospital privadoTurino, Ana Leticia¹ (Bauru, SP, Brasil)ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>Goulart Júnior, Edward² (Bauru, SP, Brasil)ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4923-433X>Camargo, Mário Lázaro³ (Bauru, SP, Brasil)ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1802-2382>**Resumo**

O mundo do trabalho encontra-se cada vez mais exigente e competitivo, urgindo por estratégias de gestão de pessoas que prezem pela retenção de talentos. Isso porque a rotatividade de pessoal, ou *turnover*, possui influência negativa sobre a saúde dos trabalhadores e organizacional, podendo ser considerada um sintoma do mal-estar na relação homem-trabalho-organização. Assim, conhecer as razões que comumente levam os trabalhadores a se desligar de uma organização é imprescindível para efetuar seu controle, prevenindo danos através de ações direcionadas. A partir disso, esta pesquisa se propôs a investigar e analisar o índice de *turnover* de uma instituição hospitalar privada, bem como suas causas, utilizando a entrevista de desligamento como ferramenta de coleta de dados. Foi encontrado um elevado índice de rotatividade (40,8%) na instituição pesquisada. Dentre as causas apontadas, estão: desvalorização dos trabalhadores; sobrecarga; despreparo do gestor e falta de liderança; baixos salários; falta de benefícios; presença de trabalhadores com perfil incompatível com o cargo; falhas no acompanhamento do processo de integração; problemas relativos ao ambiente de trabalho e relações interpessoais conflituosas. Como contribuição do estudo à organização e a seus trabalhadores, foram apresentadas algumas ações estratégicas vinculadas a uma proposta de boas práticas de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Rotatividade; Gestão de Pessoas; Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Abstract

The world of work is increasingly demanding and competitive, urging people management strategies that value the talent retention. That is because staff turnover has a negative influence on both workers' and organizational health and can be considered a symptom of malaise in the man-work-organization relationship. Then, knowing the reasons that commonly lead workers to leave an organization is essential to make their control, preventing damage through targeted actions. From this, the proposal of this research is to investigate and analyze the turnover index of a private hospital institution, as well as its causes, using the dismissal interview as a data collection tool. A high turnover rate (40.8%) was found in the institution surveyed. Among the causes mentioned are: devaluation of workers; overload; manager's unpreparedness and lack of leadership; low wages; lack of benefits; presence of workers without a compatible profile with the position; failures in monitoring the integration process; problems related to the work environment and conflicting interpersonal relationships. As a contribution of the study to the organization and its workers, some strategic actions related to a proposal of good practices of people management were presented.

Keywords: Turnover; People Management; Organizational and Work Psychology.

¹ Departamento de Psicologia. Faculdade de Ciências. Unesp. ana.turino@hotmail.com

² Departamento de Psicologia. Faculdade de Ciências. Unesp. edward.goulart@unesp.br

³ Departamento de Psicologia. Faculdade de Ciências. Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem. Unesp. mario.camargo@unesp.br

Resumen

El mundo del trabajo es cada vez más exigente y competitivo, impulsando estrategias de gestión de personas que valoren la retención del talento. Esto se debe a que la rotación de personal, o la rotación, tiene una influencia negativa en la salud de los trabajadores y de la organización, y puede considerarse un síntoma de malestar en la relación hombre-trabajo-organización. Así, conocer las razones que comúnmente llevan a los trabajadores a dejar una organización es fundamental para llevar a cabo su control, evitando daños a través de acciones focalizadas. Con base en esto, esta investigación tuvo como objetivo investigar y analizar el índice de rotación de un hospital privado, así como sus causas, utilizando la entrevista de cierre como herramienta de recolección de datos. En la institución encuestada se encontró una alta tasa de rotación (40,8%). Entre las causas señaladas se encuentran: la devaluación de los trabajadores; sobrecargar; falta de preparación del gerente y falta de liderazgo; salarios bajos; falta de beneficios; presencia de trabajadores con perfil incompatible con el puesto; fallas en el seguimiento del proceso de integración; problemas relacionados con el entorno laboral y relaciones interpersonales conflictivas. Como aporte del estudio a la organización y sus trabajadores, se presentaron algunas acciones estratégicas vinculadas a una propuesta de buenas prácticas de gestión de personas.

Palavras-Clave: Rotación; Gestión de Personas; Psicología Organizacional y del Trabajo.

Introdução

Com a consolidação do sistema capitalista e o fenômeno da globalização, acelerado pelo advento das novas tecnologias de informação e comunicação, o mundo do trabalho foi se tornando cada vez mais instável e competitivo, urgindo por estratégias organizacionais, especialmente na área de Gestão de Pessoas, que prezem pela atração e retenção de trabalhadores. Assim sendo, um dos fatores que merece constante atenção por parte das organizações é o seu índice de rotatividade.

A rotatividade de pessoal, ou *turnover*, como também é chamado este fenômeno organizacional, relaciona-se diretamente com as políticas e estratégias de Gestão de Pessoas adotadas. Dessa maneira, ao assumir proporções elevadas, o *turnover* pode influenciar de forma significativa os resultados organizacionais, tanto quanto pode influenciar na percepção de qualidade de vida no trabalho por parte dos trabalhadores, sobretudo em função das experiências de desprazer ou de sofrimento na relação com o trabalho e com a organização (CAMARGO, 2017). Lacombe e Heilborn (2008) defendem que a rotatividade de trabalhadores possui influência direta sobre a perda de produtividade, de lucratividade e da saúde organizacional, além de impactar negativamente na motivação e no comprometimento dos trabalhadores. Ademais, a alta rotatividade dentro dos contextos de trabalho contribui significativamente para o desperdício de investimentos em capacitação e formação profissional e, conseqüentemente, do conhecimento construído.

Snell e Bohlander (2011) explicam que a rotatividade de trabalhadores se refere a saída desses de uma organização, gerando a necessidade, na maioria das vezes, de substituição. Para os autores, o processo de substituição de trabalhadores

demitidos ou demissionários – que pedem sua demissão da organização – é demorado e dispendioso, trazendo implicando em custos que vão muito além do próprio desligamento, ou seja, com a conseqüente substituição e da necessidade de treinamentos do novo trabalhador.

Segundo Chiavenato (2014), a rotatividade de pessoal, diz respeito ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma dada organização, sendo normalmente expressa através de um índice fornecido em termos percentuais. Desse modo, tal fenômeno se constitui como resultado da saída de alguns trabalhadores e a decorrente entrada de outros para a reposição da força de trabalho; com isso, na maioria dos casos, o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) é compensado pelo fluxo equivalente de admissões realizadas.

Ao demitir-se, o trabalhador opta por encerrar a sua relação de trabalho com a organização (contrato trabalhista), por razões pessoais e/ou profissionais, tendo sua escolha pautada não só pelo seu nível de insatisfação com o trabalho em questão, como também pela visualização de outras alternativas atrativas localizadas no mercado de trabalho. Já no caso de desligamento por iniciativa do empregador, esta ocorre quando a organização decide desligar o trabalhador, de forma a substituí-lo por outro mais integrado às necessidades e às expectativas organizacionais, ou então para reduzir seu quadro funcional, por questões normalmente econômicas, ou mesmo para corrigir problemas de seleção inadequada (CHIAVENATO, 2014). No tocante às razões da rotatividade, o autor explica que esta também pode ser efeito de variáveis externas – a conjuntura econômica vigente, a competitividade do mercado de trabalho, as oportunidades de empregos etc. – e internas – falhas no processo de recrutamento e seleção de pessoal, baixo comprometimento organizacional, problemas com o clima organizacional, política salarial e de benefícios, as oportunidades de crescimento interno, o estilo de gestão, os relacionamentos interpessoais estabelecidos, as condições físicas e psicológicas de trabalho, dentre outros aspectos que configuram a estrutura e a cultura organizacional em vigor.

Segundo Boroni, Carvalho Neto e Mota-Santos (2020), a alta rotatividade pode implicar em grave problema para essas três instâncias: trabalhadores, organizações de trabalho e governo. Por representar uma situação de instabilidade no trabalho, resultante de insatisfação, a rotatividade afeta a vida do trabalhador, seu histórico e carreira profissional, posto que vendo-se inserido num contexto por vezes

agressivo a sua saúde física ou mental, precisa deixá-lo, obrigando-se, conseqüentemente, ao risco de permanecer por tempo indeterminado na condição de desemprego. Já para as organizações de trabalho, a rotatividade representa aumento expressivo nos custos com processos seletivos e treinamentos, perda de capital humano e intelectual, com prejuízos às dimensões de produtividade e lucratividade. Para o governo, o fenômeno da rotatividade impacta negativamente em razão da mais ampla utilização do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e do fundo público organizado para a proteção dos desempregados – o seguro-desemprego – além de outros necessários investimentos em políticas públicas de assistência social decorrentes da vulnerabilidade socioeconômica gerada pelo desemprego em segmentos da sociedade.

Se tratando da probabilidade estimada própria dos indivíduos de deixarem a organização em algum ponto do futuro próximo, Oliveira et al. (2018) apontam que a intenção de rotatividade se tornou interesse de pesquisa no campo do comportamento organizacional por se tratar de um eficaz indicador para avaliar o pensamento, o planejamento e a vontade de trabalhadores deixarem a organização de trabalho.

Nessa mesma direção, Vasconcelos et al. (2016) concebem a intenção de rotatividade como um fenômeno de natureza psicológica ligado a probabilidade estimada de um indivíduo deixar uma organização em um dado momento, probabilidade essa expressa por meio de seu pensamento, planejamento ou vontade. Para os referidos autores, as variáveis que determinam a intenção de rotatividade podem ser relacionadas tanto a fatores individuais, como a personalidade do trabalhador e a sua percepção sobre as condições existentes, como também a fatores organizacionais, isto é, a qualidade do ambiente de trabalho e a sua relação direta com o grau de estresse e conflitos, associado a oportunidades de crescimento e desenvolvimento do trabalhador. Assim, em qualquer um dos casos, é possível perceber a influência que as condições de trabalho, numa dada organização, possuem sob a intenção do trabalhador em deixar a mesma.

Considerando as conseqüências da rotatividade, Vasconcelos et al. (2016) ainda discutem as repercussões negativas para a organização provocadas pelos desligamentos voluntários de trabalhadores, sinalizando custos tangíveis e intangíveis, tais como a perda de conhecimento e experiências profissionais,

mudanças e interrupções no fluxo de trabalho, quebra de vínculos com público estratégico externo, dentre outros efeitos.

Oliveira e Rocha (2017) também relacionam diversos fatores como antecedentes da intenção de deixar a organização, como a satisfação no trabalho, a percepção de alternativas profissionais, as características do ambiente de trabalho, a percepção de justiça, o comprometimento e o engajamento organizacional. Desse modo, os autores sustentam a tese de que o engajamento do trabalhador está negativamente relacionado à sua intenção de rotatividade, isto é, quanto maior o seu comprometimento com o trabalho, menores são as chances de deixar a organização.

Os impactos negativos da alta rotatividade para os processos de trabalho e para a imagem institucional levam as organizações contemporâneas, cada vez mais, a buscarem, mediante estratégias de pesquisa e diagnóstico organizacional, identificar as principais razões que desencadeiam a intenção de rotatividade entre seus trabalhadores, passando a atuar de maneira preventiva, por meio de políticas e práticas de gestão de pessoas que equilibrem as expectativas organizacionais com as expectativas dos trabalhadores, a fim de assegurar a retenção de trabalhadores por períodos mais longos de contrato.

Considerando a realidade das organizações da área da saúde, a situação não é diferente: a alta rotatividade traz sérios prejuízos, uma vez que profissionais inseridos nesses contextos necessitam, sobretudo, de um alto nível de conhecimento e domínio técnico referente às atividades laborais exercidas, visto que qualquer simples falha ou equívoco será capaz de ocasionar grandes problemas, tanto para a instituição como para aqueles que usufruem de seus serviços; os pacientes, em especial.

Torna-se imprescindível, portanto, que essas instituições de saúde possuam em seus quadros funcionais, profissionais altamente qualificados, com desempenho de elevado padrão. Sendo assim, é fundamental que esses estejam alinhados com as políticas e práticas organizacionais, como também com a cultura que predomina nesses contextos, além do que, aptos a lidar com outros seres humanos, notadamente em condição de vulnerabilidade. Dessa forma, possuir um quadro funcional estável configura-se como importante estratégia de gestão na busca por resultados cada vez mais positivos e por uma prestação de serviços de qualidade.

Entretanto, é necessário considerar que um quadro funcional estável não

significa, necessariamente, rotatividade zero, até porque isso seria muito difícil no cenário atual de trabalho, cada vez mais instável, exigente e complexo. Um nível de rotatividade previsível pode, até certo ponto, ser positivo para as organizações, considerando que a entrada de novos trabalhadores traz consigo elementos novos para contribuir satisfatoriamente com os resultados organizacionais (BORONI; CARVALHO NETO; MOTA-SANTOS, 2020).

Tal reflexão é corroborada por Robbins (2002), ao sustentar que um *turnover* dentro da faixa aceitável é responsável por alguns efeitos positivos na organização, como a possibilidade de substituição de trabalhadores insatisfeitos e com baixo desempenho, por outros mais motivados e capacitados, “oxigenando” a equipe, trazendo novas ideias e novos profissionais à mesma.

Entende-se que o processo de desligamento do trabalhador de uma organização – que impacta diretamente nos índices de rotatividade – deve ser efetuado com atenção, cuidado e ponderação, não devendo se constituir como a primeira opção para resolver problemas de desempenho e/ou de comportamento. Essa possibilidade deve ser apropriadamente ponderada e avaliada, identificando com clareza a real necessidade de desligamento do trabalhador, uma vez que esse processo implica em elevados custos para a instituição, custos esses não só financeiros, como também pelo fato de deixar de contar com todo o conhecimento e experiências até então adquiridos e de perder todo o investimento que foi realizado no desenvolvimento desse trabalhador (WAGNER; HOLLENBECK, 2009; SNELL; BOHLANDER, 2011; BORONI; CARVALHO NETO; MOTA-SANTOS, 2020) e demandando a reposição de sua força de trabalho e expertise, com todos os custos envolvidos.

Ainda retratando as organizações de saúde, a perda de um trabalhador e a sua consequente necessidade de reposição imediata pode afetar negativamente a realização das tarefas do trabalho, especialmente nos setores de enfermagem, visto que o atendimento não pode ser interrompido ou postergado e, muitas vezes, a instituição encontra dificuldades em incluir o novo trabalhador em programas formais de capacitação, considerando as atividades exercidas e a dificuldade de conciliação de horários para tanto; essa é uma realidade bastante presente nos contextos de trabalho em saúde.

No caso da Instituição Hospitalar estudada, a situação não é diferente. A

alta rotatividade nessa instituição, além dos custos rescisórios oriundos da saída do profissional e os de contratação de um novo profissional, acarreta sérios prejuízos para a dinâmica do trabalho, considerando o período de adaptação, integração e treinamentos do novo trabalhador. Outro fator relevante é que a reposição do trabalhador demitido pode não se dar no tempo desejado (necessário), devido as dificuldades no recrutamento e as exigências oriundas das especificidades do cargo em aberto, questão essa recorrente na realidade da instituição pesquisada conforme relato obtido junto ao setor de Recursos Humanos (RH).

Outra questão, não menos importante, é o fato de não ser incomum as organizações da área da saúde redistribuírem as tarefas de trabalho do trabalhador demitido, ou demissionário, entre os que permaneceram no setor, fato esse que pode ocasionar sobrecarga e desgaste, afetando diretamente a qualidade do serviço oferecido aos usuários e, a médio e longo prazo, problemas de saúde para esses trabalhadores expostos a uma sobrecarga e ao estresse laboral (CAMARGO, 2017; PAULA; CAMARGO; GOULART JR., 2018). Tanto a demissão como a reposição do trabalhador demitido devem ser pensadas e decididas estrategicamente, considerando todas as situações decorrentes de tal decisão, especialmente o investimento necessário para integrar e capacitar adequadamente o novo trabalhador, considerando o exercício correto e esperado das atribuições do cargo. Nesse sentido, seria adequado que a organização de trabalho, por meio de gestores mais qualificados e sensíveis às temáticas “qualidade de vida no trabalho e saúde do trabalhador” ponderassem nos processos decisórios sobre desligamentos, mais do que a questão da saúde econômica ou o fator de desempenho organizacional, ou seja, ponderassem também sobre o efeito sistêmico do desligamento e sobre como uma saída afeta direta ou indiretamente os trabalhadores que ficam. Mais adiante no texto, esta visão se constituirá numa de nossas propostas dentro do que chamaremos aqui de boas práticas de gestão de pessoas.

Ainda, é importante ressaltar que desligamentos excessivos e incorretos impactam diretamente no aumento do *turnover* e, com isso, geram despesas desnecessárias relativas ao processo de demissão do antigo trabalhador e de admissão de seu substituto, além de refletir uma falha da organização em investir, capacitar e reter seus trabalhadores. Ademais, deve-se considerar que alguns prejuízos técnicos e relacionais também podem ocorrer em função dessa transição,

afetando o clima de trabalho e a qualidade do serviço fornecido pela instituição. Assim, o *turnover* pode ser concebido como um significativo indicador de saúde organizacional, visto que gera consequências sobre seu funcionamento e desempenho como um todo. Utilizando uma visão mais psicológica e, em especial, da Psicologia Organizacional e do Trabalho, podemos postular que o *turnover* se constitui como um sintoma do mal-estar presente na relação homem-trabalho-organização (FLORES et al., 2016; CAMARGO, 2017), sendo elemento chave em processos de diagnóstico organizacional e, conseqüentemente, indicador, com alto grau de precisão, em situações de avaliação sobre resultados de intervenção no contexto organizacional, posto que se estabelecido onexo causal entre baixa qualidade de vida no trabalho e alto índice de *turnover*, também se deverá verificar o efeito contrário, ou seja, uma intervenção que traga para o contexto organizacional uma melhora na percepção de qualidade de vida no trabalho por parte dos trabalhadores, gerará redução na rotatividade dos mesmos.

O até aqui exposto deve, portanto, nos permitir suficiente fundamentação teórico-argumentativa para essa constatação importante e que se apresentará como plano de fundo às reflexões propostas por este estudo: a alta rotatividade traz impactos objetivos e subjetivos para a organização e para os trabalhadores, podendo afetar a saúde de ambos, seja do ponto de vista econômico ou do desempenho para a organização, seja do ponto de vista físico e psíquico para os trabalhadores.

Conforme pesquisa elaborada por Manoela Ziebell de Oliveira, líder da prática de análise de *turnover* da Produtive, consultora de planejamento e transição de carreira, e docente da PUC-RS, foi constatado que o impacto da saída de um profissional acima do nível operacional representa um custo de 93% a 200% do salário anual daquele posto. Inclui-se nessa conta os gastos para recrutar, contratar e treinar o trabalhador, conforme apontam Bachmann & Associados (2017).

Oliveira et al. (2018) defendem que a investigação das variáveis antecedentes da intenção da rotatividade – aquilo que em termos de percepção e experiência leva o trabalhador a desejar não permanecer na organização – possibilita que as organizações delineiem ações estratégicas a fim de reter importantes talentos profissionais para o alcance da sua efetividade.

Chiavenato (2014) defende que as informações a respeito das variáveis internas e externas que ocasionaram a rotatividade podem ser obtidas através da

entrevista de desligamento, normalmente realizada por um especialista da área de Gestão de Pessoas, habilitado para fazer uma escuta qualificada da situação do trabalhador e compreender suas conexões com o contexto organizacional e social mais amplo. Segundo o autor, a entrevista em questão costuma abranger o motivo que determinou o desligamento, também especificando se foi por iniciativa do trabalhador ou da organização. Ainda, solicita-se o depoimento do trabalhador em processo de desligamento a respeito de diversos aspectos, tais como sua visão sobre a organização, gestores e colegas; sobre o cargo, quantidade e horários de trabalho; as condições ambientais e psicológicas; sobre o salário, benefícios sociais, oportunidades de crescimento e de carreira; relacionamentos interpessoais, moral e atitude das pessoas; sobre o reconhecimento e valorização; tipo de supervisão recebida; e, por fim, acerca das oportunidades existentes no mercado de trabalho. Todos os dados coletados devem ser registrados em um formulário de entrevista de desligamento, visando posterior tabulação e tratamento estatístico para diagnosticar as principais causas e motivos do *turnover*, oferecendo meios para ações corretivas ou preventivas (CHIAVENATO, 2014).

As entrevistas de desligamento, quando bem planejadas e adequadamente conduzidas, podem ser importantes ferramentas de diagnóstico organizacional, explicitando situações funcionais e disfuncionais de gestão organizacional e, assim sendo, possibilitando a adoção de estratégias na direção da busca de melhorias (VICENTIN; CAMARGO, 2019).

Objetivos

O presente artigo retrata nossos achados com a pesquisa que objetivou investigar o índice de rotatividade de uma organização hospitalar privada, bem como suas respectivas causas, utilizando como ferramenta de investigação e diagnóstico, as entrevistas de desligamentos realizadas no período compreendido entre março de 2017 a março de 2018. Consideramos objetivos específicos desse processo investigativo: a) calcular o índice de rotatividade de pessoal nessa instituição; b) analisar o *turnover* existente por meio dos dados e as informações obtidas através das entrevistas de desligamento; c) identificar as possíveis causas da rotatividade de pessoal; d) identificar em que cargos e/ou setores ocorrem maior *turnover*; e) discutir as consequências da rotatividade para a organização em foco; f) considerar possíveis

medidas a serem tomadas a fim de evitar e/ou reduzir o *turnover*, caso este seja avaliado como prejudicial para o funcionamento da organização.

Método

O presente estudo foi realizado em um hospital privado de médio porte, nível terciário, localizado em município do interior do Estado de São Paulo. A instituição foi fundada em 1914 e tem por missão promover a assistência médica hospitalar de excelência, contribuindo para o bem-estar dos clientes e sócios, com ações e busca contínua da qualidade dos serviços prestados. A visão da organização é ser referência na área da saúde, destacando-se pela qualidade dos serviços prestados e os seus valores são: ética, responsabilidade, humanização e trabalho em equipe. A instituição caracteriza-se por ser de iniciativa privada e possuir aproximadamente 350 trabalhadores contratados nas seguintes categorias profissionais: Médicos, Fisioterapeutas, Enfermeiros, Técnicos e Auxiliares em enfermagem, Limpeza, Rouparia, Manutenção, Psicólogos, Recepção e trabalhadores do setor Administrativo.

A ferramenta utilizada para a coleta de dados, isto é, para a investigação das possíveis razões da rotatividade de pessoal foi a pesquisa documental, analisando as informações obtidas através das fichas das entrevistas de desligamentos, preenchidas pelo setor de Recursos Humanos, sob a condição de manutenção do sigilo dos dados fornecidos, garantido aos profissionais desligados ou demissionários total confidencialidade quanto a sua identificação, uma vez que, já no ato da coleta dos dados, os mesmos não foram identificados.

Para o cálculo do índice de rotatividade foram consultados documentos fornecidos pelo Departamento Pessoal da instituição, referentes ao sistema Folha de Pagamento, onde também se encontrava o sistema de registro de frequência do corpo de trabalhadores.

Os formulários da entrevista de desligamento da instituição pesquisada englobam diversos itens, incluindo os dados do trabalhador (cargo, setor, horário, supervisor, data de admissão e data de desligamento); a natureza do desligamento (por iniciativa do trabalhador ou da organização); os motivos do desligamento; percepção sobre as condições físicas do ambiente de trabalho; opinião sobre o salário e benefícios concedidos (planos de saúde e odontológicos, vales e tickets); avaliação

sobre as oportunidades de crescimento profissional (salário em relação ao mercado, plano de carreira, integração e treinamentos oferecidos); percepção sobre os relacionamentos interpessoais estabelecidos (com colegas, com outros departamentos, com supervisores e líderes, etc.); avaliação sobre a chefia imediata (conhecimento técnico; comunicação com a equipe; liderança; capacidade de avaliar desempenho e dar feedback, de estimular o trabalho em equipe e de solucionar conflitos e dificuldades); considerações pessoais acerca dos pontos fracos e fortes da organização, com espaço para sugestão de melhorias; e se voltaria a trabalhar no hospital futuramente.

Vale acrescentar que, nesse hospital, as entrevistas de desligamento são realizadas de forma voluntária e espontânea, ficando a critério do trabalhador optar ou não por sua participação. Ademais, podem ser entrevistados tanto trabalhadores que foram desligados por iniciativa da organização (demitidos), como aqueles que a deixaram por decisão própria (demissionários). Dos 141 profissionais demitidos/demissionários no período, foram analisados uma amostra significativa de 87 formulários (61,7%) de entrevistas de desligamento no período citado, ou seja, daqueles profissionais que se prontificaram a realizar a entrevista de desligamento.

Na realidade da instituição alvo da pesquisa, os demissionários se disponibilizam com mais frequência a participar da entrevista – na pesquisa em questão, 86,2% das entrevistas analisadas foram respondidas por demissionários, ao passo que 13,8% se referiam aos demitidos.

Ao fim do levantamento, teve início o procedimento de análise e interpretação dos dados. Essa pesquisa, de caráter exploratório e explicativo, quantificou os resultados apresentados e os analisou qualitativamente, buscando, para além de calcular o índice de rotatividade existente na instituição, investigar suas principais causas e mensurar possíveis consequências.

A rotatividade organizacional pode ser calculada a partir do quociente resultante da divisão da soma do número de trabalhadores contratados e dos que foram desligados pelo número de trabalhadores que compõem o quadro da organização ao final do período determinado para o cálculo (LACOMBE; HEILBORN, 2008). Para tanto, aplica-se a seguinte fórmula (Figura 1):

Figura 1 – Fórmula utilizada para o cálculo do índice de rotatividade.

$$\text{Rotatividade} = \frac{\text{Total de trabalhadores contratados} + \text{Total de trabalhadores que deixaram a organização}}{\text{Total de trabalhadores no final do período}}$$

Fonte: Lacombe e Heilborn (2008).

Uma das fórmulas mais utilizadas para calcular o índice de rotatividade é proposta por Chiavenato (2014), que divide o número de pessoas desligadas durante um determinado período de tempo (por exemplo, no intervalo de um ano) pelo número médio de trabalhadores contratados pela organização. Essa fórmula funciona apenas em relação às saídas, não considerando as admissões ocorridas durante o período, o que permite um estudo mais aprofundado em relação às causas dos desligamentos em geral e desconsidera os possíveis aumentos de quadros, conforme apresentado na Figura 2:

Figura 2 – Fórmula utilizada para o cálculo do índice de rotatividade.

$$\text{Índice de Rotatividade (turnover)} = \frac{\text{Número de Desligamentos}}{\text{Efetivo Médio}}$$

Fonte: Chiavenato (2014).

Nesse cálculo, os desligamentos se referem tanto aos trabalhadores desligados por iniciativa da organização como aos demissionários. O efetivo médio, por sua vez, diz respeito ao número médio de trabalhadores dentro do intervalo avaliado, obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividido por dois. Para a obtenção do índice de rotatividade na organização pesquisada e que será objeto de discussão a seguir, utilizamos a fórmula proposta por Chiavenato (2014).

Resultados e discussões

Para dar início às apresentações dos resultados e discussões, é necessário primeiramente calcular e analisar o índice de rotatividade da instituição pesquisada, efetuando posterior comparação com valores e referenciais considerados de excelência na literatura. Conforme a fórmula supracitada, o cálculo realizado identificou, no período estudado, um *turnover* de 40,8%, como pode ser observado na Tabela 1:

Tabela 1 – Cálculo do índice de rotatividade na instituição pesquisada.

Desligamentos	Efetivo Médio	Turnover	%
141	346	0,4075	40,8 %

Fonte: Os autores.

No tocante ao índice adequado, Chiavenato (2009) argumenta que não há um número certo que defina o índice de rotatividade ideal, mas sim uma situação específica para cada organização em função de seus problemas e da própria situação externa do mercado. O autor ainda sustenta que a faixa adequada seria aquela capaz de permitir à organização reter seu pessoal qualificado, substituindo os trabalhadores que apresentarem distorções de desempenho difíceis de serem corrigidas dentro de um programa econômico e exequível. Assim sendo, e do ponto de vista ideal, pode-se afirmar que uma taxa de rotatividade mais próxima do zero é a desejável.

Nessa mesma direção, Bachmann & Associados (2017) defendem que, em relação ao índice de rotatividade,

o valor ótimo depende da situação e da estratégia da organização e das condições do mercado de trabalho. Mas, de modo geral, a redução da rotatividade contribui para a melhora dos resultados financeiros, ganhos de produtividade e melhora do clima organizacional (p. 25).

Ademais, deve-se considerar que uma certa faixa de rotatividade é esperada pela organização, ou seja, pode ser planejada ou prevista. Para tanto, Franco e Matos (2010) advertem:

é impensável e nada desejável manter-se índices de *turnover* zero. Primeiro, porque há fatores naturais de saída de funcionários, como aposentadorias e óbitos, por exemplo. Além disso, é natural que a empresa e as pessoas tenham interesses de interromper contratos em determinados momentos por motivos que podem ser inevitáveis para ambas as partes. É exatamente por isso que se aponta o “controle” e não a erradicação da rotatividade de pessoal (p. 19).

Diante disso, e tomando como base os referenciais encontrados nas bibliografias pesquisadas e citadas nesse estudo, pode-se interpretar como muito alto o *turnover* de 40,8% existente na instituição em questão. Conforme já explicitado, tal fato é inegavelmente prejudicial para o funcionamento da instituição hospitalar, considerando que a rotatividade revela a quantidade de capital intelectual que está saindo, implicando em consequências significativas, especialmente no que tange os elevados custos financeiros, de reposição e de treinamento, bem como a qualidade dos serviços oferecidos aos usuários.

O índice de rotatividade encontrado pode ser concebido como alto também de acordo com Pontes (1996), que afirma que um *turnover* adequado pode ser próximo ou menor que 10% ao ano, significando um índice pouco menor do que 1% ao mês (PONTES, 1996 apud CARDOZO, 2005, p. 45). Em valores mais atuais, variando segundo especificidades da organização, um percentual maior do que 5% já pode ser um indicativo de que algo deve ser aprimorado e de que o contexto organizacional em questão, provavelmente, está marcado pela presença de um mal-estar que se reflete sobre o comportamento dos trabalhadores, influenciando-os negativamente e promovendo, senão a intenção de rotatividade, ela propriamente dita.

Nesse sentido, Bachmann & Associados (2017) alegam que, embora altas rotatividades possam decorrer do tipo de organização e de fenômenos conjunturais, valores muito elevados podem indicar problemas no recrutamento e seleção, na política salarial ou clima organizacional, ao passo que valores próximos a zero podem apontar falta de oxigenação e renovação da equipe.

A fim de detectar as principais razões da rotatividade e tomando como base o número de 141 desligamentos efetuados dentro desse período de um ano, pode-se afirmar, como já citado, que as informações obtidas se referem a 61,7% do total dos desligados que se dispuseram voluntariamente a participar da entrevista de desligamento. Dos 87 formulários analisados, 12 (13,8%) se referiam a trabalhadores demitidos, enquanto 75 (86,2%) eram de demissionários.

Analisando inicialmente os aspectos apontados como causas dos desligamentos voluntários, foram obtidas as informações apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Causas dos desligamentos dos 75 formulários de demissionários.

Motivos	-	%
Insatisfação com o salário	4	5,3 %
Problemas com o ambiente de trabalho	5	6,7 %
Outra proposta de emprego	32	42,7 %
Questões relativas à saúde	5	6,7 %
Outros	29	38,7 %

Fonte: Os autores.

De acordo com a Tabela 2, foi possível identificar que 42,7% dos trabalhadores demissionários optaram por deixar a organização devido ao recebimento de outra proposta de emprego, o que pode possuir relação justamente com outros aspectos analisados, tais como a insatisfação com o ambiente de trabalho (clima e cultura organizacional avaliados como ruins, relações interpessoais inadequadas ou conflituosas, ausência de suporte organizacional, sobrecarga de trabalho, etc.), com o salário e/ou questões de ordem pessoal.

Para Chiavenato (2014), o desligamento por parte do trabalhador possui duas percepções distintas, a primeira se relaciona com o nível de satisfação com o trabalho exercido, e a segunda com as alternativas atrativas visualizadas fora da organização. Daí a importância desta reter seus trabalhadores por mais longo tempo de contrato, fornecendo-lhe condições mais satisfatórias de trabalho.

Os demissionários que assinalaram como motivo do desligamento problemas com o ambiente de trabalho (6,7%) se referiam à insatisfação e conflitos com o gestor. Sabe-se que os gestores exercem significativa influência no comportamento do trabalhador, nas relações interpessoais que são estabelecidas e no clima organizacional de uma forma geral, impactando na rotatividade de pessoal.

Zanelli e Tostes (2019) explicam que as lideranças exercem um papel diferencial no gerenciamento do *turnover*, no clima de trabalho e na produtividade.

Sendo assim, as organizações devem investir de forma contundente na formação e capacitação de seus gestores, aprimorando e desenvolvendo competências que são necessárias para o bom exercício da função. Não é mais possível – considerando as demandas contemporâneas do mundo do trabalho – que o gestor tenha somente a capacitação técnica como diferencial, embora essa seja ainda muito relevante; na atualidade, as competências humanas e relacionais são tão importantes quanto as técnicas.

Seibel et al. (2011) chamam a atenção para a importância do feedback entre gestores e subordinados, destacando a necessidade da boa comunicação entre esses. Os autores explicam que os gestores que falham nesse aspecto acabam contribuindo para o aumento da rotatividade. Dessa maneira, a presença positiva de um gestor qualificado para a função faz-se essencial na diminuição do *turnover*, devendo ser capaz de diagnosticar as razões da saída de pessoas da organização, passando a tomar as providências necessárias para prevenir e controlar esse índice.

No quesito “outros”, 38,7% dos desligados apontaram motivos variados para esse desligamento, compreendendo insatisfação profissional, dificuldades relacionadas ao horário de trabalho, dedicação aos estudos e outras questões de cunho pessoal não especificadas. A pesquisa de Seidl, Borges-Andrade e Neiva (2019) que objetivou analisar a produção científica nacional em torno do fenômeno rotatividade organizacional, entre os anos de 1996 a 2015, trouxe estes fatores como os mais citados, sendo, portanto, necessário considerá-lo um fenômeno multifacetado: remuneração inadequada; baixa percepção de suporte organizacional/más condições de trabalho; percepção de poucas oportunidades de crescimento na carreira dentro da organização; percepção de ausência de justiça/justiça interpessoal; falha ou ausência de práticas e políticas relacionadas a reconhecimento/valorização do trabalhador; baixo investimento das organizações em relação a capacitação e orientação dos trabalhadores; estilo de gestão autoritário; reorganização do sistema de saúde (perdas de benefícios ou mudanças avaliadas como negativas em convênios); cultura de empresa privada; negativa avaliação de futuro profissional; problemas com o equilíbrio trabalho-família; influência político-partidária; ter sido recrutado(a) por outra empresa/novas oportunidades no mercado; distância das

unidades de saúde/tempo gasto no deslocamento ao trabalho; casos de corrupção; forte vínculo com a comunidade; percepção de discriminação de gênero; formação fragmentada dos profissionais de saúde; prejudicada situação de satisfação no trabalho/bem-estar no trabalho; perda do sentido do trabalho; comprometimento organizacional afetivo; choque entre valores pessoais e organizacionais; fraca identificação com a organização, seus valores e cultura; sobrecarga de trabalho; custo humano do trabalho ou elevada carga emocional, física, cognitiva; vínculo precário de trabalho; falta de desafios no trabalho; ocupar cargo de chefia e suas consequências; idade; tempo na organização; gênero; subqualificação percebida; dificuldade de trabalhar em equipe (excesso de competitividade). Nota-se no estudo dos autores um complexo e diversificado número de motivos que influenciam a rotatividade de pessoal nas organizações.

Passando a analisar as entrevistas de trabalhadores desligados por iniciativa da organização (demitidos), a Tabela 3 demonstra os principais motivos:

Tabela 3 – Motivos apontados como causa dos desligamentos involuntários.

Motivo	-	%
Baixo desempenho	3	25,0 %
Outros	2	16,7 %
Não assinalado	7	58,3 %

Fonte: Os autores.

Conforme se observa na Tabela 3, na maioria dos formulários dos desligamentos involuntários (9 ou 75%) não foram especificados os motivos para os mesmos, dificultando a compreensão dos critérios aplicados à decisão de ruptura dos contratos com os trabalhadores por parte da instituição. Este é um aspecto que deve ser visto com cuidado pela instituição e também pelas demais organizações de trabalho, considerando que o trabalhador tem direito de conhecer as causas de seu desligamento. Quando essa comunicação não ocorre de forma adequada, além de interferências de questões éticas, em especial pela falta da transparência e a dubiedade nos critérios, pode favorecer a construção de um clima de insegurança e a percepção de injustiça por parte dos trabalhadores que permanecem na instituição, impactando em sua satisfação e comprometimento com o trabalho, bem como em seu

vínculo com a organização.

O baixo desempenho por parte do trabalhador foi a principal razão identificada como causa identificada dos desligamentos involuntários, totalizando 25% desses. Tendo em vista a relação existente entre motivação e desempenho no trabalho, Franco e Matos (2010) chamam a atenção para uma questão de ampla importância, isto é, a presença de uma “cultura da demissão contínua”. Para os referidos autores, essa cultura leva os próprios trabalhadores a criarem mecanismos de proteção, não se envolvendo emocionalmente com a organização, visto que estão permanentemente preparados para uma demissão, ou mesmo para uma decisão de desligar-se a qualquer instante.

Quando a cultura da demissão contínua se instala, os trabalhadores sentem-se “descartáveis”, sem valor real para a organização, o que leva a níveis elevados de desmotivação e estresse. Assim, a cultura da demissão, se estiver presente na instituição estudada, vai exercer impactos sobre a motivação dos trabalhadores, afetando, por consequência, o seu desempenho nas suas atividades laborais. Estudos mais pormenorizados nessa direção se faz importante nesta instituição hospitalar. Seguindo esse raciocínio, da “cultura da demissão”, Oliveira et al., (2018) explicam:

observa-se que os custos do *turnover* não são apenas financeiros, mas também psicológicos à medida que geram a desmoralização dos funcionários que permanecem e questionam se devem continuar na organização. Esses custos têm sido negligenciados por alguns gestores, porém o ambiente competitivo das organizações tem forçado o reconhecimento da necessidade de conhecer as causas do problema como condição prévia de seu controle (p. 1033).

Ainda sobre os resultados do estudo, em geral, pode-se afirmar que os comentários adicionais fornecidos pelos formulários traziam queixas variadas, alegando a desvalorização do trabalhador; a necessidade de aumento do quadro de funcionários, evitando a sobrecarga; a falta de instruções quanto ao funcionamento do setor e ao trabalho a ser executado (falhas no processo de integração e de supervisão efetiva); despreparo do gestor e ausência de liderança; salário ruim e pouco competitivo em relação ao mercado; falta de benefícios (planos de saúde e odontológico, etc.) e, por fim, trabalhadores com o perfil não compatível ao cargo ou setor.

Evidenciou-se também que a política salarial da instituição pesquisada possui uma avaliação relativamente ruim, o que deve estar impactando negativamente para que a instituição consiga reter seus trabalhadores, denotando um salário pouco competitivo em relação ao mercado de trabalho e estando mais suscetível à perda da força de trabalho qualificada. Isso se revela quando em 25 (28,7%) dos 87 formulários analisados, os trabalhadores se queixaram especificamente sobre o salário recebido, alegando desvalorização.

Por fim, foi possível identificar que dos 87 formulários, apenas oito (9,2%) não eram de cargos referentes à área de enfermagem. Assim, 79 (90,8%) dos desligamentos referiam-se a essa categoria profissional, ou seja, auxiliares de enfermagem, técnicos de enfermagem ou enfermeiros, alocados em diferentes setores do hospital. Uma rotatividade elevada presente em vários setores de trabalho da área de enfermagem, área essa de maior importância para um hospital e que requer eficiência e agilidade, certamente não traz benefícios à qualidade da assistência prestada, o que carece atenção especial por parte da instituição pesquisada.

Os resultados da pesquisa conduzida por Pagno e Faveri (2014) sinalizam para o fato de que os principais fatores relacionados à rotatividade da equipe de enfermagem, no caso em unidade de terapia intensiva, são: a pressão no ambiente de trabalho e sobrecarga de trabalho, a ausência de reconhecimento profissional percebida através de salários baixos e ausência de benefícios, o conflito no relacionamento com outros profissionais, ambiente complexo e fechado, o contato frequente com a morte, repetidas situações de emergência, estilo de liderança, grande quantidade de aparato tecnológico e por ausência de suporte organizacional para prestação de uma assistência considerada segura.

É importante considerar que os profissionais da área da enfermagem são aqueles que estão em constante interação com os pacientes e acompanhantes, administrando medicações, oferecendo informações e os suportes básicos de saúde. São esses profissionais que primeiramente socorrem e atendem as necessidades dos pacientes no tocante às condições momentâneas de saúde, tais como a utilização de sanitários, banhos diários, refeições, registros de atendimento, contatos com médicos e outros profissionais de saúde, entre outras atividades de significativa relevância no processo de internação e atenção à saúde. A alta rotatividade nesse setor possui

impactos significativos para a atividade fim da instituição, ou seja, atender e assistir adequadamente os usuários dos serviços hospitalares.

Corroborando esse raciocínio, Nomura e Gaidzinski (2005), explicam que a rotatividade no quadro de trabalhadores de saúde atuantes em hospitais representa um grande problema, uma vez que implica de maneira significativa na qualidade do cuidado e da assistência fornecida aos usuários, além de gerar custos elevados para a instituição. Assim, a perda de profissionais experientes acaba por afetar o nível de cuidado prestado e por aumentar o investimento necessário à admissão de um novo trabalhador. Ainda conforme esses autores, o desligamento de enfermeiros, técnicos e auxiliares gera descontentamento na equipe de enfermagem, em função da sobrecarga das tarefas para os membros que permanecem no hospital. Nesse mesmo sentido, Vieira e Kurcgant (2010) sustentam que a rotatividade de pessoal prejudica a qualidade da assistência ao sobrecarregar os funcionários que permanecem atuando, além de onerar economicamente a organização devido aos gastos da admissão de um novo trabalhador.

Diante dos resultados identificados, evidencia-se a necessidade de desenvolver ações estratégicas que visem o controle efetivo do índice de rotatividade da instituição pesquisada, visto que, como já demonstrado, um *turnover* elevado implica em consequências significativas e custosas sobre os mais diferentes pontos de vista, inclusive para a imagem da instituição perante a comunidade na qual se insere. Por óbvio, uma imagem negativa vai dificultar o recrutamento de novos trabalhadores, bem como a avaliação que as pessoas fazem da organização, posto que a má administração do *turnover* pode prejudicar a imagem da empresa ou instituição, sendo fundamental a adequada ponderação sobre os casos de desligamentos, com critérios claros estabelecidos. Caso isso não aconteça, a motivação dos demais trabalhadores tende a baixar. Esse fato também foi destacado por Franco e Matos (2010), que chamam a atenção para o comprometimento da imagem da organização que possui alta rotatividade de pessoal, destacando o impacto negativo que isso exerce sobre a captação e seleção de novos profissionais.

Contratar profissionais experientes, integrá-los e/ou desenvolvê-los constitui, sem dúvida, ação importante dentro de qualquer organização de trabalho. Contudo, deve-se ter como ponto estratégico mantê-los na organização, questão essa que é igualmente fundamental. Ponderando adequadamente os desligamentos e

demitindo com responsabilidade, ocorre a redução da rotatividade excessiva, além de cuidar da imagem e dos resultados da organização, dos trabalhadores desligados e daqueles que nela permanecem.

Oliveira e Rocha (2017) explicam que práticas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento contribuem para a formação de uma força de trabalho devidamente qualificada. Além disso, sistemas de avaliação de desempenho, oportunidades de desenvolvimento de carreira e mobilidade interna, remuneração competitiva e recompensas associadas ao desempenho promovem a motivação e o esforço dos trabalhadores. A criação de oportunidades, a contribuição através de práticas como trabalho flexível e em equipe, políticas de envolvimento do trabalhador e compartilhamento de informações também constituem importantes ferramentas de gestão.

Frente ao exposto, a preocupação com o controle da rotatividade de pessoal deve ser entendida como uma tarefa sistêmica, permanente e estratégica, constituindo-se como um elo de todo o planejamento corporativo, e não apenas da área de Gestão de Pessoas. Não se controla o *turnover* apenas quando os índices estão alarmantes, visto que projetos motivacionais isolados, aumentos salariais desconectados de um plano de crescimento e de desenvolvimento dos trabalhadores, e discursos vazios de valorização não garantem por si só a redução da rotatividade (FRANCO; MATOS, 2010).

Franco e Matos (2011) explicam que uma vez discutidas as diversas implicações de um índice de rotatividade elevado, especialmente no que diz respeito aos custos financeiros evitáveis e a interferência negativa na qualidade do serviço oferecido, coloca-se como fundamental a consolidação de uma estrutura interna de trabalho que favoreça o desempenho e a qualidade de vida no trabalho, possibilitando sempre o crescimento dos trabalhadores a fim de motivar a sua retenção/permanência.

Logo, algumas medidas precisam ser tomadas na instituição pesquisada, visando o controle efetivo da rotatividade de pessoal, de forma a evitar as consequências custosas já discutidas. Nesse sentido, Franco e Matos (2010), apontam algumas ferramentas específicas de Gestão de Pessoas as quais podem ser utilizadas para o controle de *turnover*. Vejamos.

Primeiramente, a gestão do clima organizacional possui papel essencial na

redução de conflitos e situações de estresse laboral, trazendo benefícios na percepção do trabalhador sobre a organização. A consolidação de uma estrutura interna favorável, com boas condições técnicas e tecnológicas, e sistemas que minimizem os desgastes desnecessários na realização das atividades de trabalho também auxiliam na motivação e no bom desempenho por parte dos trabalhadores. Relações respaldadas por confiança, respeito e equidade nos tratamentos favorecem igualmente o clima organizacional. Os autores também defendem que uma imagem positiva da organização está atrelada a um desempenho de sucesso.

Outro aspecto igualmente importante diz respeito à presença de lideranças adequadamente preparadas, que compreendam e que cumpram seu papel de agente formador. Também possui bons impactos sobre a motivação dos trabalhadores a existência de políticas bem planejadas e aplicadas de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento.

Ainda segundo Franco e Matos (2010), visando a qualidade de vida dos trabalhadores, sua motivação e seu autodesenvolvimento, se faz necessário o estabelecimento de políticas de ascensão profissional, com remuneração adequada e com possibilidades efetivas de crescimento horizontal (no mesmo cargo) ou mesmo de evoluções verticais (facilitadas por uma política que valorize e priorize os trabalhadores); tais oportunidades se materializam nas organizações de trabalho sob a forma de planos de cargos, carreiras e salários.

Tendo em vista toda a relevância do controle do *turnover* para a instituição hospitalar pesquisada, faz-se primordial que essa efetue, de maneira sistemática e contínua, levantamentos e acompanhamentos cuidadosos das causas e fatores que habitualmente levam ao desligamento voluntário ou involuntário de seus trabalhadores, podendo utilizar-se, para tanto, da análise das entrevistas de desligamento e dos indicadores por meio delas possíveis de serem percebidos. Noutras palavras, faz-se necessário, atribuir a essa prática de monitoramento dos desligamentos uma função diagnóstica. Assim, é imprescindível que as informações coletadas e os aspectos apontados como motivos do desligamento sejam analisados com a devida cautela e que estratégias e intervenções de gestão organizacional sejam adotadas na direção de corrigir erros e adequar as políticas e práticas.

Considerações finais

As rápidas transformações no mundo do trabalho são responsáveis por configurar um cenário cada vez mais competitivo, instável e complexo. O cenário atual exige profissionais bem preparados, capacitados e alinhados com a cultura organizacional e, assim sendo, torna-se ainda mais fundamental a prática de retenção de talentos dentro de uma organização.

A rotatividade de pessoal elevada influencia diretamente a produtividade, a qualidade do trabalho prestado, o clima e a saúde organizacional, exercendo impactos também significativos na motivação, na satisfação com o trabalho e no comprometimento de seus trabalhadores e na imagem da organização.

Sabe-se que rotatividade zero nos contextos de trabalho é muito difícil e até mesmo indesejada, visto que a entrada de novos trabalhadores traz para dentro das organizações novas ideias, experiências, metodologias e criatividade, contribuindo para inovações e novas propostas de trabalho. No entanto, quando a rotatividade é muito elevada, o clima de instabilidade se apresenta sob a forma de insegurança, insatisfação e descompromisso com o trabalho e com a organização, considerando que os índices de rotatividade se amparam em condições indesejadas e inadequadas, ou seja, são consequência de situações disfuncionais que influenciam negativamente a dinâmica do trabalho e a percepção do trabalhador sobre o trabalho e a organização. Nesse sentido, podemos afirmar que a alta rotatividade, provavelmente, é sintoma de uma organização vitimada pelo mal-estar, traduzido pela baixa qualidade de vida no trabalho e de uma vulnerabilidade, em se tratando da desejável condição de estabilidade e desenvolvimento de uma organização.

Diante disso, diagnosticar as razões que levam os trabalhadores a se desligarem faz-se como imprescindível, tendo em vista que essa tomada de conhecimento propicia à organização atuar sobre as questões que estão impulsionando esses desligamentos, adotando estratégias de melhorias contínuas que vão favorecer tanto as expectativas das pessoas, como a qualidade dos serviços prestados e o êxito organizacional.

Além disso, a adoção de políticas, processos e práticas organizacionais visando reduzir o *turnover*, previne as consequências de um índice elevado, tanto do ponto de vista financeiro – considerando as verbas rescisórias, de recontração e de

treinamento – como também para evitar uma imagem negativa da organização perante a sociedade. Sabe-se que a organização que possui uma imagem negativa encontra dificuldades na captação e na retenção de profissionais talentosos, e aqueles que aceitam e precisam trabalhar nela o fazem já com interesse futuro de trocar de emprego assim que melhor oportunidade surgir.

Nessa direção, as entrevistas de desligamento, quando bem planejadas, conduzidas e articuladas para fins de diagnóstico organizacional, se constituem como fonte importante para a investigação, dentre outras, das causas da rotatividade de pessoal, sendo que os seus resultados podem balizar estratégias de gestão na direção de um ambiente organizacional mais saudável, alinhado com a saúde e o bem-estar das pessoas envolvidas, alcançando também melhores resultados.

Em decorrência da pesquisa realizada na instituição hospitalar privada em questão, foi possível concluir que o estudo atingiu os objetivos inicialmente propostos, visto que, mediante consulta e análise dos formulários das entrevistas de desligamentos, foram identificadas as principais razões que motivaram o elevado índice de rotatividade encontrado na instituição pesquisada. Conforme cálculo, obteve-se um índice de 40,8% de rotatividade presente nessa instituição, principalmente na área de enfermagem, o que, em se tratando de um hospital, pode trazer consequências desastrosas para os serviços prestados aos usuários. Importante o esclarecimento de que as análises sobre as causas que motivaram o desligamento dos profissionais da instituição hospitalar foram analisadas a partir de uma amostra de 61,7% dos desligados, ou seja, dos 141 desligados no período, 87 se prontificaram a realizar a entrevista de desligamento. Embora essa amostra seja de número significativo, fica inviável fazer a generalização dos dados, porém, esses podem perfeitamente ser considerados para balizar estratégias de gestão na direção de minorar o índice de rotatividade da instituição hospitalar e melhorar as condições gerais de trabalho.

Dentre as causas apontadas, os trabalhadores se queixaram sobre a sua desvalorização; a sobrecarga existente; despreparo do gestor e falta de liderança; salário pouco competitivo em relação ao mercado; falta de benefícios adicionais; presença de trabalhadores com perfil incompatível ao do cargo; falhas no acompanhamento do processo de integração do novo trabalhador; problemas relativos ao ambiente de trabalho e relações interpessoais; entre outras razões

peçoais diversas.

Todas as causas identificadas contribuíram para o aumento do *turnover* da instituição hospitalar privada, desencadeando efeitos negativos variados sobre o funcionamento da mesma, incluindo a desmotivação do trabalhador, seu conseqüente baixo desempenho, a perda da força de trabalho qualificada, de capital intelectual e custos financeiros significativos.

Frente a isso, discute-se algumas ações estratégicas que podem reduzir e controlar esse elevado nível de rotatividade. Essas ações devem ser planejadas e executadas de modo constante e permanente, através do gerenciamento de diversas áreas da organização, fazendo que se constitua um ciclo do tipo diagnóstico-prevenção-intervenção. Como exemplo, citam-se os processos de recrutamento e seleção, considerando que esses, quando realizados a partir de um minucioso planejamento e execução, são capazes de contribuir para a diminuição da rotatividade ao selecionar trabalhadores com perfis e expectativas alinhados aos objetivos atuais e futuros da organização, às atividades e exigências do cargo e à cultura organizacional.

Nessa mesma direção, o acompanhamento eficiente do processo de integração do novo trabalhador é fundamental para promover sua adaptação, levando-o a familiarizar-se com a organização e conquistando, assim, um bom desempenho via identificação e desenvolvimento de um sentimento de pertencimento.

As políticas de remuneração e de benefícios, por sua vez, são de inegável importância para a retenção dos talentos, valorizando e motivando os trabalhadores ao fornecer salário e condições mais justas; a consolidação de um plano de desenvolvimento de carreira contribui para a satisfação no trabalho ao possibilitar o crescimento profissional.

Outra questão de relevância é o investimento em programas formais e informais de educação para o trabalho, considerando que os profissionais buscam e necessitam de constante aprimoramento profissional, especialmente em áreas estratégicas das instituições hospitalares, como o setor de enfermagem, por exemplo.

Tais ações estratégicas citadas acima, entre outras consideradas relevantes no atendimento de situações peculiares e pontuais da instituição pesquisada, configuram a prática de Gestão de Pessoas qualificada e preocupada com o clima e a saúde organizacional, com um atendimento de excelência aos

usuários, bem como com a qualidade de vida e satisfação de seus trabalhadores. Conforme discutido, essa prática conduz a resultados organizacionais positivos ao favorecer o comprometimento e a motivação por parte dos trabalhadores, afetando diretamente o índice de rotatividade de pessoal e a essencial capacidade da organização em reter seus talentos.

Referências Bibliográficas

BACHMANN & Associados. **9º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos 2017**: Dados de 2016. Curitiba, 2017. Disponível em: <<http://www.bachmann.com.br/website/documents/9BenchmarkingPRdeRHR0.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2020.

CAMARGO, M. L. Presenteísmo: denúncia do mal-estar nos contextos organizacionais de trabalho e de riscos à saúde do trabalhador. **Revista Laborativa**, v. 6, p. 125-146, 2017. Disponível em: <<https://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa/article/view/1601>>. Acesso em: 29 jul. 2020.

CARDOZO, C. A. **Gestão do turnover**. Novo Hamburgo, 2005.

CHAVES, E. H. B. **Avaliando o turnover e o absenteísmo em serviços de enfermagem hospitalar**. 1995. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1995. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/29907>>. Acesso em: 29 jul. 2020.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

FLORES, L. I. et al. O absenteísmo enquanto indicador para o processo de gestão de pessoas nas organizações e de atenção à saúde do trabalhador. **Revista Laborativa**, v. 5, p. 47-65, 2016. Disponível em: <<https://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa/article/view/1484>>. Acesso em: 29 jul. 2020.

FRANCO, E. S. M.; MATOS, A. B. **Turnover e a gestão estratégica de pessoas: superando a cultura da rotatividade de pessoal**. Disponível em: <<http://alaxendrodalpiva.blogspot.com/2016/04/turnover-e-gestao-estrategica-de.html>>. Acesso em: 29 jul. 2020.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

NOMURA, F.; GAIDZINSKI, R. Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital-escola. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 13, n. 5, p. 648-653, out. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692005000500007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 29 jul. 2020.

OLIVEIRA, A. F. et al. Análise dos Fatores Organizacionais Determinantes da Intenção de Rotatividade. **Trends Psychol.**, Ribeirão Preto, v. 26, n. 2, p. 1031-1042, jun. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2358-18832018000201031&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 29 jul. 2020.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Rev. bras. gest. neg.**, São Paulo, v. 19, n. 65, p. 415-431, set. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922017000300415&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 29 jul. 2020.

PAGNO, M. S.; FAVERI, F. Rotatividade da equipe de enfermagem: análise dos fatores relacionados. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 11, n. 2, p. 136-142, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/31863/rotatividade-da-equipe-de-enfermagem--analise-dos-fatores-relacionados>>. Acesso em: 29 jul. 2020.

PAULA, G. C. R.; CAMARGO, M. L.; GOULART Jr., E. Estresse ocupacional e Síndrome de Burnout: considerações sobre a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho neste cenário. **Revista Psicologia e Conexões**, v. 1, p. 1-17, 2018. Disponível em: <<http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/psicologiaeasconexoes/article/view/5444/47965131>>. Acesso em: 29 jul. 2020.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SEIDL, J.; BORGES-ANDRADE, J. E.; NEIVA, E. R. Rotatividade: Análise de Vinte Anos da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 18, n. 2, p. 44-64, 2019. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/54819/rotatividade--analise-de-vinge-anos-da-producao-cientifica-brasileira>>. Acesso em: 29 jul. 2020.

SEIBEL, D. B. P. et al. Perspectiva do *Turnover* no Contexto Competitivo. In: *Convibra Administração*, 2011. **VIII Congresso Virtual Brasileiro - Administração**, 2011. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/20791837-A-perspectiva-do-turnover-no-contexto-competitivo.html>>. Acesso em: 29 jul. 2020.

VASCONCELOS, K. C. A. et al. A relação entre a percepção de práticas de responsabilidade social corporativa e a intenção de rotatividade dos profissionais. **REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)**, Porto Alegre, v. 22, n. 3, p. 494-518, dez. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112016000300494&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 29 jul. 2020.

VICENTIN, P.; CAMARGO, M. L. Entrevistas de desligamento e desafios encontrados no contexto organizacional. In: FEIJÓ, Marianne Ramos; GOULART JÚNIOR, Edward; CAMPOS, Dinael Corrêa de; CARDOSO, Hugo Ferrari; CAMARGO, Mário Lázaro. (Org.). **Primeiros passos na atuação profissional do psicólogo em orientação profissional e de carreira e psicologia organizacional e do trabalho**. Araraquara: Letraria, 2019, p. 432-447.

VIEIRA, A. P. M.; KURCGANT, P. Indicadores de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem: elementos constitutivos segundo percepção de enfermeiros. **Acta paul. enferm.**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 11-15, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002010000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 29 jul. 2020.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

ZANELLI, J. C.; TOSTES, A. C. **Prática Reflexiva das Ações Gerenciais: um modo de promover a saúde e o bem-estar sem perder de vista a produtividade**. Curitiba: Maxi, 2019.

Ana Letícia Turino

Bauru, São Paulo, Brasil

Graduanda em Psicologia pela Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

E-mail: ana.turino@hotmail.com

Link do Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7180834980367365>

Edward Goulart Júnior

Bauru, São Paulo, Brasil

Psicólogo, Mestre e Doutor em Psicologia. Docente da Unesp - Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Faculdade de Ciências, Departamento de Psicologia. Integra o LaborPOT - Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho da FC/Unesp e o Grupo de Pesquisa CNPq-Unesp Psicologia Organizacional e do Trabalho.

E-mail: edward.goulart@unesp.br

Link do Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8313576891394001>

Mário Lázaro Camargo

Bauru, São Paulo, Brasil

Psicólogo, Mestre e Doutor em Psicologia. Docente da Unesp - Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Faculdade de Ciências, Departamento de Psicologia. Docente credenciado junto ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem e integra o LaborPOT - Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho da FC/Unesp e o Grupo de Pesquisa CNPq-Unesp Psicologia Organizacional e do Trabalho.

E-mail: mario.camargo@unesp.br

Link do Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5738546925684617>

Recebimento: 20/01/2020

Aprovação: 15/08/2020



Q. Code

Editores-Responsáveis

Dr. Enéas de Araújo Arrais Neto, Universidade Federal do Ceará, UFC, Ceará, Brasil

Dr. Sebastien Pesce, Universidade de Orléans, França