VII SINGEP
Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

RETENÇÃO DE FUNCIONÁRIOS NA CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CLIENTE DE UMA OPERADORA DE SAÚDE: MELHORIA NOS INDICADORES DE ROTATIVIDADE

RAPHAEL
UNINOVE

SONIA FRANCISCA MONKEN DE ASSIS
Universidade Nove de Julho

RETENÇÃO DE FUNCIONÁRIOS NA CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CLIENTE DE UMA OPERADORA DE SAÚDE: MELHORIA NOS INDICADORES DE ROTATIVIDADE

RETENÇÃO DE FUNCIONÁRIOS NA CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CLIENTE DE UMA OPERADORA DE SAÚDE: MELHORIA NOS INDICADORES DE ROTATIVIDADE

Resumo:
A rotatividade de pessoal em centrais de atendimento de operadoras de saúde é um obstáculo para a melhoria da qualidade em serviços e concorre para a insatisfação do usuário, gerando por vezes sanções legais junto a agencia reguladora de saúde suplementar (Monken, 2015).
O presente relato técnico tem por objetivo apresentar uma análise dos fatores que contribuem para o turnover em uma central de atendimento (CAC) de uma operadora de saúde, com vista à elaboração de um programa de retenção de funcionários na (CAC). O gestor necessita diagnosticar a causa e as prováveis conseqüências do turnover podendo agregar valor a organização em programas de retenção, bem como prevenindo os custos envolvidos em processos de recrutamento, seleção e desligamento do funcionário, além da própria qualidade dos serviços a ser comprometida. A metodologia utilizada foi à pesquisa-ação com coleta de dados por questionário aplicado em 360 colaboradores da (CAC). A análise deu-se por meio de estatística descritiva, apresentando os fatores que contribuem para a rotatividade. O diagnóstico apresentou insatisfação com o clima organizacional, busca por um emprego melhor e baixo salário praticado pela empresa.

Palavras chave: Turnover, Absenteísmo, Gestão de Pessoas e Inovação

RETENTION OF EMPLOYEES IN THE CENTER OF CUSTOMER SERVICE OF A HEALTH OPERATOR: IMPROVEMENT IN ROTATIONAL INDICATORS

Abstrac:
Staff turnover in health care service centers is an obstacle to improving quality in services and contributes to user dissatisfaction, sometimes generating legal sanctions with a supplementary health regulatory agency (Monken, 2015). The present technical report aims to present an analysis of the factors that contribute to the turnover in a healthcare service center (CAC) of a health care provider, in order to elaborate a staff retention program in the CAC. The manager needs to diagnose the cause and probable consequences of the turnover, which can add value to the organization in retention programs, as well as preventing the costs involved in the employee's recruitment, selection and dismissal processes, as well as the quality of the services to be committed. The methodology used was action research with data collection by questionnaire applied to 360 employees (CAC). The analysis was done through descriptive statistics, presenting the factors that contribute to the turnover. The diagnosis showed dissatisfaction with the organizational climate, search for a better job and low salary practiced by the company

Keywords: Turnover, Absenteeism, People Management and Innovation

1. Introdução

Como objeto do relato técnico, temos uma operadora de plano de saúde com o propósito em medicina preventiva para pessoas a partir de 49 anos.

O mundo corporativo vem se adequando às necessidades do mercado. Assim, nos últimos tempos foi vista a necessidade de realizar o controle de turnover dentro das organizações para prevenir desligamentos e entender quais eram os motivos que levavam a este ponto, ter maior visão da entrada e saída dos funcionários e quais são os custos que as empresas têm que arcar em cada um destes processos.

Na elaboração desse trabalho, procurou-se abordar a necessidade das empresas em ter profissionais que realizem o controle de rotatividade, salientando a importância que a gestão de RH tem em possuir estes dados para que se possa realizar um recrutamento mais eficaz, diminuindo assim os custos para a organização

2. Referencial Teórico

Em nosso ambiente corporativo, que podemos denominar como interno, somos avaliados por nossos pares, subordinados e líderes, tanto quanto no ambiente externo, por nossos clientes e fornecedores. (Martins, Stolfi e Olbrzymek , 2014)

Com isso, pode-se afirmar que há necessidade de índices que meçam o desempenho, onde existe tamanha competitividade. A utilização desses índices como ferramenta torna-se crucial para que a gestão possa tomar as melhores decisões na organização.

(Lacombe, 2011)cita alguns indicadores a serem observados na gestão de recursos humanos:

Rotatividade (turnover): a rotatividade dos empregados tem um custo relativamente alto para a empresa, se considerarmos o custo de recrutamento, seleção e admissão e o de integração e o pagamento de verbas rescisórias.

Absenteísmo: O absenteísmo afeta o andamento do trabalho, principalmente o processo produtivo. É o indicador que demonstra o nível de abstenção dos empregados ao trabalho, considerando as faltas e os atrasos.

Pesquisa de clima organizacional: através desse recurso é possível identificar os pontos fortes e os pontos que necessitam de mais atenção, dentro das organizações, analisado pelo quadro de funcionários da empresa.

Remuneração média por funcionário: conhecer, acompanhar a evolução e comparar (interna ou externamente) a remuneração média que é paga aos funcionários.

Retorno do investimento em treinamento: economia atribuída à aplicação do treinamento, percentual da rotatividade do pessoal antes e depois do treinamento.

2.1 Turnover e suas conseqüências

Turnover é uma palavra de origem inglesa que significa "renovação" e que no ramo dos negócios e RH é utilizada para determinar a taxa média entre admissões e desligamentos em relação ao efetivo médio de uma organização. Resumindo, turnover nada mais é do que a rotatividade de pessoal dentro da empresa e é um indicador de saúde organizacional que expõe se existe ou não uma alta substituição de pessoas na organização (GALVÃO, 2015, s.p.).

Com a necessidade de ganhar algum dinheiro, qualquer desempregado se apresenta e acaba sendo contratado. Um pedreiro, por exemplo, cuja vocação natural não é trabalhar em uma cozinha industrial, se for contratado como auxiliar de cozinha, para lavar panelas. Na primeira oportunidade de encontrar um trabalho em uma construção, vai embora. Como conseqüência desse ocorrido, os processos internos das cozinhas sofrerão rotineiras descontinuidades [...] o gerente da unidade e seus colaboradores mais estáveis têm que sair de suas funções para cobrir lacunas, tendo desvio de funções, e as tarefas destes que cobrem a lacuna não são cumpridas com exatidão (BICHUETTI, 2011).

O índice de rotatividade (turnover) pode medir uma parte da organização (toda uma área de vendas ou somente parte dessa área: uma seção, um departamento, um setor etc.) ou medir índice geral (todas as áreas componentes do organograma da empresa). Essa medição pode ser feita considerando os demitidos, os demissionários (os que se demitiram) ou ambos (Marras, 2000).

Podendo usar a seguinte fórmula:

$$Ir = nd \div Eip + Efp \div 2 \times 100$$

Onde:

Ir = índice de rotatividade

nd = número de desligados (demitidos, demissionários ou ambos)

Eip = número de efetivos no início do período

Efp = número de efetivos no fim do período

Tomemos uma empresa que durante o mês de julho registrou a saída de 20 empregados (interessa para ela o turnover geral, ou seja, ambos demitidos e demissionários.). Nesse mesmo mês havia 480 funcionários no dia 01/07 e 520 no dia 31/07. Logo, montando a equação, temos: (Marras, 2000)

$$Ir= 20 \div 480+520 \div 2 \text{ X } 100 \quad Ir= 4\ \%$$

Quando aplicada a fórmula na questão acima, o índice de rotatividade é igual a 4%. O índice vai variar conforme o período apurado, podendo ser mensurado mensalmente, anualmente e assim por diante (Marras, 2009). Dependerá de qual período a organização quer analisar.

2.2 A importância da gestão do turnover para os Recursos Humanos

A gestão do turnover é muito importante para a organização, pois o turnover não somente pode significar investimentos perdidos, desperdiçados, que não retornam à empresa, como pode afetar o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus resultados, além do custo elevado dos processos de desligamento e novas admissões (Lucena, 2007).

Há dois tipos de turnover:

Aquele controlado pela organização e aquele controlado pelo mercado. No primeiro caso, a organização consegue reter e motivar os profissionais de melhor desempenho, mais qualificados e com potencial de crescerem [...]. Ela identifica esses empregados, acompanha seu desenvolvimento, dá-lhes oportunidades de carreira, tendo em vista mantê-los satisfeitos [...]. As saídas que acontecem são de empregados que não apresentam aquelas características

de desempenho e de potencial. O turnover controlado pelo mercado é exatamente o contrário: a empresa perde seus melhores profissionais para os concorrentes e para o mercado em geral

[...], permanecem na organização aqueles que não têm competência para competir no mercado (Lucena, 2007).

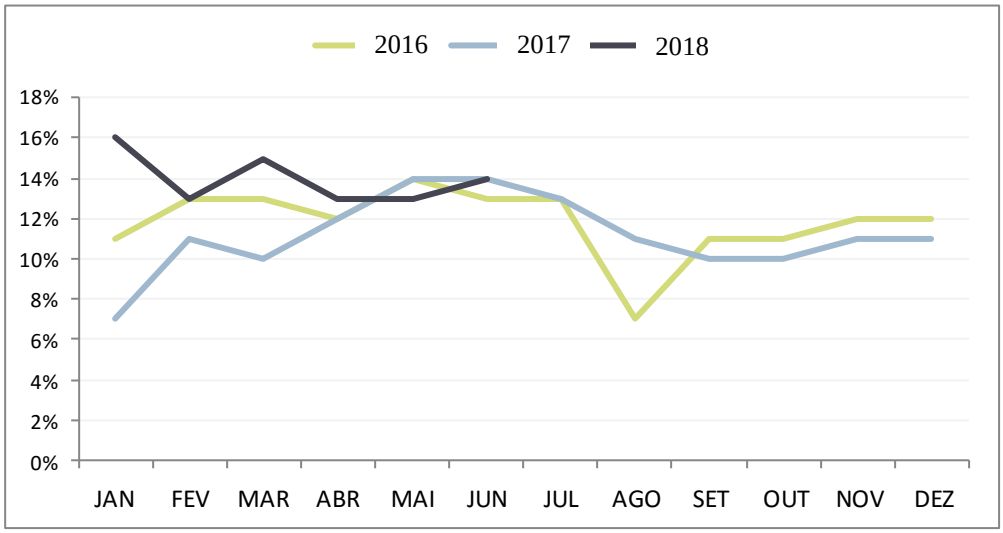
3. Metodologia

A operadora de saúde especialista em pessoas é composta por Hospitais e Prontos-Atendimentos, Núcleos de Medicina Avançada e Núcleos especializados em Cardiologia, Dermatologia, Oftalmologia, Oncologia, Ortopedia / Traumatologia e Reabilitação. O gerenciamento de toda essa estrutura de exames e consultas é realizado por um Call Center com aproximadamente 360 operadores, em três turnos e sete dias por semana.

A partir do objetivo, foi optado por uma pesquisa-ação e uma pesquisa qualitativa e quantitativa, baseada em questionário com perguntas abertas, semi abertas e fechadas. As vantagens desse método são que o questionário consegue atingir várias pessoas ao mesmo tempo, obtendo um grande número de dados. Garante também uma maior liberdade das respostas em razão do anonimato, evitando respostas falsas do entrevistado. De forma geral, através do questionário obtêm-se respostas rápidas e precisas.

Na aplicação dos três métodos abordados no questionário, nas perguntas fechadas visamos obter a resposta clara e precisa de questionamentos mais simples; nas questões semi abertas nossa intenção foi obter respostas claras, dando a oportunidade de o sujeito discorrer sobre o assunto; já nas perguntas abertas a finalidade foi que o entrevistado expressasse seu ponto de vista sobre as questões mais amplas, para um caráter qualitativo geral. Não foi obrigatória a identificação dos pesquisados, para garantir sua integridade e possibilitar o anonimato, com o intuito de garantir o bem-estar e evitar o constrangimento. No entanto, todos optaram em preencher a informação e, assim, respondendo a todas as perguntas.

4. Resultados e Análises

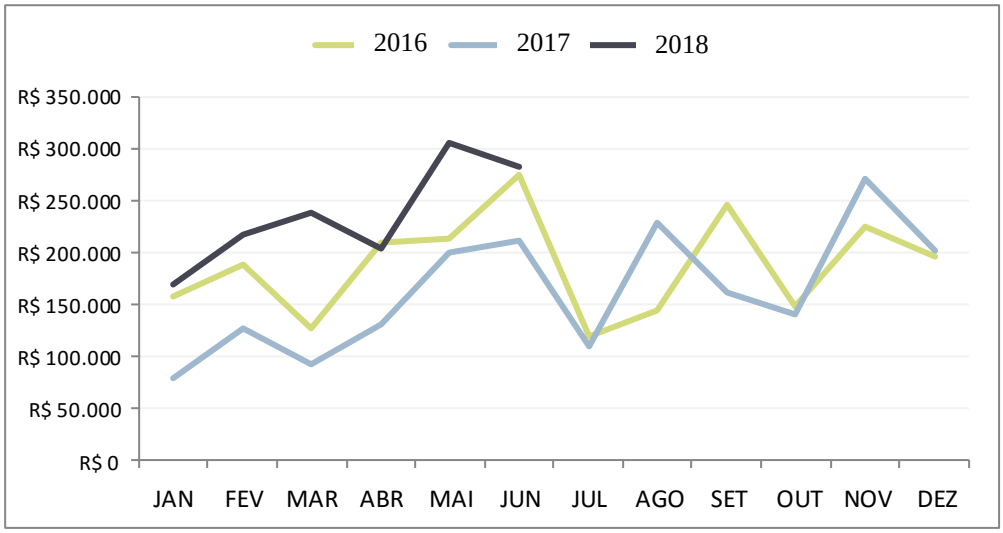


(Evolução do índice de rotatividade)

Fonte: elaborado pelo autor

Analisando a despesa de rescisão de contrato de trabalho, é possível reduzir de 5% a 10% o custo com as rescisões dentro de um período de seis meses, após a implantação e acompanhamento de um programa de retenção de colaboradores. Essa redução de custo ou impacto no valor nominal da folha pode chegar entre R$71.113 a R$142.226 por semestre.

Com essa economia, a empresa passa a ter um capital para investir em benefícios e no desenvolvimento de seus funcionários.

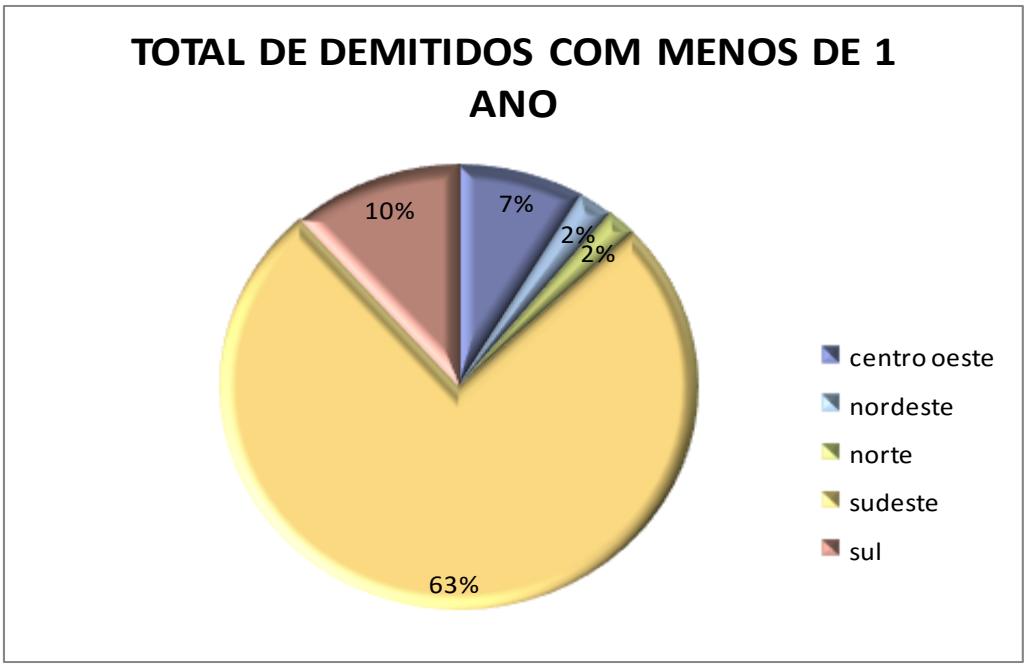


(Evolução dos gastos com rescisão de contrato de trabalho)

Fonte: elaborado pelo autor

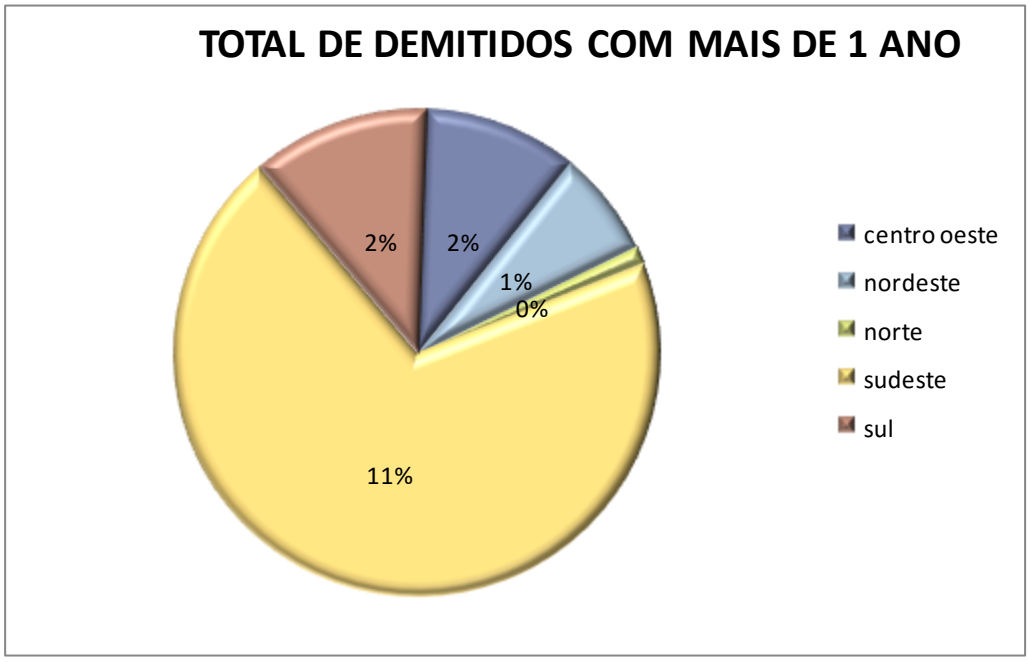
4.1 Perfil dos funcionários desligados

Através de análises realizadas, foi traçado um perfil dos funcionários desligados, ou seja, foram levantadas características de região de atuação e de tempo de permanência na empresa como segue quadros e figuras abaixo:



(Participação do índice de rotatividade por região com menos de 1 ano)

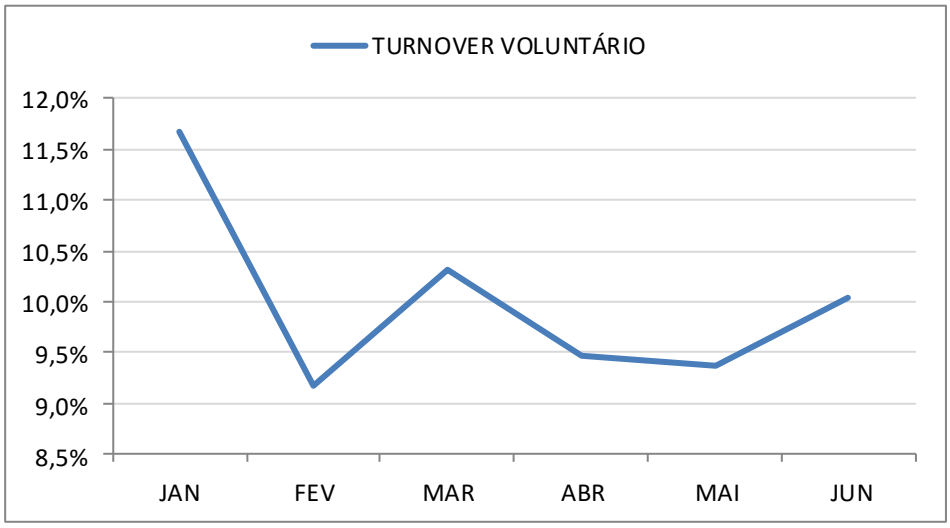
Fonte: elaborado pelo autor



(Participação do índice de rotatividade por região com mais de 1 ano)

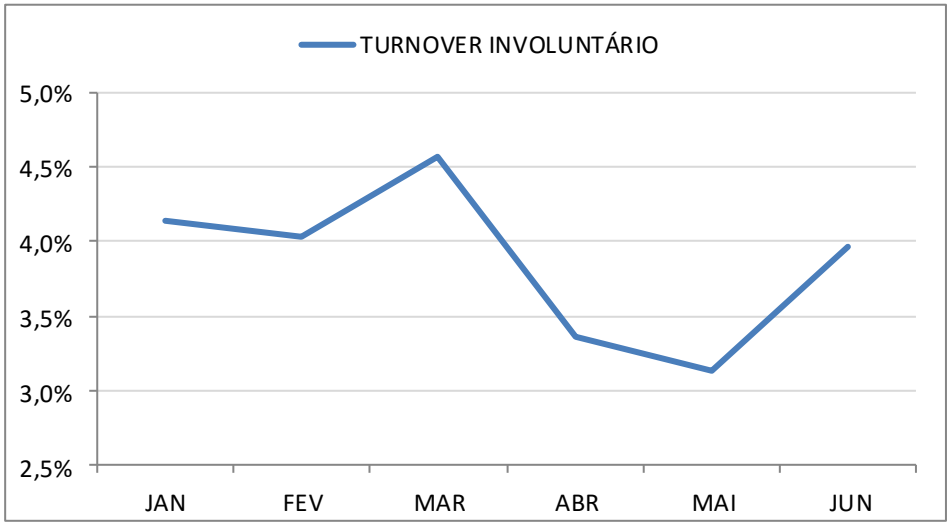
Fonte: elaborado pelo autor

As figuras abaixo demonstram a evolução do desligamento voluntario e involuntário no período de 2018.



(Evolução do índice de rotatividade voluntária)

Fonte: elaborado pelo autor



(Evolução do índice de rotatividade involuntária)

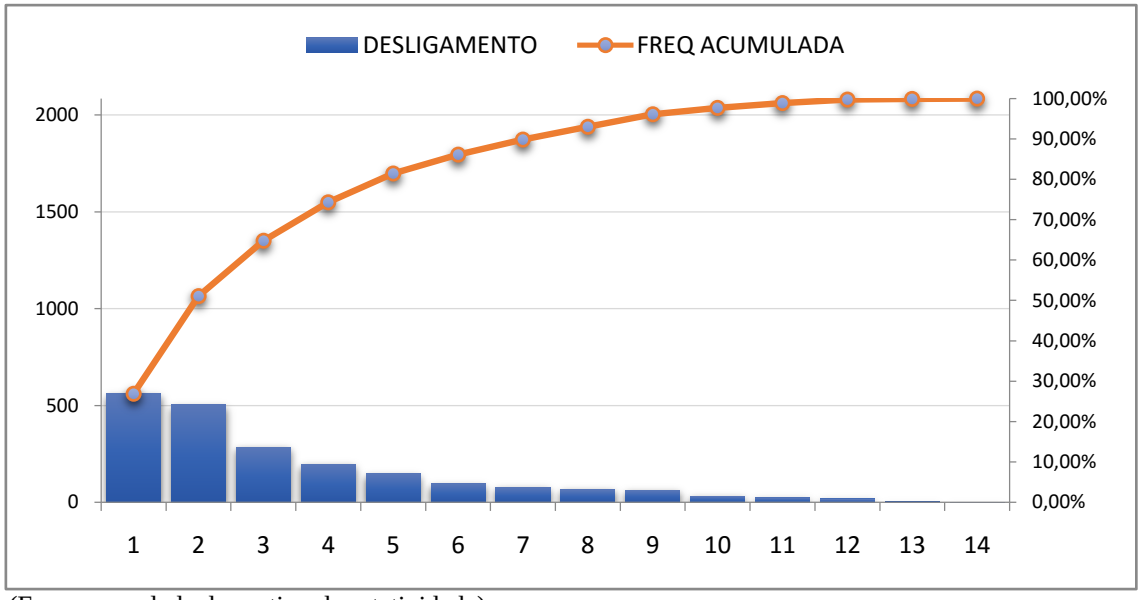
Fonte: elaborado pelo autor

Juntamente com o Recurso Humanos da empresa, foram identificadas algumas causas sobre a rotatividade dos funcionários na empresa, como segue:

Motivos da rotatividade

MOTIVOS DO DESLIGAMENTO	FREQUENCIA	FREQ ACUMULADA
PROBLEMAS PESSOAIS	560	26,88%
ARRUMOU OUTRO EMPREGO	505	24,24%
FRACO DESEMPENHO	286	13,73%
SEM CLASSIFICAÇÃO	198	9,51%
EXCESSO DE FALTAS INJUSTIFICADAS	148	7,11%
INSATISFAÇÃO COM SALARIO	97	4,66%
INDISPONIBILIDADE DE HORARIO	78	3,74%
INSATISFAÇÃO COM A EMPRESA	67	3,22%
CONDUTA OU ATITUDE INAPROPRIADA	64	3,07%
PARTICIPAÇÃO EM ATOS ILICITOS	33	1,58%
PROBLEMA DE SAUDE	25	1,20%
DIFERENÇAS DE CAIXA ELEVADAS	18	0,86%
VIOLAÇÃO DAS REGRAS DE SEGURANÇA	3	0,14%
USO INADEQUADO DE EQUIPAMENTOS	1	0,05%
TOTAL	**2.083**	**100,00%**

Fonte: elaborado pelo autor



(Freq. acumulada do motivo da rotatividade)

Fonte: elaborado pelo autor

4.2 Ações de melhoria e programa de retenção do funcionário

Deixar claro, quais deverão ser os requisitos mínimos a ser preenchidos pelos recrutados na hora de informar sobre as vagas existentes.

Utilizar outros meios de comunicar suas vagas, tais como a Contatos com empresas do mesmo ramo, informações de seus colaboradores internos e anúncios em jornais.

Procurar identificar aquele candidato com o perfil definido para o cargo e que tenha a maior probabilidade de corresponder ao que a empresa espera dele.

Reduzir o tempo de processo de recrutamento para não perder os talentos em processos demorados.

Filtrar rapidamente os candidatos que não se enquadram no perfil definido pela empresa, para gastar mais tempo com os potenciais.

Procurar encontrar o profissional que melhor venha a adequar-se às finalidades da organização.

Enviar ao solicitante da vaga (supervisor), os currículos em disposição, onde o mesmo fará a escolha dos candidatos potenciais.

Explorar mais sobre os empregos anteriores, seu modo de trabalhar em equipe e sua forma de agir com colegas de trabalho.

Quando for realizar a entrevista de seleção, possuir uma descrição de cargos, para que sejam melhores feitas às perguntas aos candidatos do cargo existente.

A aprovação do candidato poderá ser feita entre o funcionário de RH responsável pelo recrutamento e seleção e o solicitante da vaga

4.3 Próximos passos

A importância da metodologia estatística nesse estudo é relevante para que possamos desenvolver e adaptar um modelo de credito (Credit Score) que é utilizado na concessão de crédito e desenvolvido a partir de variáveis cadastrais, e o modelo de comportamento (Behavior Score) que é aplicado na manutenção dos clientes do portfólio e desenvolvido a partir de variáveis comportamentais.

Tendo esses modelos como base, é possível considerar que os candidatos às vagas de operadores são os clientes que desejam um crédito no mercado (Score de Contratação), e aqueles que já estão empregados como operadores são os clientes que já pertencem ao portfólio da empresa e necessitam permanecer nessa situação (Score de Manutenção).

O desenvolvimento desses modelos requer a utilização de dois pré-requisitos, fundamentais para que a metodologia estatística funcione de forma adequada e gere resultados satisfatórios. Tais são eles:

Base histórica das contratações com as respectivas fichas cadastrais de cada operador e,

Informações de comportamento dos operadores ao longo do processo e avaliações realizadas (nas áreas de RH, Gestão, Monitoria e Treinamento) durante todo o período de permanência do operador.

5. Considerações finais

Ao perceber que há um mercado de trabalho competitivo, deve-se mover ações para evitar que um funcionário que dá resultados, saia da empresa, causando um índice de turnover, sendo assim, esse profissional precisa identificar e diagnosticar as causas que elevam o índice de rotatividade de pessoal.(Marras, 2000).

É bom lembrar que um pequeno índice de turnover, pode agregar valor à organização, quando bem trabalhado pelos gestores possibilita a entrada de novos colaboradores, com novas idéias e novo ânimo, mas em altos índices o turnover traz prejuízos à organização (GALVÃO, 2015).

Este trabalho tem por objetivo avaliar os impactos do turnover para a organização, bem como suas estratégias para reduzi-lo. A empresa pesquisada apresenta altos índices de turnover. A principal causa dos pedidos de demissão é a busca por melhores oportunidades de emprego devido o tipo de serviço da empresa. Outros motivos foram bastante lembrados pelos funcionários que se desligaram da empresa, tais como: salário, saúde, adaptação entre outras organizações.

Verificou-se que nas demissões por iniciativa da empresa, os principais motivos são: redução no quadro de funcionários causada principalmente pela instabilidade do mercado, como tem épocas do ano que a venda do produto é bem menor, a empresa não consegue manter o seu quadro de pessoal, tendo que compensá-lo depois com a volta de pedidos de mercadoria; o excesso de faltas causado na maioria das vezes por funcionários que demonstram algum interesse em sair da empresa, faltando no serviço para forçar uma possível demissão, entre outros.

De agora em diante, a entrevista de desligamento será opcionalmente no caso da demissão for por redução de quadro ou abandono de emprego. A partir do ano de 2016passou a utilizar anualmente a pesquisa de clima para verificar se através das relações do dia-a-dia dos funcionários era possível identificar as causas que acarretam o índice de turnover da empresa.

O segundo objetivo tinha como foco apresentar as medidas utilizadas pela empresa para controle do índice de rotatividade de pessoal. Pode-se perceber que o intuito de baixar o turnover foi mais bem percebido a partir do início de 2016, onde todo mês o Rh era responsável por criar e realizar ações para reduzir esse índice.

O terceiro objetivo buscava verificar se decisões estratégicas eram adotadas para redução do índice de rotatividade de pessoal. Verificou-se que as medidas tomadas, não atingem o principal motivo de turnover na organização, as demissões voluntárias por busca de empregos com salários melhores. A empresa enxerga que precisa melhorar sua remuneração para se tornar mais atrativa no mercado, porém não consegue mensurar se tal ação é mais vantajosa que manter o alto índice de turnover.

Pode-se concluir que a empresa consegue mensurar as causas do turnover na organização, conhece quais os principais fatores que influenciam nesse indicador, mas os gestores não estabelecem uma ligação do que impacta a saída de funcionários com a produtividade, também não são calculados os custos com cada funcionário, não conseguindo assim mensurar qual o custo da alta rotatividade dentro da organização e seu impacto na mesma.

6. Referências

Miranda, A. G. de, Andrade, A. C., Santos, E. dos, Moreno, R., & Luchetta, V. G. (2017). A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO TURNOVER. Maiêutica - Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional, 5(1). Recuperado de https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO_EaD/article/view/1719.

Pereira, D. S. A. (2017). Práticas de promoção de saúde, bem-estar no trabalho, intenção de “turnover” e desempenho organizacional. Recuperado de https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/15363.

BICHUETTI, J. L. Gestão de pessoas não é com RH. São Paulo: Lafonte, 2011.

CALL CENTER.INFO.BR. Disponível em: <http://www.callcenter.inf.br/artigos>. Acesso em: 18 mar. 2016.

GALVÃO, D. O vilão da alta rotatividade. 2015. Disponível em: <http://www.callcenter.inf.br/artigos/58194/o-vilao-da-alta-rotatividade/ler.aspx>. Acesso em: 23 jun. 2017.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. Recursos humanos: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LUCENA, M. D. S. Planejamento de recursos humanos. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, D. L. C. C.; STOLFI, A. M., OLBRZYMEK, J. R. Gestão estratégica de pessoas. Indaial: Uniasselvi, 2014.