

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EM SAÚDE
(Modalidade EAD)**

MARINES GUEDES REIS

**ÍNDICE DE *TURNOVER* DA FUNDAÇÃO DE SAÚDE PÚBLICA DE NOVO
HAMBURGO, 2013**

**Novo Hamburgo
2015**

MARINES GUEDES REIS

**ÍNDICE DE *TURNOVER* DA FUNDAÇÃO DE SAÚDE PÚBLICA DE NOVO
HAMBURGO, 2013**

Trabalho de conclusão apresentado como requisito parcial ao Curso de Especialização de Gestão em Saúde, modalidade a distância, no âmbito do Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP), da Escola de Administração/UFRGS - Universidade Aberta do Brasil (UAB).

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Dornelas
Camara
Tutor de orientação a distância: Gímerson Erick
Ferreira

**Novo Hamburgo
2015**

RESUMO

A rotatividade de pessoal, ou *turnover*, tem se tornado assunto relevante para as organizações, por impactar diretamente nos resultados das organizações. O presente trabalho teve como objetivos verificar os índices de *turnover* da Fundação de Saúde Pública de Novo Hamburgo (FSNH), fundação estatal, com personalidade jurídica de direito privado, e compará-las a outras instituições do segmento saúde. Consiste em pesquisa documental, descritiva, em sites de outras instituições de saúde e nos relatórios produzidos pelo Setor de Recursos Humanos da FSNH. Os resultados da pesquisa demonstraram que, no comparativo geral, tendo como norteador o ano de 2012, a FSNH apresentou a taxa de rotatividade média mensal de 2,35%, a segunda maior, ficando abaixo somente do índice do DIEESE, que foi de 3,98%. A taxa média mensal informada no Boletim de Indicadores do PROAHSA, o qual apresenta informações de cerca de oitenta hospitais, foi de 1,72%, também inferior às da FSNH. O índice de rotatividade de pessoal do HCPA foi de 0,94%, o menor, se confrontado com as demais organizações deste estudo. Das principais causas da rotatividade de pessoal identificadas no estudo, 70% estão relacionadas à troca de emprego para outro, próximo à residência do funcionário, e 20%, à incompatibilidade de horários, este segundo, em razão do quadro ser composto, em sua maioria, pela parte assistencial que geralmente possui mais de um emprego. Não obstante, podem estar relacionadas ao fator remuneratório, ausência de plano de cargos e salários, políticas de recrutamento interno, além de outros aspectos. As consequências detectadas pela alta rotatividade, além dos custos financeiros, podem estar relacionadas a problemas de fechamento de escalas, sobrecarga de trabalho, o que interfere ainda mais na satisfação do trabalhador, na qualidade e na quantidade dos serviços prestados. Concluindo, o índice de *turnover* da FSNH é o segundo mais elevado, demonstrando a necessidade de se adotar novas estratégias gerenciais e políticas internas na Instituição, as quais potencializem as ações em prol de seus colaboradores e favoreçam um clima organizacional favorável a eles.

Palavras-chave: Gestão em Saúde. Recursos Humanos em Saúde. Emprego.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Causas da Rotatividade Negativa X Efeitos Psicológicos	15
Quadro 2 - Rotatividade e Flexibilidade no Mercado de Trabalho.....	19
Quadro 3 – Rotatividade - Causas mais frequentes e soluções predominantes	25
Quadro 4 – Evolução do número de funcionários da FSNH.....	31
Quadro 5 - Quadro de funcionários da FSNH, no 3º quadrimestre de 2014.	32
Quadro 6 – Histórico do <i>turnover</i> da Fundação de Saúde Pública de NH	33
Quadro 7– Outras Informações Gestão de Pessoal.....	33
Quadro 8 – Comparativo dos índices da FSNH em relação ao HCPA.....	34
Quadro 9 – Comparativo de remuneração entre FSNH e HCPA	35
Quadro 10 – Taxa de rotatividade FSNH x PROAHSA	36
Figura 1 – Tabela 5 Evolução da taxa de rotatividade dos vínculos celetistas.....	38
Quadro 12– Comparativo DIEESE, FSNH, HCPA - 2012	39
Quadro 13 – Comparativo FSNH e índices PROAHSA.....	39
Quadro 14 – Tabela de Índices de Rotatividade. Você S/A e Exame 2009.	40

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – ACEITE INSTITUCIONAL.....	49
ANEXO B – MOTIVO DOS DESLIGAMENTOS FSNH 2011 – 2013.....	50
ANEXO C – QUADRO 105 - Turnover do HCPA.....	51
ANEXO D – INDICADORES DE QUALIDADE PROAHSA.....	52
ANEXO E – Gráfico 12 Taxa de rotatividade dos vínculos celetistas Brasil.....	53
ANEXO F - Gráfico 3 - Evolução da taxa de rotatividade anual no Brasil.....	54

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1 TURNOVER: CONSEQUÊNCIAS PARA AS ORGANIZAÇÕES	9
1.1 Causas Do <i>Turnover</i>	11
1.2 Consequências Do <i>Turnover</i>	16
1.3 Como Enfrentar A Rotatividade	23
2 OBJETIVOS	27
2.1 Objetivo Geral.....	27
2.2 Objetivos Específicos	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
4 A ROTATIVIDADE NA FUNDAÇÃO DE SAÚDE PÚBLICA DE NH	30
4.1 Comparando o <i>Turnover</i> Da Fsnh Com Outras Instituições De Saúde	32
4.1.1 Comparando o <i>turnover</i> na FSNH com o do HCPA	33
4.1.2 Comparando o <i>turnover</i> na FSNH com o do PROAHSA.....	36
4.1.3 Comparando o Turnover na FSNH com dados do DIEESE	37
5 CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS	45
ANEXO A – ACEITE INSTITUCIONAL	48
ANEXO B – MOTIVO DOS DESLIGAMENTOS FSNH 2011 – 2013.	49
ANEXO C – QUADRO 105 - <i>Turnover</i> do HCPA	50
ANEXO D – INDICADORES DE QUALIDADE PROAHSA	51
ANEXO E – Gráfico 12 Taxa de rotatividade dos vínculos celetistas Brasil	52
ANEXO F - Gráfico 3 - Evolução da taxa de rotatividade anual no Brasil.	53

INTRODUÇÃO

A rotatividade de pessoal impacta diretamente no desempenho das organizações e, por isso, tem se tornado um assunto de extrema relevância no contexto atual. Esse fato interfere no andamento das atividades e na produtividade das organizações, causando perdas financeiras e de conhecimento, uma vez que o profissional que deixa a organização leva com ele experiências que não são passíveis de registros em sistemas.

Estudos pregressos têm retratado a rotatividade no mercado de trabalho, sob taxas elevadas: 45,1%, em 2001; 43,6%, em 2004; 46,8, em 2007; 52,5%, em 2008 e 49,4%, em 2009 (DIEESE, 2011). Considerando os últimos resultados disponíveis da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), a taxa de 2010 atingiu o patamar de 53,8%. (DIEESE, 2011).

Esse panorama explica o crescente interesse das empresas em encontrar suas causas e implantar métodos que possibilitem reduzir seus índices. Torna-se evidente a necessidade de realizar ações no sentido de reter talentos, pois, ao preservar o capital intelectual, a empresa resguardará o ambiente interno e externo da organização, impactando, assim, diretamente nos seus resultados. De acordo com França (2008, p.65 apud SILVEIRA, 2011, p.13):

ao longo das últimas décadas, ocorreu uma crescente valorização dos recursos humanos no contexto organizacional. Se antigamente o ser humano era considerado mais uma peça na imensa engrenagem da organização, atualmente ele é tratado como fonte de vantagem competitiva. Já não há dúvidas de que o empregado é o principal agente no desempenho organizacional, de que é ele quem faz o diferencial.

Absorver pessoas nas organizações e serviços, tornou-se questão relevante, principalmente em serviços de saúde, pois o alto índice de rotatividade de pessoal compromete a qualidade dos serviços de saúde prestados. Ainda há de se considerar todo o investimento na formação e no aprimoramento do profissional, potencializado pelo tempo que permanece na instituição.

No presente trabalho, será abordada a questão da rotatividade de pessoal na Fundação de Saúde Pública de Novo Hamburgo, que presta atendimento na área da saúde, na sua totalidade pelo Sistema Único de Saúde (SUS). A Instituição abrange a população de Novo Hamburgo e cidades circunvizinhas, chegando a ser referência em serviços de alta complexidade em Cardiologia para 506.669 habitantes.

Inicialmente, buscou-se desenvolver referencial teórico sobre as causas, as consequências e alternativas indicadas pela literatura, para enfrentar a rotatividade.

Em 2013, o índice de rotatividade de pessoal da FSNH foi de 41,81%, índice que evidencia custos com recrutamento, seleção, registro, documentação, integração, treinamento e desligamentos, dentre outros.

Diante disso, emerge a necessidade de se responder à seguinte questão: **De que modo o *turnover* pode ser caracterizado na Fundação de Saúde Pública de Novo Hamburgo frente a outras instituições do mesmo segmento?**

Assim, considerando a dimensão e o contexto do cenário estudado, tem-se a expectativa de, com este estudo, aprofundar os estudos na realidade observada, subsidiando o alcance de novas estratégias no gerenciamento de pessoal, as quais possibilitem a redução nos índices de *turnover*.

1 **TURNOVER: CONSEQUÊNCIAS PARA AS ORGANIZAÇÕES**

A rotatividade de pessoal ou *turnover* é definida de diversas formas. Segundo Aquino (1991 *apud* STANCATO; ZILLI, 2010), a rotatividade é a flutuação dos recursos humanos entre uma organização e seu ambiente. Para Mobley (1992 *apud* ROLT; CAREGNATTO, 2012, p. 132), o *turnover* é a suspensão da condição de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta. Já Moura (2007) conceitua esse fato como a movimentação de funcionários, ingressando e se desligando da empresa.

Van e Miller (1971 *apud* STANCATO; ZILLI, 2010) entendem rotatividade como um processo de mudança na composição da força de trabalho e caracteriza-se pelos desligamentos de certo número de empregados e admissão de novos, para preencher os claros deixados na organização, revelando a movimentação da força de trabalho entre o mercado de trabalho e a instituição. Segundo Pomi (2007 *apud* PELISSARI *et al.*, 2011), rotatividade é um termo correspondente ao inglês e significa *turnover*, utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos de profissionais empregados em uma empresa, em um determinado período, num movimento que pode ser, tanto espontâneo, como provocado pela empresa.

Pelissari *et al.*, (2011) colocam que Silva (2002) define rotatividade como o comportamento do indivíduo no que diz respeito à sua condição de membro da organização, ou seja, é o estudo do movimento dos indivíduos com relação às organizações às quais pertencem.

Para o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2011), a rotatividade representa a substituição do ocupante de um posto de trabalho por outro, ou seja, a demissão seguida da admissão, em um posto específico, individual, ou em diversos postos, envolvendo vários trabalhadores. Lucena (1995 *apud* BORGES; RAMOS, 2011) consideram o *turnover* como uma forma de renovação de entrada de sangue novo na organização, principalmente para funções chaves e críticas. Acrescenta que um pequeno índice, se bem trabalhado pelos gestores, pode agregar valor à organização, possibilitando a entrada de novos colaboradores.

Silva (2002 apud PELISSARI *et al.*, 2007) apontam para a importância de analisar a natureza da rotatividade e a classifica como funcional - quando é do interesse da organização que o funcionário seja desligado, e disfuncional - quando a saída do funcionário não é desejada pela organização, e sim por ele próprio.

Chiavenato (2005 apud PESCE, 2011) divide esses desligamentos em dois tipos, por iniciativa do funcionário ou por iniciativa da organização:

a) desligamento por iniciativa do funcionário: ocorre, quando, por motivos pessoais ou profissionais, o funcionário decide encerrar sua relação de trabalho com o empregador. Ele pode estar insatisfeito com seu trabalho, ou visualizando diversas alternativas mais atrativas, fora da organização, isto é, no mercado de trabalho;

b) desligamento por iniciativa da organização (demissão): ocorre, quando a organização decide reduzir sua força de trabalho, ou corrigir erros da seleção de pessoal, ou simplesmente, substituir seus funcionários por outros mais adequados às suas necessidades.

O controle adequado da rotatividade preserva o capital intelectual, o ambiente e a própria imagem organizacional (POMI, 2007). Dentro desse contexto, é prioritário identificar quais os principais fatores que estão impactando nos desligamentos da empresa.

A rotatividade de pessoal geralmente reflete as políticas adotadas pelas organizações na área de gestão de pessoas. Chiavenato (1992 apud PESCE, 2011) classifica como um dos aspectos mais relevantes da dinâmica organizacional. Mais do que ser apenas uma medida de evasão da força de trabalho, ela é um indicador de como a organização se preocupa com a manutenção de seus talentos, como ela reconhece a importância das pessoas no trabalho, e que estratégias ela aplica no seu desenvolvimento.

Se a rotatividade está alta, significa que algo não está funcionando bem no gerenciamento de pessoas. Se estiver muito baixa, pode representar uma estagnação na movimentação de pessoal, o que, normalmente, não é bem-vinda para as organizações (PESCE, 2011). Complementa dizendo que, para a administração, a alta rotatividade representa um problema de retenção da mão-de-obra em qualquer nível. Para Mobley (1992 apud MOURA, 2007), a preocupação é maior com a rotatividade voluntária, ou evitável, ligada a más condições de trabalho, falta de perspectivas, má remuneração, insatisfação, do que com os casos de

desligamentos inevitáveis (relacionados à aposentadoria, doenças), ou por iniciativa da empresa

Pomi (2007 apud PELISSARI *et al.*, 2011) corrobora com essa ideia, pois vê a rotatividade como sinônimo de perda de produtividade, lucratividade e saúde organizacional e que ela impacta na motivação e no comprometimento das pessoas que ficam, até mesmo na imagem da organização no mercado. “A satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho está sendo considerada fundamental nas organizações bem-sucedidas”.

Nesse mesmo sentido, Faissal, Passos, Mendonça e Almeida (2005, p. 24) colocam que a preocupação com a estabilidade não é mais do empregado competente. “Esse não se assusta mais com a possibilidade de ser demitido. Quem se preocupa com estabilidade, agora, é o empregador, que perde parte de seu conhecimento, de sua vantagem competitiva”.

1.1 Causas do *turnover*

Segundo matéria extraída do periódico Jornal o Globo, de 2013, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) informa que mais de 15 milhões de postos de trabalho foram criados no Brasil, na última década (2002-2012) (O GLOBO, 2013), com isso, muitos trabalhadores têm aproveitado para mudar de área. Uma pesquisa realizada pela Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) e do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) revela que 40% dos trabalhadores com carteira assinada deixam o emprego que ocupam a cada ano (O GLOBO, 2013).

De acordo com Medeiros, Alves e Ribeiro (2012), as razões para o desligamento podem ser diversas: os indivíduos podem solicitar sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional. Acrescentam ainda que, por outro lado, a empresa também se coloca no direito de buscar profissionais mais capacitados, para integrar o seu quadro funcional ou, ainda, procurar pela inovação e reforma profissional de seus colaboradores.

Oliveira (2006 apud ROLT; CAREGNATTO, 2012) apontam que os problemas relacionados ao alto nível de rotação de pessoal podem ter seu início mesmo durante o recrutamento e seleção. Podem também ocorrer problemas com o treinamento, como por exemplo o colaborador não receber uma capacitação adequada, ou, ainda, se desmotivar ou perceber que foi atraído para uma atividade que é um pouco divergente da proposta, entre outros fatores que o fazem desistir de trabalhar em determinada empresa

A FGV coloca que, provavelmente, pressionadas pela falta de oportunidades de crescimento dentro das empresas, cada vez mais horizontais, as pessoas estejam mudando de emprego com maior frequência, permanecendo inalterada sua ocupação. Isto é, “a estabilidade agora é na profissão e não mais no empregador” (FAISSAL *et al.*, 2005 p. 60-1)

A literatura considera que o principal fator que leva um funcionário a deixar uma organização é seu nível de insatisfação com a função que desempenha (STANCATO; ZILLI, 2010). Segundo Medeiros, Alves e Ribeiro (2012), a rotatividade tende a ser consequência de vários possíveis fatores influenciadores tais como: a satisfação dos colaboradores; a motivação; remuneração e recompensas; processo de seleção e recrutamento realizado pela empresa.

Pomi (2007 apud PELISSARI *et al.*, 2011) considera a rotatividade uma consequência de fatos ocorridos na gestão administrativa, relacionados aos fatores externos e/ou internos e que condicionam a atitude e o comportamento dos funcionários. Chiavenato (1994, p. 158) cita, entre os fenômenos externos, a situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc. E entre os fenômenos internos os abaixo listados:

- a política salarial da organização;
- a política de benefícios da organização;
- o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal;
- as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela organização;
- o tipo de relacionamento humano dentro da organização;
- as condições físicas ambientais de trabalho da organização;
- o moral do pessoal da organização;
- a cultura organizacional da organização;

- a política de recrutamento e seleção de recursos humanos;
- os critérios e programas de treinamento de recursos humanos;
- a política disciplinar da organização;
- os critérios de avaliação do desempenho;
- o grau de flexibilidade das políticas da organização. (CHIAVENATO, 1994, p. 164).

Fernando Paiva, diretor-executivo da Heads Soluções em Recrutamento, concorda com Chiavenatto ao afirmar que existem cinco fatores que estimulam a rotatividade e que são apontados em pesquisas: ambiente interno, perspectivas de crescimento, qualidade de vida, relacionamento com o gestor direto e remuneração. Acrescenta que nas entrevistas de desligamento, a maioria dos profissionais aponta a qualidade de vida como fator preponderante para a mudança de emprego, sendo que o aumento salarial fica em terceiro ou quarto fator no nível de importância (BISPO, 2014).¹

Price (1977 apud BORGES; RAMOS, 2011) define os principais determinantes do *turnover* como: níveis salariais; integração; comunicação instrumental; comunicação formal e centralização do poder. Os autores entendem os quatro primeiros como determinantes a serem considerados como positivamente relacionados ao *turnover*; o quinto, a centralização, como negativamente relacionado.

Nesse mesmo sentido, a FGV coloca que, apesar de ser um componente com peso significativo nas decisões de mudança de emprego, “a recompensa financeira perde posição para reconhecimento e oportunidade de desenvolvimento pessoal, quando comparada para fins de manutenção da relação de emprego” (FAISSAL, PASSOS e MENDONÇA, 2005, p. 60-1).

Morrell, Loan-Clarke e Wilkinson (2001 apud MEDEIROS; ALVES; RIBEIRO, 2012) entendem que a análise da rotatividade de pessoal deve priorizar dois fatores: o fator mercado de trabalho ou econômico e o fator psicológico. No fator mercado de trabalho são considerados: demanda de trabalho, procura por emprego, e disponibilidade de alternativas de emprego; já no fator psicológico, analisa-se a

¹ Fernando Paiva, diretor-executivo da Heads Soluções em Recrutamento. Entrevista concedida ao RH.com.br. BISPO, PATRÍCIA. **Mitos e Fatores que Envolvem a Rotatividade** - RH.com.br. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Entrevista/9022/mitos-e-fatores-que-envolvem-a-rotatividade.html>>. Acesso em 05/03/14 às 13:43 horas.>

satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, envolvimento com o trabalho, desenvolvimento de carreira, entre outros.

Fernando Paiva coloca que, no Brasil, há uma das menores taxas de desemprego da história, o que, somado à falta de mão de obra qualificada, faz com que as empresas procurem os profissionais qualificados que avaliam as ofertas e escolhem a opção que melhor atenda seus anseios. Aponta como causadores do aumento da rotatividade, o fator econômico e o perfil da geração Y (BISPO, 2014).

A geração Y foi antecedida pelas gerações *Baby Boomers* e X. A primeira é formada por pessoas nascidas entre 1946 a 1964 e são consideradas motivadas e otimistas; valorizam o status e a ascensão profissional dentro da empresa, à qual são leais; focados na família e na saúde; são poupadores de dinheiro; gostam de viagens e estão, cada vez mais, preocupados com o bem-estar e a qualidade de vida. A segunda, a geração X, formada de pessoas nascidas por volta de 1960 e 1980, tem uma postura de ceticismo e defendem ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa; são autoconfiantes e individualistas ao extremo; inflexíveis; não sentem obrigação de compartilhar conceitos. Para a geração X, delegar a um deles pode parecer tomar muito tempo. Quanto mais você dá; mais terá de ensinar e orientar (MELO; SANTOS; SOUZA, 2013).

Em relação ao perfil da geração Y, formada por pessoas que nasceram entre 1978 e 1994, são profissionais que entraram no mercado nos últimos dez anos. Cresceram em contato com as tecnologias de informação e são mais individualistas. Defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais. Buscam crescimento e sucesso, dentro de um curto período de tempo e, caso não estejam satisfeitos, por algum motivo, sentem-se confiantes para buscar melhores oportunidades, mesmo que signifique ficar desempregado por um tempo (BISPO, 2014).

Nessa questão, Lombardia (2008 apud SANTOS *et al.*, 2011) concorda com a afirmação de Paiva, colocando que a geração Y é a geração dos resultados. Oliveira (2009) acrescenta que ela é motivada por desafios e interesse de ascensão rápida, buscando rotatividade nas empresas. Diferentemente das gerações anteriores, como a geração *Baby Boomers*, que buscava a estabilidade no emprego, colocava a carreira acima de tudo e se adaptava em qualquer organização (CONGER, 1998), e

a geração X, que valoriza o trabalho e busca o desenvolvimento de habilidades que favorecem a empregabilidade (OLIVEIRA 2009; SANTOS *et al.*, 2011).

Lopes (1973, p. 281 *apud* NASCIMENTO *et al.*, 2012) explana algumas causas que originam consequências psicológicas, as quais “podem levar o empregado, conforme a personalidade deste, ou as circunstâncias de cada caso, a pedir dispensa do emprego, ou a abandoná-lo simplesmente, para ir buscar alhures à realização de suas aspirações”. Seguem, abaixo, as situações de administração deficiente, apontadas por Lopes (1973, p. 281 *apud* NASCIMENTO *et al.*, 2012):

Quadro 1 - Causas da Rotatividade Negativa X Efeitos Psicológicos

CAUSAS DA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL NEGATIVA	EFEITOS PSICOLÓGICOS DESSAS CAUSAS NO EMPREGO
Salário inadequado, irregular, pago com atraso ou em parcelas.	Sensação de estar sendo explorado. Impressão de desinteresse por parte do empregador pela subsistência dos seus empregados.
Ausência de oportunidade de progresso.	Sensação da inutilidade do esforço para bem servir, e do mérito demonstrado no trabalho.
Chefia autoritária.	Sentimento de revolta contra o empregador; dissimulação, medo, angústia, frustração.
Insegurança no emprego.	Falta de confiança no empregador, ansiedade, exacerbação do mecanismo de autodefesa.
Indefinição dos direitos e obrigações.	Sentimento de dúvida e incerteza, decepções, impressão de estar sendo injustiçado, ou exposto a ciladas.
Deficiência da seleção inicial.	Inadaptabilidade ao trabalho, por falta de conhecimento ou de aptidões, predisposição a acidentes, frustração, angústia.
Ausência de treinamento.	Sensação de estar sendo abandonado, desassistido, e tolhido em suas aspirações de progredir no emprego.
Favoritismo.	Desinteresse pela eficiência e pelo mérito, rivalidades, desenvolvimento de todas as formas da malícia nas relações entre as pessoas, dissimulação, revolta, ressentimentos.
Perigo e desconforto no trabalho.	Excitação do sentimento de autopreservação. Impressão de desinteresse por parte do empregador pela segurança e pelo bem-estar de seus empregados.
Sistema de dois pesos e duas medidas.	Sentimento de dúvida, perplexidade, falta de confiança no senso de justiça e na imparcialidade do empregador; decepções, ressentimentos.

Fonte: Lopes, 1973.

O quadro acima demonstra alguns aspectos que podem ocasionar a rotatividade. Problemas de administração e gestão em uma organização influenciam o comportamento do colaborador, o qual irá reagir às influências, considerando fatores sociais e psicológicos, podendo vir a se desligar da empresa por insatisfação

e descontentamento, segundo Lopes (1973, p. 281 apud NASCIMENTO *et al.*, 2012). Ainda, de acordo com o autor acima mencionado, outro aspecto que pode causar insatisfação dos funcionários é o fato de não ter a oportunidade de levar ao conhecimento da administração da empresa certos fatos ou situações incômodas e desagradáveis do ambiente de trabalho

Pomi (2007 apud PELISSARI *et al.*, 2011) relatam que, quando a empresa perde um bom colaborador, além do prejuízo do potencial e ritmo de produtividade, adicionam-se os custos com recrutamento, seleção, treinamento e com o próprio desligamento. Assim, analisar os motivos dos desligamentos implica verificar as principais causas pelas quais as pessoas estão se afastando da empresa, o que é importante para que se possa evitar a rotatividade (PELISSARI *et al.*, 2011).

De acordo com Quége (2008 apud PELISSARI *et al.*, 2011):

Em um estudo realizado sobre a rotatividade no Brasil, em entrevista com 150 profissionais com mais de 25 anos, demonstrou que os três principais fatores da rotatividade são: Falta de perspectivas de crescimento profissional (30,88%); relações hierárquicas sem qualidade e com muito desgaste (26,23%); falta de uma estrutura de incentivos e benefícios (16,67%); sobrecarga de trabalho e descumprimento de contratação não estão entre os três principais fatores que geram o *turnover* nas empresas, segundo os dados levantados neste estudo (QUÉGE, 2008).

Diante de todo o exposto, fica evidenciada a necessidade de entender que a rotatividade acaba por se tornar um fator de competitividade em todos os mercados, pois ela envolve a perda de capital intelectual, fuga de conhecimento e memória corporativa, riscos que envolvem a carteira de clientes e recursos financeiros diretos e indiretos (PELISSARI *et al.*, 2011).

Na sequência, serão apresentadas as consequências, tanto positivas, quanto negativas do *turnover*.

1.2 Consequências do *turnover*

De acordo com Mobley (1992, p.133 apud MOURA, 2007), o *turnover* tem pontos positivos e negativos, do ponto de vista da organização.

Os positivos são: afastamento de empregado com baixo desempenho, infusão de novas tecnologias/conhecimentos, estímulos para mudanças em práticas e

políticas, maiores oportunidades de mobilidade interna, maior flexibilidade estrutural, diminuição de outros comportamentos de “afastamento”, oportunidades de redução de custos e redução de conflitos enraizados.

Os pontos negativos são: custos de demissão e de admissão, abalo nas estruturas social e comunicacional, menor produtividade, durante a lacuna de demissão e admissão, evasão de empregados de alto desempenho, menor satisfação entre os que ficam e estímulos para uso de estratégias indiferenciadas de controle do *turnover*.

Segundo Silva (2001 apud ROLT; CAREGNATTO, 2012), a substituição por empregados de melhor desempenho é a mais óbvia das consequências organizacionais positivas. Inovação, flexibilidade e adaptabilidade: a rotatividade cria oportunidades de substituições e essas podem trazer consigo novos conhecimentos, ideias, abordagens, tecnologias, estilos, motivação e maior comprometimento entre os demais indivíduos da instituição (ROLT; CAREGNATTO, 2012).

Para Anselmi (1990 apud STANCATO; ZILLI, 2010), uma movimentação excessiva de recursos humanos, provenientes da intensificação de saídas de trabalhadores, provoca desequilíbrios na composição do quadro de pessoal, acarreta custos e, em última análise, impõe efeitos indesejáveis, tanto na qualidade como na quantidade de serviços prestados. Relata, ainda, que a frequência com que ocorre a substituição não-planejada da força de trabalho acarreta sérias consequências para as organizações, pelos prejuízos, não só de bases monetárias, referentes à própria diminuição da produção, mas também no tempo que se desprenderá para recrutar, selecionar e treinar um novo.

Segundo Rolt e Caregnatto (2012), alguns aspectos que podem trazer benefícios para a empresa são: propiciar transferência de conhecimento técnico de um funcionário para outro, em alguns casos, transmitir uma maior sensação de confiança e independência do empregado; criar uma crítica interna na estrutura e na forma de atuação das empresas; afastamento de empregados de baixo desempenho, que possam causar desmotivação geral no grupo de trabalho, visto que a chegada de um indivíduo motivado gera melhor desempenho entre os demais do setor.

De acordo com Mobley (1992 apud MOURA, 2007), toda a perda ocorrida na empresa gera custos. Pode ser uma perda humana ou material. A perda humana é

relativa ao funcionário, perda de qualificação e desempenho; a perda material é como a queda na produção, que foi desencadeada pela falta de um funcionário que leva tempo para repostado, até gerar outra contratação e treinamento para a vaga em aberto. Cita as seguintes consequências negativas:

- custos – Gastos referentes à seleção, treinamentos, queda da produtividade, durante os treinamentos, pagamento relativo ao desligamento, entre outros;
- queda no nível de desempenho – Diminuição da eficiência do empregado que se desliga, antes de sua saída e o custo de ter um cargo vago, durante a procura de um substituto;
- queda nos padrões sociais e de comunicação – Se os que saem são trabalhadores valiosos, se estão no centro dos esquemas de comunicação, e/ou se o grupo de trabalho é coeso, o *turnover* pode ter efeitos negativos sobre os que permanecem, os quais vão além de uma carga de trabalho adicional e possíveis declínios no desempenho;
- queda na moral – Em parte, tendo relação com quedas no nível de desempenho ou nos padrões sociais e de comunicação, o *turnover* pode afetar negativamente as atitudes dos empregados que ficam. Ele pode, por si só, estimular um *turnover* adicional, ao perturbar os outros em suas atitudes e ao dar ênfase ao fato de haver outros cargos disponíveis;
- estratégias indiferenciadas de controle – Dado que esse constitui um comportamento visível e dado que, frequentemente, não há suficientes informações disponíveis sobre suas causas e consequências, a administração pode responder com soluções inapropriadas, ineficientes ou contraproduzidas;
- custos de oportunidades estratégicas – O *turnover* pode ter um sério efeito organizacional negativo, ao levar organizações a adiarem ou cancelarem projetos potencialmente lucrativos.

De acordo com Mobley (1992 apud MOURA, 2007), são consequências positivas:

- afastamento de empregados de baixo desempenho – Talvez a mais óbvia das consequências organizacionais positivas seja a substituição por empregados de melhor desempenho. O desempenho dos que se desligam

é, em geral, ignorado, na literatura do *turnover*, e os encarregados das análises falham, com muita frequência, em incorporar nelas o desempenho dos que ficam e dos que saem;

- inovação, flexibilidade e adaptabilidade – O *turnover* cria oportunidades de substituições e essas podem trazer consigo novos conhecimentos, ideias, abordagens, tecnologias e estilos;
- diminuição de outros comportamentos de afastamento – Foi sugerido que, quando os indivíduos querem deixar seu emprego, mas não são capazes de fazê-lo (por falta de oportunidades, problemas familiares, etc.), podem engajar-se em outras formas de afastamento, como o absenteísmo, apatia, sabotagem ou queda na qualidade do trabalho. Quando isso ocorre, pode ser benéfico, para a organização, o desligamento desses indivíduos, mais do que suportar os custos dessas formas alternativas de afastamento;
- redução de conflitos – À medida em que um conflito profundamente enraizado perturba o funcionamento organizacional, o *turnover*, como último recurso para sua resolução, pode ser, sim, positivo, sob ambas as perspectivas organizacional e individual.

De acordo com o estudo realizado, na década passada, a rotatividade apresentou elevadas taxas para o mercado de trabalho:

Quadro 2 - Rotatividade e Flexibilidade no Mercado de Trabalho

Ano	%
2001	45,1
2004	43,6
2007	46,8
2008	52,5
2009	49,4

Fonte: DIEESE, 2011.

Considerando os últimos resultados disponíveis da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), a taxa de 2010 atingiu o patamar de 53,8%. Os resultados revelam significativa rotação anual dos postos de trabalho, medida em relação ao estoque médio de cada exercício da RAIS (DIEESE, 2011).

A rotatividade calculada, para os setores e subsetores de atividades econômicas e o ordenamento, segundo as taxas, foi mantida durante a década. A seguir, são demonstradas as taxas gerais para cada setor em 2009:

- 1º) construção civil: taxa do setor - 108%;
- 2º) setor agrícola: taxa do setor - 98%;
- 3º) comércio: taxa do setor - 58%;
- 4º) serviços: taxa do setor - 54%;
- 5º) indústria de transformação: taxa do setor - 50%;
- 6º) indústria extrativa mineral: taxa do setor - 27%;
- 7º) serviços industriais de utilidade pública: taxa do setor - 25%;
- 8º) administração pública: taxa do setor - 15%; (DIEESE, 2011).

Borges e Ramos (2011) colocam que o elevado índice de *turnover* aponta que algo na empresa não está bem e precisa ser melhorado. Fora o gasto com admissões e demissões, que envolve os custos do processo de seleção, contratação, treinamento e encargos pagos, há todo um transtorno, gerado na empresa, por falta de mão-de-obra, como o não alcance de produção e o excesso de serviço que acumula para os demais funcionários, com isso, a rotatividade pode abalar futuramente a produtividade de uma organização.

Chiavenato (2004) salienta que, quando a rotatividade se torna excessiva, a força de trabalho da organização pode se tornar inexperiente e destreinada, resultando em ineficiência e dificuldade na busca dos objetivos organizacionais, gerando custos e tempo perdido. Chiavenato (2004) divide os custos relativos à rotatividade em primários, secundários e terciários.

Custos primários são aqueles ligados diretamente à substituição do funcionário, são eles:

- custos com recrutamento e seleção, que inclui a publicidade, comissões de agências, recrutamentos fora da empresa, entrevistas, referências em outras

empresas, aplicação de testes, documentação, exames médicos, deslocamento e viagens;

- custos com o registro do funcionário, com manutenção dos sistemas de registro e gastos com a documentação e formulários;
- os custos de integração incluem as despesas com treinamento formal e prático e o tempo do treinador;
- os custos de desligamento incluem os custos com as entrevistas de desligamento, custo das indenizações pelo tempo anterior à opção pelo FGTS, da antecipação de pagamentos relacionados com férias, 13º salário, aviso prévio e multa do FGTS, etc. (BORGES; RAMOS, 2011).

Custos secundários são relacionados aos efeitos imediatos e intangíveis da rotatividade, como:

- reflexo na produção, que se refere à perda de produtividade, causada pela vaga que ficará aberta, pela inexperiência e insegurança do novo empregado;
- reflexo na atitude do pessoal, através da imagem deixada pelo funcionário que se desligou da empresa, da imagem transmitida pelo novo funcionário, influência causada na atitude do supervisor e clientes e fornecedores;
- custo extralaboral com horas extras para cobrir a falta do funcionário que se desligou, tempo adicionais de produção, causada pela inexperiência do novo colaborador, elevação do custo de produção e tempo adicional do superior que será responsável pela integração e treinamento do novo funcionário;
- custo extraoperacional, que são custos com energia elétrica, devido à redução de produção, causada pela deficiência inicial do novo funcionário, custos com lubrificação e combustível, custos de manutenção, utilidades e planejamento e os custos com acréscimos de acidentes e de erros (BORGES; RAMOS, 2011).

Custos terciários são custos que são difíceis de serem contabilizados e são sentidos a médio e longo prazo, como:

- custo extrainvestimento, com o aumento da taxa de seguros, manutenção, reparo e depreciação de equipamentos e, com o aumento do volume de salários, pagos aos novos empregados, além de reajustes salariais dos demais funcionários, intensifica a competição de salários iniciais mais elevados no mercado de trabalho.

Com o *turnover* alto, a empresa não consegue se manter, pois ela tem custos com a admissão e com a demissão de funcionários e isso pode causar o seu

fechamento. A falência de uma empresa tem impacto econômico direto na comunidade, como aumento de desemprego e dificuldade de atrair novas empresas para a cidade, fatores que podem dificultar a produtividade e crescimento da região.

Os custos do fluxo de pessoas, dentro de uma empresa, podem ser significativos, abrangendo desde a queda da produtividade até a perda de capital intelectual. Enquanto os custos primários são quantificáveis, os secundários são qualitativos e os terciários são apenas estimáveis (CHIAVENATO, 2002; BORGES; RAMOS, 2011).

Costenaro (1987, apud STANCATO; ZILLI, 2010) menciona como consequência negativa, levantada por Bezerra (1997), que quando se tem uma taxa de rotatividade alta no serviço, que se refere à equipe que compõe determinada situação, ou seja, o relacionamento pessoal, deve ser uma das mais importantes características de um serviço prestado com qualidade. Constatou que essa consequência, no setor de qualidade de assistência prestada ao paciente, tornou-se muito inferior em relação a um serviço que mantém sua taxa de rotatividade baixa. Como exemplos disso, podemos citar as consequências de uma taxa de rotatividade alta no setor:

- impossibilidade de manutenção de uma equipe integrada;
- perda de produção, pois como o processo de seleção e treinamento é moroso, não há contratação imediata, quando surgem vagas. Sendo assim, há uma diminuição na dinâmica do trabalho e quebra no padrão de assistência prestada ao paciente;
- o servidor recém-admitido não possui o conhecimento e as habilidades necessárias ao desempenho seguro do trabalho;
- insegurança refletida pelo paciente, quando assistido por elementos novos e inexperientes (STANCATO; ZILLI, 2010).

Stancato e Zilli (2010) citam que Mezomo (1981) em seus estudos diz não existir, a rigor, uma taxa ideal única de rotatividade, ocorrendo variações de empresa para empresa. O importante é que ela esta não prejudique a estabilidade da organização. A rotatividade dos membros da equipe depende, tanto das causas ligadas à vontade do funcionário, como das ligadas à vontade da instituição

Ainda, segundo Stancato e Zilli (2010), o autor relata que uma taxa de rotatividade nula mostraria a estagnação da organização e, uma superior à normal

significaria uma produção reduzida, necessidade de novo recrutamento, de nova seleção e treinamento, problemas administrativos, de relacionamento interno e externo e de desperdício econômico.

1.3 Como enfrentar a rotatividade

Segundo Chiavenato (2005, p. 227), uma pessoa pode decidir permanecer na empresa, motivada por aspectos negativos ou positivos. Aponta como aspectos negativos o medo - de perder o emprego; de perder a fonte de renda; de ficar desempregado; de ficar excluído socialmente. E cita como aspectos positivos:

- prazer de trabalhar na empresa;
- orgulho de ser um participante dela;
- ambiente de trabalho agradável e divertido;
- salário percebido;
- benefícios sociais ofertados;
- contínuo enriquecimento intelectual;
- oportunidades de crescimento e carreira;
- autorrealização e contribuição pela causa da empresa;

Quando as pessoas ingressam e permanecem em uma organização, passam a desenvolver certas necessidades e expectativas que precisam ser atendidas, para que percebam que seus esforços e investimentos pessoais produzam retornos significativos e se sintam satisfeitas. As principais motivações das pessoas em relação à organização em que trabalham são geralmente as seguintes:

- fazer uma contribuição pessoal à organização ou à comunidade;
- ter satisfação intrínseca no trabalho;
- ter liberdade para exercitar a curiosidade natural;
- aprender, sem medo de se mostrar incompetente;
- poder assumir riscos e cometer erros, sem receio de reprimendas;
- receber uma remuneração adequada e compatível;
- receber apoio para falar a verdade, sem medo de retaliações;
- aprender a praticar inovações no trabalho;

- ter o respeito de todos e sentir-se valioso;
- sentir avanço na carreira profissional;
- trabalhar em um ambiente amigável, alegre e afirmativo;
- sentir confiança na organização, no líder e nos colegas;
- trabalhar com colegas que sejam respeitáveis e confiáveis;
- ser recompensado pelo aprendizado e pelas ideias e não pelo fazer;
- poder planejar e controlar o próprio trabalho;
- participar no desenvolvimento da visão e da estratégia da organização.

Essas expectativas não podem ser ignoradas. Quanto mais bem atendidas, maiores a satisfação e o envolvimento das pessoas (CHIAVENATO, 2005, p. 230).

Chiavenato (2005, p. 228) coloca que as pessoas desejam receber estímulos que a incentivem no trabalho, tais como:

- reconhecimento pelo trabalho feito;
- prêmios pelo alcance de metas e resultados;
- prestígio e sinais de status pela contribuição feita à organização;
- apoio e retaguarda do chefe ou dos colegas;
- encorajamento do chefe ou dos colegas;
- orientação do chefe quanto aos rumos que deve tomar no futuro;
- informação necessária para tomar decisões corretas.

Chiavenato (2005, p. 283 e 284) salienta, ainda, que uma pessoa gostaria de receber como recompensa pelo seu trabalho:

1. reconhecimento da empresa, do executivo, da equipe, dos colegas;
2. aprovação social;
3. status e prestígio social;
4. prêmios financeiros;
5. aumento salarial;
6. benefícios diferenciados;
7. segurança no emprego;
8. maior enriquecimento intelectual;
9. oportunidades de carreira;
10. promovabilidade.

Segundo Paiva (2008), para enfrentar a rotatividade, as empresas precisam:

- ouvir seus colaboradores;
- saber identificar quais são as principais motivações dos colaboradores e entender a situação atual, para assim poder elaborar ações práticas que aumentem o engajamento com a empresa;
- primordial que a empresa analise seus atuais programas e estratégias de retenção, buscando sempre melhorias;
- a empresa deve olhar para fora, entender quais são as empresas da região que oferecem um risco potencial para a saída dos atuais colaboradores;
- recursos humanos: estabelecer maior proximidade com seus colaboradores e transitando livre por todos os níveis hierárquicos; entrevista de desligamento; cultivar valores como maturidade e credibilidade;
- direção: entender os reais motivos para esse alto índice de rotatividade, fazendo uma análise detalhada dos aspectos internos e externos da organização, para poder elaborar estratégias para reversão do quadro;

Não existe nível aceitável global para a rotatividade. Como ela incide diretamente em custos para a empresa, cada empresa sabe seu limite e quando este índice de rotatividade passa a representar insalubridade (BISPO, 2014).

Lopes (1973, p. 292 apud NASCIMENTO *et al.*, 2012) indicam, no quadro abaixo, as causas mais frequentes da rotatividade e algumas soluções predominantes.

Quadro 3 – Rotatividade - Causas mais frequentes e soluções predominantes

CAUSAS MAIS FREQUENTES	SOLUÇÕES PREDOMINANTES
Instabilidade da chefia no tratamento do pessoal.	Seleção, treinamento, acompanhamento e orientação dos chefes.
Salários abaixo dos níveis correntes no mercado de trabalho	Revisão do plano de salário.
Ausência de oportunidades de progresso.	Instituição de um sistema de promoção e de melhoria.
Insegurança no emprego.	Garantia ao empregado de estabilidade, enquanto bem servir.
Indecisão quanto a deveres e obrigações do empregado.	Organização do trabalho e estabelecimento de normas escritas para regular a conduta do pessoal.
Condições físicas de trabalho inadequadas.	Melhoria dos locais, equipamentos e métodos de trabalho.

Fonte: Lopes, 1973.

Chiavenato (2005, p. 292) cita como objetivos da remuneração indireta, os benefícios e serviços aos empregados, visando satisfazer vários objetivos econômicos, sociais e individuais. Relativo aos objetivos econômicos, coloca que os benefícios devem funcionar como um instrumento de atração e de retenção de pessoal e visam:

1. reduzir a fadiga psicológica e física das pessoas;
2. apoiar o recrutamento de pessoal e atrair candidatos;
3. reduzir a rotatividade de pessoal e fixar o pessoal na empresa;
4. minimizar o custo das horas trabalhadas;
5. proporcionar melhor qualidade de vida às pessoas.

O enfrentamento da rotatividade pelas empresas demanda esforços em vários sentidos, mas principalmente ouvir e identificar as necessidades de seus colaboradores, que buscam o atendimento das suas expectativas financeiras e sociais, sua realização plena, pessoal e profissional.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Comparar o *turnover* na Fundação de Saúde Pública de Novo Hamburgo ao de outras instituições do mesmo segmento.

2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os índices de *turnover* da Fundação de Saúde Pública de Novo Hamburgo.
- b) Identificar os índices de *turnover* de outras instituições do mesmo segmento.
- c) Comparar os índices de rotatividade da Fundação de Saúde Pública de Novo Hamburgo com dados disponíveis de outras instituições.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa descritiva de abordagem quantitativa, mediante pesquisa documental. O procedimento da pesquisa documental, de acordo com Santos (2004), consiste na análise de tabelas estatísticas, relatórios de empresa, documentos informativos arquivados em repartições públicas, associações, igrejas, sindicatos, correspondência pessoal ou comercial. A utilização de qualquer uma dessas fontes caracteriza como pesquisa documental.

Sob esse enfoque, a coleta de dados em documentos serve principalmente para complementar as evidências, obtidas através de outras fontes. Os seus pontos fortes são a estabilidade ao longo do tempo, exatidão, e cobertura ampla, já os pontos fracos podem ser a seletividade tendenciosa, o acesso indisponível, entre outros (YIN, 2005).

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória que se realiza na Fundação de Saúde Pública de Novo Hamburgo, localizada na região do Vale dos Sinos, Rio Grande do Sul. Os dados, acerca da rotatividade de pessoal, foram coletados nos relatórios Indicadores de Desempenho – Gestão de Pessoas - FSNH, período de 2011 a 2013, produzido pelo setor de recursos humanos da Fundação de Saúde Pública de Novo Hamburgo, disponibilizadas em sites e em institutos de pesquisa de indicadores socioeconômicos e, ainda, em outras instituições de saúde, que disponibilizam as informações em sites, quais sejam, Hospital de Clínicas de Porto Alegre, Boletim de Indicadores PROAHSA – Programa de Estudos Avançados em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde do Hospital de Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo e da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas e Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE, todos disponibilizados na internet.

Os dados levantados foram compilados e as informações organizadas em tabelas, as quais, posteriormente, subsidiaram as análises. Após, realizou-se um comparativo com os índices disponíveis em institutos de pesquisas confiáveis e de outras instituições.

A rigor, não existe um número que defina um índice ideal para a rotatividade, visto que dependerá da situação específica de cada organização e do mercado externo (CHIAVENATO, 1999). Entretanto, neste estudo, consideraram-se como taxas razoáveis de rotatividade a variação de 3 a 5%, padrão definido por Stancato e Zilli (2010), muito embora os mesmos autores considerem que no meio hospitalar essas taxas podem ser um pouco mais elevadas.

Cabe destacar que o estudo dispensa aprovação prévia em Comitê de Ética em Pesquisa, uma vez que se utilizou unicamente de fontes secundárias para o seu desenvolvimento.

4 A ROTATIVIDADE NA FUNDAÇÃO DE SAÚDE PÚBLICA DE NOVO HAMBURGO

A Fundação de Saúde Pública de Novo Hamburgo - FSNH foi criada no dia 19 de maio de 2009, através da Lei nº. 1980/2009, transformando a autarquia municipal, Hospital Municipal de Novo Hamburgo, em fundação estatal com personalidade jurídica de direito privado. É uma instituição sem fins lucrativos, de interesse coletivo e de utilidade pública, com autonomia gerencial, patrimonial, orçamentária e financeira, integrante da Administração Indireta do Município de Novo Hamburgo. Por questões de ordem burocrática sua implantação foi efetivada somente em 01 de janeiro de 2010.

A FSNH está vinculada à Secretaria Municipal da Saúde, que fixa as diretrizes, as políticas e as ações e serviços de saúde. Ela tem por finalidade manter e prestar ações e serviços de saúde, nos níveis de atendimento hospitalar e ambulatorial, incluindo atenção básica, com promoção, prevenção e proteção da saúde coletiva e individual. Além disso, presta serviços públicos em demais atividades correlatas e/ou inerentes à saúde pública, atuando exclusivamente no âmbito do Sistema Único de Saúde – SUS.

Nos primeiros anos, houve significativa alteração do quadro de pessoal da FSNH, (Quadro 4). A autarquia era composta de funcionários concursados estatutários e de contratados por empresa terceirizada, nominada Associação Hospitalar de Novo Hamburgo. Em 2009, ao ser transformada em fundação estatal, permaneceram os mesmos funcionários até ser realizado concurso público, processo iniciado em 02 de outubro de 2009 com a publicação do Edital Nº 001/2009, visando o preenchimento das vagas do quadro permanente, pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. O primeiro chamamento de empregados públicos foi realizado em 19/01/2010, quando iniciaram as contratações dos empregados e a substituição gradual de pessoal, de forma a não haver prejuízos no atendimento dos usuários do Sistema Único de Saúde.

Em 2013 a FSNH era responsável pela gestão de 1 Hospital; 1 Serviço de Atendimento Domiciliar – SAD (2 Equipes Multiprofissionais de Atenção Domiciliar - EMAD e 1 Equipe Multiprofissional de Apoio - EMAP); 2 Unidades de Pronto Atendimento; 11 Unidades de Saúde da Família, totalizando 33 Equipes de Saúde da Família; 2 Unidades Básicas de Saúde; 1 Laboratório Público; 2 Centros de Diagnóstico por Imagem – Ecografia e Mamografia; 1 Base Serviço de Atendimento Móvel de Urgência - SAMU; 5 Centros de Atendimento Psicossocial – CAPS; 1 Oficina de Geração de Renda e 1 Centro de Educação Nutricional – NUTRIR; Serviços de Odontologia; 3 Consultórios de Rua; e 1 Unidade de Acolhimento Transitório.

A FSNH, desde sua criação, vem qualificando e ampliando seus serviços. Em razão disso, houve a necessidade de, ano a ano, aumentar o número de funcionários (seu quadro de pessoal segue numa crescente). A seguir, há o quadro demonstrativo da evolução do número de empregados de 2010, ano oficial de início de suas atividades, até 2014.

Quadro 4 – Evolução do número de funcionários da FSNH

Período	Nº de Funcionários Ativos
2010	1.064
2011	1.205
2012	1.373
2013	1.420
2014	1.652

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da FSNH (2010; 2011; 2012; 2013; 2014).

O quadro demonstrado evidencia o aumento anual de pessoal, chegando ao final do ano de 2014 a compor 1.652 empregados, ou seja, 55,26% superior a 2010.

Os empregados são vinculados de duas formas, por concurso público CLT e por processos seletivos. A segunda forma de contratação ocorre para suprir as vagas não preenchidas por concurso, tendo o período máximo de vigência estipulado em 02 (dois) anos, sendo esse um dos fatores que impacta no índice de *turnover* da FSNH.

No 3º quadrimestre de 2014, a Fundação de Saúde Pública de Novo Hamburgo possuía, em seu quadro de pessoal, 1.652 funcionários, lotados nos serviços de acordo com o exposto no quadro abaixo:

Quadro 5 - Quadro de funcionários da FSNH, no 3º quadrimestre de 2014.

Lotação	Nº de Funcionários	%
Hospital/Administração e SAMU	872	52,78%
UBS/USF/CAPS/Demais Serviços	564	34,14%
Pronto Atendimento Centro - PA	105	6,36%
Unidade de Pronto Atendimento Canudos - UPA	111	6,72%
Total	1.652	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da FSNH (2014).

4.1 Comparando o *turnover* da FSNH com outras instituições de saúde

Em 2013, foram identificados na FSNH dois principais motivos de desligamento. O principal, os desligamentos a pedido do funcionário, com 65,41% do total e, a segunda maior razão, os término de contrato, com 29,25%. O primeiro se justifica pelo fato das contratações serem realizados por concurso público que, mesmo adotando o regime CLT, não permite desligamentos por parte da empresa, após 90 dias do contrato de experiência. Após esse período, somente havendo algum fato que leve a desencadear abertura de processo administrativo disciplinar e se concluir haver motivo que justifique a demissão.

O segundo maior motivo de desligamentos são os motivados pelos término de contrato, que se referem às contratações efetivadas, a partir dos processos seletivos públicos, os quais, conforme já mencionado, possuem período máximo de vigência de dois anos (veja o Anexo B - Motivo dos desligamentos 2011 – 2013).

O quadro a seguir demonstra o histórico do *turnover* da Fundação de Saúde Pública de Novo Hamburgo no período de 2011 a 2013:

Quadro 6 – Histórico do *turnover* da Fundação de Saúde Pública de Novo Hamburgo

	2011	2012	2013
Total Ano %	44,66	28,21	41,81
Média/Mês %	3,72	2,35	3,48

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da FSNH (2011; 2012; 2013).

A seguir, outras informações relativas à gestão de pessoal:

Quadro 7– Outras Informações Gestão de Pessoal

Outras Informações	2011	2012	2013
Admissões	729	381	681
Desligamentos	338	303	506
Efetivo Médio	1214	1407	1483
Quadro Lotação Ativos	1205	1373	1420

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da FSNH (2011; 2012; 2013).

Verifica-se que no período de 2011 a 2013, o número de admissões supera os de demissões. Segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE, se as admissões forem superiores aos desligamentos é indicativo da necessidade de substituição em um mercado de trabalho de ciclo expansivo.

A seguir, se fará o comparativo dos índices de *turnover* da FSNH com outras instituições de saúde.

4.1.1 Comparando o *turnover* na FSNH com o do Hospital de Clínicas de Porto Alegre

O Hospital de Clínicas de Porto Alegre/RS (HCPA) disponibiliza em seu site alguns indicadores, entre estes os relativos aos recursos humanos. O índice de rotatividade de pessoal da Instituição apresentou uma taxa de 0,9% nos anos de 2011 e 2012 e 0,77% em 2013.

Segundo o site, as formas de contratação de pessoal no HCPA são semelhantes às da FSNH, qual seja, mediante aprovação em processo seletivo público (da Instituição). Os contratos de trabalho são regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), com período de experiência de até noventa dias, no qual os novos funcionários são avaliados pelas respectivas chefias. A validade dos processos seletivos poderá ser de um ou dois anos, prorrogáveis por igual período. (pesquisado em 29/11/14).

Os indicadores de rotatividade do Hospital de Clínicas de Porto Alegre foram respectivamente de: 0,93% em 2011; 0,94% em 2012 e 0,77% em 2013 (veja o Anexo C - Quadro 105 - *Turnover* do HCPA).

Segundo o exposto no referido relatório, a relação entre a movimentação de pessoas e o efetivo médio em 2013 diminuiu no comparativo com os anos anteriores. Consideram essa redução da rotatividade consequência de várias ações, como manutenção e melhoria dos benefícios disponibilizados, que visam à qualidade de vida, tais como, plano de remuneração, crescimento nas carreiras, entre outros.

Na sequência, apresenta-se o quadro comparativo dos índices da FSNH em relação ao HCPA.

Quadro 8 – Comparativo dos índices da FSNH em relação ao HCPA

Ano	FSNH	HCPA
2011	3,72	0,93
2012	2,35	0,94
2013	3,48	0,77

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da FSNH (2011; 2012; 2013) e HCPA (2013).

Pode-se verificar que os índices do Hospital de Clínicas são muito menores se comparados com os da FSNH. Conclui-se que decorre das ações mencionadas acima, da credibilidade do hospital frente ao cenário nacional, das perspectivas reais de ampliação da área física e ofertas de novas vagas.

Mas uma das questões preponderantes a ser mencionada é a remuneração, que não foi mencionada, mas que certamente têm refletido de forma positiva no

interesse das pessoas em ingressar no HCPA e fixar sua vida profissional na Instituição.

Ao se fazer o comparativo dos salários iniciais, pagos aos profissionais que atuam no Hospital de Clínicas aos da FSNH, constata-se uma diferença significativa. O quadro abaixo demonstra valores de remuneração de três categorias profissionais, a fim de demonstrar as diferenças. Estão baseadas nos dados informados pelo setor de recursos humanos e os disponibilizados no site do Hospital de Clínicas, esse segundo, constante no Edital Nº 01/2015 de Processo Seletivos.

Quadro 9 – Comparativo de remuneração entre FSNH e HCPA

Cargo	Salário	
	FSNH	Hospital de Clínicas
Técnico de Enfermagem	1.226,61 p/mês	2.613,28 p/mês
Enfermeiro	2.923,53 p/mês	4.535,80 p/mês
Médico	37,99 p/hora	41,27 p/hora

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da FSNH (2015) e HCPA (2015).

Neste contexto, há de se considerar que a rotatividade de pessoal geralmente reflete as políticas adotadas pelas organizações na área de gestão de pessoas, demonstra a preocupação da organização na manutenção de seus talentos, evidencia como a empresa reconhece a importância das pessoas no trabalho e também quais as estratégias que adota para o seu desenvolvimento. No contraponto, pode-se referir que, conforme consolidado no capítulo 2, um índice muito baixo pode representar estagnação, o que não é considerado positivo pelas organizações.

Na sequência, será realizado o comparativo dos indicadores da FSNH com o do Boletim de Indicadores PROAHSA.

4.1.2 Comparando o *turnover* na FSNH com o do PROAHSA

O Boletim de Indicadores PROAHSA – Programa de Estudos Avançados em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde do Hospital de Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo e da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, disponibiliza, em seu site, o resultado da taxa de rotatividade de recursos humanos de cerca de oitenta hospitais gerais, relativos ao período de abril a junho de 2013, sendo: 2,33% em abril; 2,73% em maio e 2,78 em junho. Anexo D - Indicadores de Qualidade PROAHSA 2013.

Destaca-se, a seguir, os dados da Taxa de Rotatividade (objeto deste estudo) de oitenta hospitais ou mais, que informaram seus índices ao PROAHSA. No comparativo dos índices da FSNH 2013, com os apresentados pelo PROAHSA, teremos os seguintes percentuais:

Quadro 10 – Taxa de rotatividade FSNH x PROAHSA

Abril		Maio		Junho	
FSNH	PROAHSA	FSNH	PROAHSA	FSNH	PROAHSA
2,04	2,33	2,76	2,73	1,94	2,78

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da FSNH (2013) e PROAHSA (2013).

Esses índices demonstram que, se utilizarmos um universo maior de instituições de saúde, os resultados são semelhantes, salientando que, se compararmos com os evidenciados no quadro acima, os da FSNH são menores em dois meses.

Percentualmente, os índices não chegaram a atingir 3%. Para Hendrix (1982), a taxa de rotatividade, considerada razoável, varia de 3 a 5%, salientando que frequentemente, nos meios hospitalares, esses índices são mais elevados. Cabe destacar que Mezomo (1981) afirma não haver uma taxa ideal única de rotatividade, ocorrendo variações de empresa para empresa, sendo importante considerar que o ideal é não prejudicar a estabilidade da organização.

4.1.3 Comparando o *turnover* na FSNH com dados do DIEESE

No Livro Rotatividade e Políticas Públicas para o Mercado de Trabalho do DIEESE, capítulo “A rotatividade no mercado de trabalho celetista”, utiliza o conceito de rotatividade como sendo a rotação no mercado de trabalho entre a situação contratual de admissão ou de desligamento no movimento anual da Rais em relação ao estoque.

O cálculo da rotatividade, apresentado no livro, teve como referência os contratos celetistas, excluindo-se os vínculos de trabalho, relativos aos estatutários do setor público, por ser esse o universo de trabalhadores com acesso ao programa do seguro-desemprego. Foram elaborados dois cálculos da rotatividade brasileira. O primeiro, usando a informação do total dos desligados na apuração do menor valor observado entre desligados e admitidos, ou seja, trata-se do cálculo para o conjunto do mercado de trabalho. A taxa de rotatividade em 2012, para essa forma de apuração, foi de 64%. O segundo cálculo, excluídas as motivações dos desligamentos realizados por falecimento, aposentadoria, transferência e iniciativa do trabalhador, chegou-se em 2012 à taxa de rotatividade descontada de 43,1% (veja o Anexo E - Gráfico 12 - Taxa de rotatividade dos vínculos celetistas Brasil, 2002 a 2012, em %).

Na figura da Tabela 5, apresentada a seguir, é demonstrada a evolução das taxas de rotatividade dos vínculos celetistas. Considerando que a FSNH é uma empresa da Administração Pública, para fins de comparativo serão utilizados os índices da Administração Pública Global, por mais se aproximarem do objeto deste estudo.

Figura 1 – Tabela 5 Evolução da taxa de rotatividade dos vínculos celetistas

		TABELA 5 Evolução da taxa de rotatividade dos vínculos celetistas, por setor de atividade econômica e tipo da taxa Brasil, 2003 a 2012 (em %)									
Setor de atividade econômica	Taxa de rotatividade	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Extrativa Mineral	Global ⁽¹⁾	33,4	32,8	30,4	29,4	29,2	31,1	27,4	30,7	31,1	32,6
	Descontada ⁽²⁾	23,5	22,7	22,7	20,7	19,3	22,1	20,0	19,2	18,9	19,5
Indústria de Transformação	Global ⁽¹⁾	43,7	42,4	46,0	46,2	48,1	54,5	49,8	51,2	53,4	53,5
	Descontada ⁽²⁾	33,6	31,2	34,3	34,5	34,6	38,8	36,9	35,2	36,1	35,5
Serviços Industriais de Utilidade Pública (SIUP)	Global ⁽¹⁾	18,1	19,9	20,7	23,1	21,8	23,3	26,0	26,3	28,9	29,0
	Descontada ⁽²⁾	12,9	13,5	13,9	15,8	13,9	15,1	18,1	16,5	19,2	19,4
Construção Civil	Global ⁽¹⁾	111,0	109,0	105,4	110,8	105,0	119,1	108,7	118,7	115,7	114,9
	Descontada ⁽²⁾	93,7	90,7	86,4	90,5	84,0	92,9	86,7	91,3	87,7	87,4
Comércio	Global ⁽¹⁾	51,7	51,3	52,6	52,6	55,2	60,2	57,6	61,1	64,9	63,9
	Descontada ⁽²⁾	40,1	38,6	39,4	39,3	40,4	42,6	41,6	42,0	42,8	41,4
Serviços	Global ⁽¹⁾	48,4	49,6	50,6	51,4	53,1	58,5	55,2	59,3	60,5	60,1
	Descontada ⁽²⁾	37,7	38,2	38,4	38,3	38,8	41,1	38,7	40,2	39,9	38,9
Administração Pública	Global ⁽¹⁾	19,6	26,5	27,1	29,3	34,6	42,9	36,1	68,9	48,7	47,7
	Descontada ⁽²⁾	14,5	20,1	21,2	23,6	28,6	35,1	30,5	56,1	41,4	40,7
Agricultura	Global ⁽¹⁾	100,0	104,4	106,1	105,6	106,8	108,5	98,5	100,2	94,6	91,7
	Descontada ⁽²⁾	76,9	76,2	80,2	79,6	80,2	78,9	74,7	75,8	68,1	65,9
Total	Global ⁽¹⁾	52,4	52,8	54,2	54,9	56,7	62,7	58,8	63,4	64,5	64,0
	Descontada ⁽²⁾	40,9	40,2	41,2	41,4	41,8	45,0	43,0	44,5	44,0	43,1

Fonte: MTE, Base, Relatório RAT 2012
Elaboração: DIEESE
Nota: (1) Global - considera o total de vínculos celetistas; (2) Descontada - inclui as informações dos desligamentos por aposentadoria, morte, transferência e a pedido do trabalhador

Fonte: DIEESE, 2014.

Destacando-se as informações do DIEESE, relativo ao período de 2011 e 2012 e, comparando-os aos da FSNH, é possível constatar que os índices da FSNH são inferiores. Em 2011 a taxa da FSNH foi de 44,66% e o do DIEESE, 48,7%. Em 2012, a taxa da FSNH foi de 28,21% e do DIEESE 47,7%.

Fica evidenciado um significativo crescimento da rotatividade de pessoal no período de 2003 a 2012. Esse aumento pode ser decorrente do fator econômico e o perfil da geração Y. O primeiro, é consequência do aumento de postos de trabalho, proporcionando às pessoas buscarem melhores oportunidades e até mudanças de área de atuação. Quanto ao segundo, a geração Y, que tem como característica priorizar o lado pessoal, ser motivada por desafios e visar ascensão rápida, ao ver frustradas suas expectativas, se sentem confiantes em deixar seu emprego, diferentemente das gerações anteriores que visavam, principalmente, a estabilidade.

Para fins de realizar um comparativo geral, foi utilizado como referência o ano de 2012, por ser esse o ano com maior número de informações disponibilizadas nas pesquisas realizadas na internet.

Quadro 12– Comparativo DIEESE, FSNH, HCPA - 2012

Instituição	Índice de Rotatividade
DIEESE – Administração Pública – Global*	3,98
FSNH	2,35
Hospital de Clínicas	0,94

*Nota: Global - considera o total de vínculos celetistas;

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da FSNH (2012), DIEESE (2014) e HCPA (2012).

Considerando que os indicadores PROAHSA, relativos ao ano de 2012, somente estão disponibilizadas na forma de medianas e pelo período dos meses de abril a junho e julho a setembro, foi realizado o comparativo com os índices da FSNH desta forma:

Quadro 13 – Comparativo FSNH e índices PROAHSA

Mediana	
Abril/Junho 2012	
FSNH	2,53
PROAHSA*	1,60
Julho/Setembro 2012	
FSNH	1,99
PROAHSA*	1,72

*Hospitais Gerais

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da FSNH (2012) e PROAHSA (2012).

Constata-se que os índices da FSNH são superiores, mas não significativamente distantes, principalmente se comparados ao 3º trimestre de 2012, quando ficaram semelhantes.

Ainda, como forma de realizar o comparativo dos indicadores, segundo dados da Secretaria de Assuntos Estratégicos, disponibilizados no Caderno 4, Vozes da Nova Classe Média (2013), no Brasil, em média, 40% da força de trabalho muda de emprego a cada ano. Citam ainda que essa alta taxa de rotatividade é ainda maior entre os trabalhadores com baixa qualificação e com baixos salários (os que ganham até dois salários-mínimos), chegando a ser 57% no ano 2010 (veja o Anexo F - Gráfico 3 - Evolução da taxa de rotatividade anual no Brasil).

Em levantamento realizado nas 150 melhores empresas eleitas pela revista *Você S/A e Exame*, período de 2005 a 2008, foi apresentada uma tabela comparativa, aqui representada, sobre os índices de rotatividade entre os empregados dessas empresas e as do mercado.

Quadro 14 – Tabela de Índices de Rotatividade. Você S/A e Exame 2009.

Índice de Rotatividade				
	2005	2006	2007	2008
150 melhores empresas %	13,9	20,0	19,6	23,5
Mercado %	41,3	41,8	43,2	47,8

Fonte: *Você S/A e Exame*, 2009.

Constata-se, a partir dos dados acima apresentados, que os índices de rotatividade do mercado são superiores a quarenta, evidenciando-se assim, que a taxa de rotatividade da FSNH está dentro dos parâmetros do mercado, uma vez que seus índices se aproximam dos citados.

Embora se chegue a essa conclusão, é necessário salientar que a redução dos índices de *turnover* deve ser buscada, motivada pelas consequências negativas que desencadeia, principalmente, se considerarmos que a área de atuação é a saúde e que impacta diretamente na qualidade da assistência prestada ao usuário do sistema. Para tal, é imprescindível investigar as causas da rotatividade de pessoal. Conforme visto na literatura apresentada no presente estudo, os problemas podem ter seu início já na forma do recrutamento e seleção de pessoas. Stancato e Zilli (2010) citam como principal fator para o funcionário deixar a organização, a insatisfação com a função que desempenha. Já Medeiros, Alves e Ribeiro (2012) entendem que a análise da rotatividade de pessoal deve priorizar dois fatores, mercado de trabalho ou fator econômico e psicológico.

Atualmente, não há entrevista de desligamento na FSNH, mas, segundo o setor de recursos humanos, nas anteriores, 70% das solicitações de desligamentos na FSNH eram causadas em razão do empregado ter conseguido outro emprego

próximo a sua residência. Como a maioria dos empregados residem em outros municípios, o fator deslocamento é relevante para a decisão.

A incompatibilidade de horários é outro fator apontado por 20% dos empregados, principalmente na área assistencial, por possuírem mais de um emprego. Os outros motivos mencionados são as necessidades pessoais, desmotivação, poucos benefícios, falta de plano de saúde e por não se identificarem com a instituição.

Cabe salientar, que há duas formas de contratação, por Concurso Público, que proporciona estabilidade ao empregado, o qual somente poderá ser desligado a seu pedido ou por algum fato que deverá ser averiguado por Processo Administrativo Disciplinar e, a outra, por Processo Seletivo Simplificado. Nesse segundo, a contratação é por prazo determinado de um ano, podendo ser prorrogado por mais 01 ano. Esses desligamentos podem ocorrer no prazo inicial ou por substituição por empregados concursados.

No momento, não é realizada pesquisa de clima organizacional, que seria importante para se obter informações sobre a percepção dos colaboradores em relação aos diversos fatores que afetam os níveis de motivação e desempenho dos mesmos.

O plano de carreira está em construção e projetada a sua implantação em 2015. As coordenações são preenchidas por indicação política, os chamados cargos em comissão ou por funcionários concursados, identificados como funções gratificadas, ambos nomeados a critério da Direção. As funções gratificadas podem ocorrer para assumir alguma atribuição, além das que exercem ou a coordenação de algum setor/serviço.

Quanto à questão salarial, foram feitos reajustes em 2013 e 2014, para o realinhamento de valores, baseado em pesquisa realizada com outras instituições da região, próximas a Novo Hamburgo. De acordo com o setor de recursos humanos, as remunerações na área metropolitana, mais especificamente Porto Alegre, ainda estão acima dos valores pagos na FSNH.

As consequências da alta rotatividade são relativas aos custos financeiros inerentes às trocas de pessoal. Problemas com o fechamento de escalas que, com a falta de pessoal, ocasionam sobrecarga de trabalho aos colegas. Essas sobrecargas e faltas interferem na satisfação do empregado, na qualidade e na quantidade de

serviços prestados. Outro fator perceptível é a interferência de forma negativa na motivação dos que permanecem na FSNH. Além disto, verifica-se que há falta de comprometimento e cuidado com a Instituição.

Todas as questões apontadas demonstram a necessidade premente da organização em buscar alternativas para diminuir a rotatividade em um nível que a mantenha saudável.

Em 2013, o *turnover* da FSNH foi de 41,81%, apesar de estar dentro dos parâmetros do mercado, ainda assim é elevado. Sabe-se, por este estudo, que são muitas as causas e conseqüências que interferem na rotatividade de pessoal. Relevante mencionar que os índices elevados influenciam na motivação, no comprometimento das pessoas que permanecem trabalhando e na imagem da organização. Conforme Pesce (2011), se a rotatividade está alta, significa que algo não está funcionando bem no gerenciamento das pessoas. Portanto, identificar os principais fatores que estão impactando nos desligamentos é primordial para qualquer organização que pretenda ter longevidade.

No comparativo geral, possível somente com dados do ano de 2012, a FSNH possuía a segunda maior taxa de rotatividade de pessoal, ficando abaixo somente dos índices do DIEESE. Confrontados com os dados do Boletim de Indicadores do PROAHSA, o qual demonstra informações de cerca de oitenta hospitais, as taxas se assemelham, mas ainda são inferiores às da FSNH.

Os índices de rotatividade de pessoal do HCPA foram os menores, se comparados às demais instituições deste estudo. Das principais causas da rotatividade de pessoal identificadas no estudo, 70% estão relacionadas à troca de emprego para outro, próximo à residência do funcionário e 20% à incompatibilidade de horários, esse segundo, em razão do quadro ser composto, em sua maioria, pela parte assistencial que geralmente possui mais de um emprego e, os 10% restantes, mencionaram que os motivos foram as necessidades pessoais, desmotivação, poucos benefícios, falta de plano de saúde e por não se identificarem com a Instituição.

Para Quége (2008), os três principais fatores da rotatividade, mencionados nas entrevistas realizadas com 150 profissionais, foram a falta de perspectivas de crescimento profissional; relações hierárquicas, sem qualidade e com muito desgaste e a falta de uma estrutura de incentivos e benefícios. São fenômenos

internos da organização que facilmente podem ser detectados e que, a partir da constatação de ser essa a causa, reavaliar condutas adotadas que poderão, sem muito custo, impactar positivamente na diminuição dos desligamentos dos empregados.

Não há como negar que, na medida certa, há pontos positivos na rotatividade de pessoal, entre eles podem se citar, a troca do empregado que está apresentando baixo desempenho; a inovação a partir de novos conhecimentos, ideias e tecnologias, trazidas pelo novo empregado e a diminuição do absenteísmo, uma vez que o funcionário que pretende se desligar começa a faltar, colocar atestados e, por fim, a redução de conflitos.

A questão é que os altos índices de desligamento precisam ser revertidos, pois impossibilitam a manutenção de uma equipe integrada, interferem na qualidade e quantidade dos serviços prestados. A substituição de pessoal demanda certo tempo, ocasionando problemas com fechamento de escalas, sobrecarga de trabalho, interferem na satisfação e na motivação dos empregados. Para enfrentar a alta rotatividade, são apontadas algumas ações citadas neste estudo.

É fundamental ouvir seus colaboradores e identificar quais suas principais motivações; analisar programas e estratégias de retenção, adotados na empresa; o setor de recursos humanos deve estabelecer maior proximidade com os colaboradores e, finalizando, o diretor deve analisar detalhadamente os aspectos internos e externos da organização para entender os reais motivos da rotatividade. Somente será possível agir nos fatores que estão condicionando o alto número de desligamentos, se for feita essa última ação pelo gestor da organização.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivos descrever os índices de *turnover* da Fundação de Saúde Pública de Novo Hamburgo e compará-los com os dados disponíveis de outras instituições do segmento saúde. Neste estudo, fica evidenciado que os índices de *turnover* no Brasil vem se elevando nos últimos anos, decorrente de vários fatores. Essa realidade não é diferente na organização estudada, a FSNH. No comparativo geral com as demais instituições do mesmo segmento, baseado no ano de 2012, a FSNH apresentou a taxa de rotatividade média mensal de 2,35%, a segunda maior, ficando abaixo, somente do índice do DIEESE, que foi de 3,98%. A taxa média mensal informada no Boletim de Indicadores do PROAHSA, o qual apresenta informações de cerca de oitenta hospitais, foi de 1,72%, também inferior às da FSNH. O índice de rotatividade de pessoal do HCPA foi de 0,94%, o menor, se confrontado com as demais organizações deste estudo. Da totalidade dos desligamentos, 65,41% são a pedido do empregado e 29,25% por término de contrato, que se referem aos empregados vinculados através de Processo Seletivo Simplificado.

Concluindo, é necessário identificar os principais fatores que estão impactando nos pedidos de demissão dos empregados, com o reinício das entrevistas de desligamento e, a partir dessas informações, analisar e realizar ações para reduzir os índices. Outra ação, seria a de realizar pesquisa de clima organizacional, para se obter informações sobre a percepção dos colaboradores em relação aos diversos fatores que afetam a motivação e seu desempenho. Um fator positivo é a projeção para 2015, com a implantação do Plano de Carreira, que criará perspectivas de melhor remuneração, com a valorização do profissional que, pelo seu desempenho, demonstre comprometimento com a Instituição. Imprescindível haver maior atenção às políticas adotadas na área de gestão de pessoas da FSNH, onde o enfoque principal do gestor deve ser a diminuição da rotatividade de pessoal, pois o alto índice interfere diretamente nos resultados e na imagem da organização.

REFERÊNCIAS

BISPO, P. Mitos e Fatores que Envolvem a Rotatividade - **RH.com.br**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Entrevista/9022/mitos-e-fatores-que-envolvem-a-rotatividade.html>>. Acesso em: 05 mar. 2014.

BORGES, M. S.; RAMOS, N. M. Turnover: Uma Consequencia de Estratégias Ineficientes de Gestão Empresarial; **VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração** – www.convibra.com.br. 2 a 4 de dezembro de 2011. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2784.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. Ed. Rio Janeiro: Elsvier, 2004

_____. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.

DIEESE. **Rotatividade e Flexibilidade no Mercado de Trabalho**. São Paulo: DIEESE, 2011. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/livro/2011/livroRotatividade11.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2014.

_____. **Rotatividade e Políticas Públicas para o Mercado de Trabalho**. São Paulo: DIEESE, 2014. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/livro/2014/livroRotatividade.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2014.

FAISSAL, R.; PASSOS, A. V. M.; MENDONÇA, M. C. F.; ALMEIDA, W. M. C. **Atração e seleção de pessoas**. 1 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE. **Publicações - Relatório de Gestão – Relatório de 2013**. Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.hcpa.ufrgs.br/content/view/263/377/>>. Acesso em: 24 fev.2015.

_____. **Concursos. Edital Nº 01/2015 de Processo Seletivo**. Disponível em: <<http://www.hcpa.ufrgs.br/content/view/338/528/>> link <<http://www.faurgsconcursos.ufrgs.br/2015/HCPA0115/Edital%20012015.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2015.

JORNAL O GLOBO. Rotatividade em Vagas de Emprego Cresce Entre Trabalhadores Brasileiros. Edição do dia 19/08/2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2013/08/rotatividade-em-vagas-de-emprego-cresce-entre-trabalhadores-brasileiros.html>>. Acesso em: 11 jun. 2014.

MEDEIROS, R. K. R.; ALVES, R. C.; RIBEIRO, S. R. S. Turnover: Uma Análise dos Fatores que Contribuem para a Decisão de Sair da Empresa dos Colaboradores da Alfa Comércio Ltda. **Conexxio. Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios**. Ano 2, nº 1, agosto de 2012 - janeiro de 2013. Disponível em: <<https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/download/222/197>>. Acesso em: 20 fev. 2014.

MELO, F. A.O.; SANTOS, D. C.; SOUZA, C. C. M.. A Geração Y e as Necessidades do Mercado de Trabalho Contemporâneo: “Um Olhar Sobre os Novos Talentos. Gestão e Tecnologia para a Competitividade 23, 24, 25 de outubro de 2013. **X SEGET. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos13/9418164.pdf>>. Acesso em: 06 fev.2014.

MOURA, G. R. **Turnover na PS Júnior** - 2007 – Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/22107/000647493.pdf>>. Acesso em: 16 fev. 2014.

NASCIMENTO, K. P.; COSTA, D. V. F.; ALTAF, J. G.; CASTRO, D. R. Rotatividade nas Organizações: As Causas dos Desligamentos Voluntários em uma Empresa de Serviços de Juiz de Fora. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior**. Volume 3, Número 1, Juiz de Fora. Jan-Jun 2012. Disponível em: <http://www.viannajunior.edu.br/files/uploads/20130919_143926.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2014.

PELLISSARI, A. S.; GONZALEZ, I. V. F. P.; DELLOVO, M.; SIQUEIRA, D. D.; BARUSSO, E.; ALMEIDA, L. A.. Fatores que Podem Influenciar na Rotatividade de Pessoal: um Estudo de Caso na Rede de Supermercados de Londrina. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v.16, n.2, p. 355-388, set./dez. 2011 - ISSN 1981-9951. Disponível em: <<http://www.cesumar.br/pesquisa/periodicos/index.php/revcesumar/article/viewFile/1391/1335>>. Acesso em: 15 fev. 2014.

PESCE, M. B.. **A Rotatividade de Servidores de Serviços Auxiliares da Procuradoria-geral do Estado**. Porto Alegre 2011

POMI, R. M.. **Recursos Humanos: Mudanças**. 2007. Disponível em: <<http://www.pesquisabrasileira.com.br>>. Acesso em: 15 dez. 2014.

PROAHSA Programa de Estudos Avançados em Administração Hospital e Sistemas da Saúde do Hospital das Clínicas de São Paulo da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo e da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas - BOLETIM INDICADORES PROAHSA nº. 70 - abril / junho – 2013; **Revista de Administração em Saúde**. São Paulo. Disponível em: <<http://www.hc.fm.usp.br/images/pdf/proahsa/indicadores/Boletim%20Indicadores%20PROAHSA%20n70.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

_____. BOLETIM INDICADORES PROAHSA, nº 66 – abril/junho – 2012, nº 67 – julho/setembro 2012. **Revista de Administração em Saúde**. São Paulo. Disponível em:

<<http://www.hc.fm.usp.br/images/pdf/proahsa/indicadores/Boletim%20Indicadores%20PROAHSA%20n70.pdf>>. Acesso em: 16 fev. 2015.

ROLT, G. A.; CAREGNATTO, M. I. M. Fatores que Impactam na Rotatividade de Funcionários da Escola de Educação Infantil Criança Cristal. **Global Manager Acadêmica**. v. 1, n. 1 (2012). Disponível em: <http://www.arhserrana.com.br/2011/?ir=projetoGESTAOacademica&id_projeto=12>. Acesso em: 16 fev. 2015.

SANTOS, A. R.. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. 6. Ed. Rio de Janeiro: DP & A editora, 2004.

SANTOS, C. F.; ARIENTE, M.; DINIZ, M. V. C.; e DOVIGO, A.. O Processo Evolutivo Entre as Gerações X, Y E Baby Boomers. **XIV SemeAD**, Outubro de 2011. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2014.

SILVEIRA, C. C.. **Análise de Turnover na Química Brasil Ltda**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Departamento de Ciências Administrativas. Porto Alegre. 2011. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/40447/000828476.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 jan. 2014.

STANCATO, K.; ZILLI, P. T.. Fatores Geradores da Rotatividade dos Profissionais de Saúde: Uma Revisão de Literatura. **RAS VOL. 12, Nº 47, ABR-JUN, 2010**. Disponível em: <[www.cqh.org.br/portal/pag/anexos/baixar.php?p_ndoc=207&p./RASv12n47_p87-99%20\(2\).pdf](http://www.cqh.org.br/portal/pag/anexos/baixar.php?p_ndoc=207&p./RASv12n47_p87-99%20(2).pdf)>. Acesso em: 15 fev. 2014.

VOCÊ S/A e EXAME. Edição especial 2009. São Paulo: Ed. Abril, 2009. Disponível em: <http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/RELATORIO1_05_11_2009%20_2_.pdf>. Acesso em: 16 de fev. 2015.

VOZES DA CLASSE MÉDIA. Disponível em: <<http://www.sae.gov.br/wp-content/uploads/Vozes-da-Classe-M%C3%A9dia-Caderno-04.pdf>>. Acesso em: 11 fev. 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A – ACEITE INSTITUCIONAL.

ACEITE INSTITUCIONAL

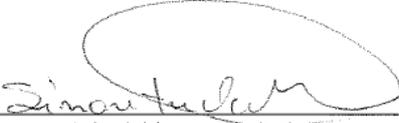
A Sra. Simone Zucolotto, Diretora Presidente da Fundação de Saúde Pública de Novo Hamburgo, está de acordo com a realização da pesquisa GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE DO ÍNDICE DE TURNOVER DA FUNDAÇÃO DE SAÚDE PÚBLICA DE NOVO HAMBURGO, de responsabilidade da pesquisadora Marines Guedes Reis, aluna de curso de Pós Graduação Gestão em Saúde EAD, no Departamento da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul –UFRGS, em parceria com a Universidade Aberta do Brasil UAB.

O estudo envolve a realização de análise dos índices de *turnover* da Fundação de Saúde Pública de Novo Hamburgo, verificar através de pesquisas quais causas que impactam nos índices de rotatividade de pessoal, suas principais consequências e apontar algumas ações a fim de reduzir estes números na Instituição. Os dados de rotatividade de pessoal serão coletados nos relatórios do Setor de Recursos Humanos da FSNH, relatórios de outras instituições hospitalares que disponibilizam seus indicadores através de seus sítios na Internet e, ainda em fontes de dados oficiais de indicadores socioeconômicos.

Eu, Simone Zucolotto, Diretora Presidente da Fundação de Saúde Pública de Novo Hamburgo, declaro conhecer e cumprir as Resoluções Éticas Brasileiras, em especial a Resolução CNS 196/96. Esta instituição está ciente de suas co-responsabilidades como instituição co-participante do presente projeto de pesquisa, e de seu compromisso no resguardo da segurança dos dados os quais serão coletados

Porto Alegre, 09 de julho de 2014.

SIMONE ZUCOLOTTO
Nome da responsável pela instituição


Assinatura e carimbo do(a) responsável pela instituição

ANEXO B – MOTIVO DOS DESLIGAMENTOS FSNH 2011 – 2013.

Motivo	2011	2012	2013
Término de Contrato	47	24	148
Pedido de Demissão – Aviso do Empregado	67	16	47
Pedido de Demissão – Indenização	31	52	20
Pedido de Demissão – Dispensa	135	196	264
Rescisão Antecipada – Contrato Experiência	51	4	3
Demissão com Justa Causa	4	7	9
Demissão sem Justa Causa	3	4	12
Falecimento	0	0	3
Total Desligamentos	338	303	506

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da FSNH (2011; 2012; 2013).

ANEXO C – QUADRO 105 - TURNOVER DO HCPA, PARTE INTEGRANTE DO RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2013 DA INSTITUIÇÃO.

Ano	Turnover
2009	0,86
2010	0,92
2011	0,93
2012	0,94
2013	0,77
Média	0,88

Fonte: Coordenadoria de Gestão de Pessoas (CGP)

Fonte: HCPA, 2013

ANEXO D – INDICADORES DE QUALIDADE PROAHSA.

PROAHSA



INDICADORES DE QUALIDADE

*Indicadores referentes ao segundo trimestre de 2013**

Hospitais Gerais

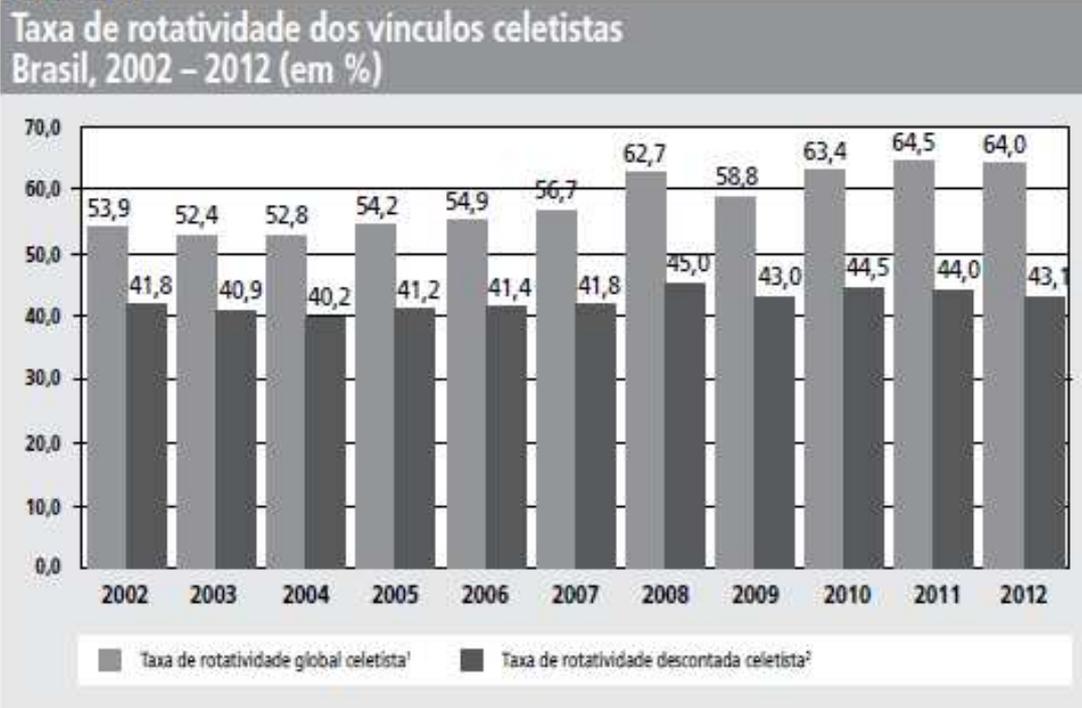
	Abril			Maio			Junho		
	n*	Mediana	Média	n*	Mediana	Média	n*	Mediana	Média
Relação enfermeiro/leito	77	0,36	0,43	76	0,36	0,44	77	0,37	0,44
Relação enfermagem/leito	77	1,85	1,91	76	1,83	1,9	76	1,93	1,93
Relação pessoal/leito	63	5,26	5,75	57	5,37	5,67	60	5,51	5,92
Taxa de absentismo de contratados (%)	78	3,26	4,75	80	2,88	4,57	80	2,86	5,06
Taxa de rotatividade de recursos humanos (%)	80	2,12	2,33	81	2,11	2,73	82	2,3	2,78
Taxa de acidente de trabalho - contratados ativos (%)	73	0,46	0,54	68	0,41	0,43	70	0,39	0,46
Taxa de acidente de trabalho - terceiros ativos (%)	43	0	0,31	43	0	0,29	45	0	0,25

n - número de hospitais que informaram o dado*

Fonte: PROAHSA, 2013

ANEXO E – GRÁFICO 12 TAXA DE ROTATIVIDADE DOS VÍNCULOS CELETISTAS BRASIL, 2002 – 2012 (EM %).

GRÁFICO 12



Fonte: MTE. Rais

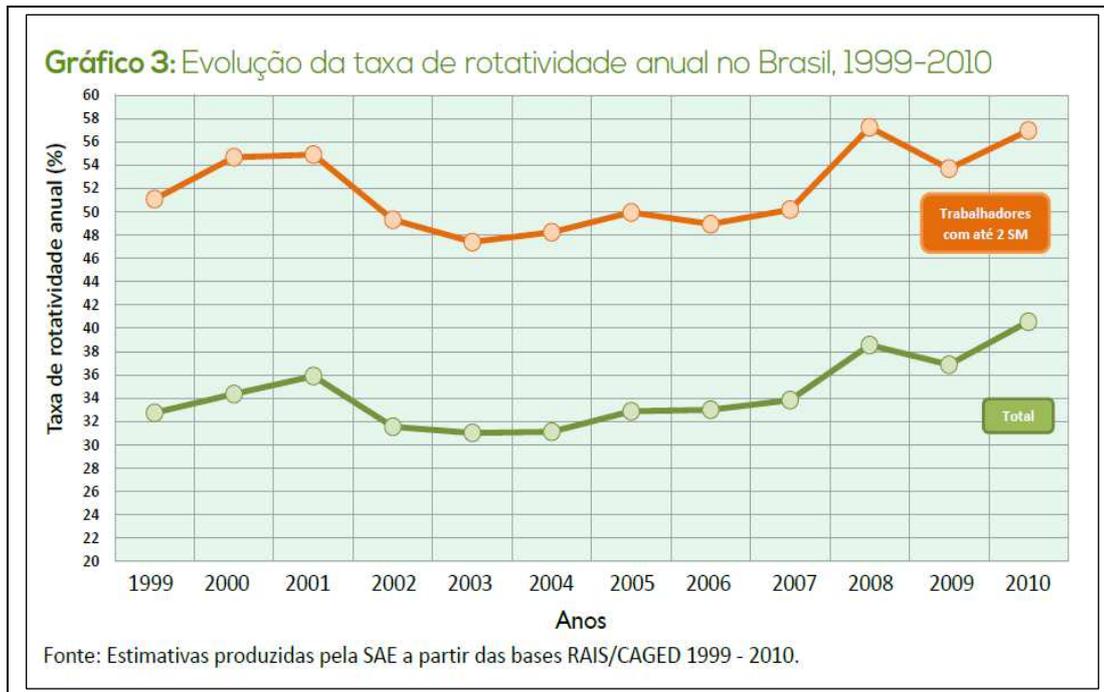
Elaboração: DIEESE

Nota: (1) Considera todos os motivos de desligamento

(2) Exclui os desligamentos por falecimento, aposentadoria, transferência e demissão a pedido do trabalhador

Fonte: DIEESE, 2014

ANEXO F - GRÁFICO 3 - EVOLUÇÃO DA TAXA DE ROTATIVIDADE ANUAL NO BRASIL 1999-2010.



Fonte: RAIS/ CAGED, 1999-2010.