O IMPACTO DA TAXA DE ROTATIVIDADE DE PROFISSIONAIS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE QUALIDADE EM SAÚDE

Área de concentração: **Gestão Estratégica de Pessoas**

Débora Karine Amorim Almeida. Psicóloga. MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Senac Minas. psideboraalmeida@gmail.com

Rachel Sant'Anna Murta. Mestre em Turismo e Meio Ambiente. Especialista em Comunicação e Gestão Empresarial. Engenheira-Arquiteta. Publicitária. Desde 2011 presta Consultoria Consultiva para os cursos de pós-graduação do Senac Minas, nas disciplinas de Metodologia Científica e Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). rachel.santannamurta@gmail.com

Resumo

Este Caso para Ensino tem como objetivo abordar o quanto a gestão estratégica de pessoas é um diferencial competitivo para o sucesso de uma empresa no ramo de serviços de saúde, tendo como principias fatores a satisfação dos clientes com os produtos ofertados e a redução da taxa de rotatividade dos profissionais contratados pela empresa. A clínica Fono Master é considerada referência na prestação de serviços na cidade de Belo Horizonte/MG. Entretanto, enfrenta dilemas relacionados à satisfação de seus colaboradores. Diante dessa situação, diretores e gestores decidem contratar uma consultoria especializada para a reestruturação dos processos relacionados à rotatividade, ao absenteísmo e ao *turnover*, propondo ferramentas e melhores práticas para captação e retenção de talentos. O caso permite, ainda, refletir sobre temas como clima e cultura organizacional, liderança, valorização do capital humano, qualidade de vida no trabalho, motivação, atendimento ao cliente e foco na qualidade dos serviços prestados, além de apresentar indicadores e ferramentas para captação e retenção de talentos como fatores-chave para melhores resultados. A utilização deste caso é indicada para cursos de aperfeiçoamento, extensão, capacitação, tecnólogos, graduação e pós-graduação nas áreas de Gestão de Pessoas e Recursos Humanos.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Capital Humano. Motivação. Rotatividade. Estratégia.

Introdução

A Fono Master foi fundada no ano de 2012, com o intuito de oferecer avaliação e tratamento para pacientes com distúrbios de comunicação e audição. Após um

tempo, se fez necessária a constituição de uma equipe multiprofissional para oferecer um atendimento integrado e especializado aos pacientes.

Sob a liderança da fonoaudióloga Valéria Castro, a empresa conta com uma excelente equipe administrativa e parceiros associados, fazendo com que crescesse e se tornasse referência na cidade de Belo Horizonte, por oferecer atendimento em diversas especialidades, pelos principais planos de saúde do mercado, realizando mais de cinco mil atendimentos mensais.

Atualmente, a Fono Master é composta por uma equipe multiprofissional especializada em: fonoaudiologia, psicologia, terapia ocupacional, psicopedagogia, neuropsicologia, psiquiatria infantil e adulta, nutrição e musicoterapia, além de oferecer serviços como a realização de exames auditivos (audiometria), teste da orelhinha, BERA, P300, processamento auditivo e vectoeletronistagmografia.

A empresa conta com três amplas unidades, localizadas na região centro-sul da capital mineira, com confortáveis instalações, incluindo consultórios preparados para os atendimentos, espaço *kids*, acessibilidade e equipamentos de última geração. Vale ressaltar que a terceira unidade foi inaugurada no segundo semestre de 2020.

Sua missão é prestar serviços com qualidade, confiabilidade e respeito, através de um atendimento especializado e humanizado. Com base nesse preceito, a gerente das unidades, Maria Souza, tem enfrentado dificuldades com relação à taxa de rotatividade de profissionais na clínica, nos últimos dois anos.

Esse indicador influencia diretamente o atendimento ao cliente, que procura o serviço visando um padrão de qualidade e a continuidade dos atendimentos, com o intuito de ter a sua demanda atendida. No entanto, o desligamento dos profissionais tem afetado diretamente a evolução dos atendimentos, o que causa descontentamento com o serviço ofertado. Diante disso, Maria tem dúvidas de como proceder para solucionar a questão.

Cultura e Clima Organizacional da Empresa

A Fono Master sempre buscou disseminar a sua cultura organizacional para todos os seus *stakeholders*, com o intuito de internalizar seus propósitos, crenças e valores, que determinam o motivo pelo qual existe e baseia a forma com que o produto é entregue ao cliente. É uma cultura sólida e bem estruturada pela líder, Valéria, desde que começou a organizar o seu projeto.

Com relação à cultura da clínica, assim como os profissionais do administrativo, os profissionais da saúde também costumam frisar como o ambiente de trabalho é tranquilo, mesmo tendo atendimento infantil, o que costuma deixar o ambiente mais agitado. Um exemplo disso é a divisão interna da organização, que priorizou um ambiente saudável e calmo para os serviços.

Por possuir como valores a prestação de serviços com qualidade, confiabilidade e respeito, através de um atendimento especializado e humanizado, toda a equipe da Fono Master, desde a zeladora até a liderança, exerce suas funções sempre com um sorriso no rosto, priorizando a alta qualidade e a excelência naquilo que se dispuseram a fazer.

Com o intuito de motivar os profissionais e deixarem o clima mais leve, a gerência começou a incentivar a comemoração dos aniversários, datas comemorativas como Páscoa, Dia Internacional da Mulher, Dia das Crianças, festas de fim de ano etc. Para isso, eram planejados cafés da manhã, bolos e alguns ornamentos para embelezar esses momentos.

Os profissionais de saúde que atuam na clínica também têm direito de ampliar sua agenda para realizarem mais atendimentos e podem optar por serem exclusivos da Fono Master, assim como podem utilizar brinquedos e jogos interativos disponibilizados pela clínica, com os pacientes durante as sessões. Testes psicológicos foram comprados para aumentar o manejo clínico das neuropsicólogas. A evolução do plano de desenvolvimento individual do paciente é feita de maneira eletrônica para facilitar o acesso e o tratamento multiprofissional.

Todos esses benefícios e ferramentas fazem com que os profissionais optem por atuarem ali, mesmo com toda a desvalorização sofrida por parte dos planos de saúde. Para tentar abarcar essa questão, a clínica prioriza o repasse financeiro no mês posterior ao atendimento, mesmo que o repasse feito pelo plano ocorra com um atraso de três meses.

Os profissionais se dão bem, criam laços e até se relacionam como se fossem uma família, trazendo para si os valores por trás da idealização da organização: o “ser família”, a tratativa com respeito, acolhimento e humanização, priorizando o bem-estar das pessoas que os procuram e desejam sair satisfeitos com o atendimento.

A Gestão

Maria Souza é o braço direito de Valéria Castro. Ambas atuam conjuntamente visando uma gestão humanizada, de acordo com as possibilidades. Maria é gestora da Fono Master há seis anos, e sente-se maravilhada com a confiança que lhe é conferida para atuar de acordo com a sua visão.

Além de sua formação em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), em 2008, e sua pós-graduação em Gestão de Pessoas pelo Senac Minas, em 2012, Maria sempre buscou se capacitar com o intuito de aprimorar suas estratégias, seus conhecimentos e sua prática, através de cursos ao longo dos anos.

A Fono Master é uma empresa familiar e, nos primeiros anos, Valéria fazia o papel de gestora da clínica, mas, após seis anos atuando como tal, a fundadora analisou a possibilidade de contratar uma pessoa com formação na área, para trazer uma visão diferenciada e capacitada para o seu negócio.

Antes de atuar como gestora da clínica, Maria passou por várias empresas do mesmo ramo e deixou um legado em restruturação organizacional, informatização de sistema e gestão colaborativa. Esses aspectos fizeram com que fosse disputada por vários diretores, mas sempre priorizou atuar em empresas que tivessem valores parecidos com os seus.

Assim que iniciou sua trajetória na Fono Master, Maria buscou entender como era a cultura da clínica, com o intuito de coletar dados e fundamentar as estratégias que estava visando para melhorar a posição competitiva da organização no mercado e torná-la referência em prestação de serviços em saúde.

Sua gestão sempre buscou a colaboração da equipe de profissionais para abranger todos os setores e conseguir resolver as demandas que surgissem, com o intuito de priorizar a satisfação do cliente e a qualidade do serviço prestado. Para isso, desenvolveu uma atuação aberta e ativa no dia a dia da empresa.

Maria é conhecida por não desistir enquanto não encontrar uma solução satisfatória para todos os envolvidos e isso fez com que construísse uma carreira sólida, de causar inspiração em gestores da área. E mesmo com toda essa reputação, a gestora se mantém em uma postura aberta a novas ideias, conhecimentos e práticas.

Em suma, Maria prioriza o levantamento das necessidades da organização, a coordenação de processos, criação de políticas, a administração do setor financeiro e a orientação às equipes de trabalho. Com isso, visa o conforto, a segurança e o bom atendimento aos pacientes.

Inclusive, em meio ao cenário da pandemia de Covid-19, Maria implementou um sistema informatizado para possibilitar que os profissionais de saúde pudessem realizar a evolução dos prontuários dos pacientes sem precisar estar fisicamente na clínica, assim permitindo a realização dos atendimentos de forma *online*. Essa inovação apresentou um alto índice de satisfação por parte dos clientes internos e externos.

O Cenário Atual

Atualmente, a clínica dispõe de mais duas filiais para conseguir abarcar todas as demandas que surgiram ao longo dos anos, pois tornou-se referência em seus serviços. Com o intuito de manter a qualidade do serviço, foi necessário expandir o negócio, mas manejar a gestão de três unidades ficou complicado, então, contrataram mais uma gestora.

A nova gestora veio somar ao trabalho já realizado pela Maria e completou a visão proposta por Valéria com relação à expansão do seu negócio, sem perder a essência das questões que motivaram o surgimento da organização. A carga de trabalho foi dividida de maneira quase igualitária, e Maria pôde se concentrar mais no cenário atual que estavam enfrentando.

Nos últimos dois anos, as queixas referentes à taxa de rotatividade de profissionais da saúde ficaram cada vez mais frequentes. Além dos clientes, os profissionais administrativos, que recebiam diretamente as demandas, se viam de mãos atadas diante dessas questões e começaram a desejar que soluções fossem tomadas.

No intuito de entender os impactos gerados pela rotatividade de profissionais da saúde, a gestora começou a questionar os profissionais e foi possível identificar que o indicador causava insatisfação ao cliente, abandono do tratamento, além de impacto financeiro direto.

O cliente fica insatisfeito com a troca de profissionais ou ainda com a espera pela substituição, pois ele acredita que não será dado continuidade ao que já foi feito, e surge o risco de perdê-lo. Às vezes, o tratamento é interrompido por semanas, até encontrar outro profissional que possa fazer a substituição e dar continuidade ao processo.

Esse tempo de espera prejudica o tratamento, que deve ocorrer semanalmente. Cabe ressaltar que, por mais que os profissionais da saúde tenham a mesma formação, a atuação pode ser feita de formas diferentes, com linhas teóricas diferentes para embasar o projeto terapêutico individual do paciente.

Torna-se desconfortável quebrar o vínculo terapêutico criado entre profissional e paciente, pois o processo requer confiança e abertura para identificar todas as questões que perpassam a demanda da pessoa, e assim determinar o manejo, que é elaborado a partir do referencial teórico-prático do profissional.

A clínica dispõe de mais de 30 profissionais da saúde – mais precisamente psiquiatras, nutricionistas, psicólogos, fonoaudiólogos, terapeutas ocupacionais – que costumam atuar de modo multiprofissional. Para que isso aconteça, há discussões de casos entre eles, mantendo, assim, o motivo pelo qual a clínica surgiu.

Mesmo com um bom número de funcionários e profissionais da saúde, a clínica não consegue abarcar todas as pessoas que a procuram, causando até listas de espera por um atendimento com os profissionais. O fato de ser referência nesse tipo de atendimento, faz com que a organização se sinta na obrigação de dar conta de todas as demandas que surgem.

Por diversas vezes, a empresa se vê de mãos atadas diante de algumas situações, pois, além das questões mencionadas, precisa lidar com as regras impostas pelos planos de saúde, como, por exemplo, limite de sessões semanais e até mesmo anuais, sendo que estas questões deveriam ser analisadas pelos profissionais de saúde, e não pela corretora de saúde.

Situações como esta têm sido frequentes nos últimos anos, fazendo com que os pacientes se tornem queixosos com relação ao tempo das sessões e às limitações impostas pelos planos de saúde. Às vezes, acabam recorrendo ao poder judiciário ou à fiscalização responsável, para conseguirem um tratamento de qualidade.

O Problema

Nos últimos dois anos, a Fono Master vem enfrentando dificuldades com relação à taxa de rotatividade de profissionais da saúde. Maria estava recebendo diversas reclamações a esse respeito e vinha percebendo como a situação causava um “efeito dominó” em todos os setores da organização.

No intuito de entender o que alimentava essa taxa, Maria decidiu sair de sua sala e transitar pelos setores para colher informações, sob o olhar dos colaboradores, dos profissionais da saúde e dos clientes, que eram impactados diretamente pela situação. E para a sua surpresa, a questão era muito pior do que imaginava.

Era a primeira vez que a gestora iria atuar diretamente com indicadores de taxa de rotatividade. Vale ressaltar que esse indicador é caracterizado como um dos piores pelas empresas do setor, pois influencia diretamente na manutenção dos valores empregados pelas instituições, como, por exemplo, a qualidade dos serviços prestados.

A situação tornou-se ainda mais caótica no último ano, chegando a ocorrer mais de três desligamentos no mês, e a gestora se questionava como desenvolver práticas relacionadas à gestão de pessoas e à valorização do capital humano para atrair profissionais e retê-los.

Com a finalidade de entender o motivo pelo qual os profissionais optam por desligar-se, a gestora começou a realizar entrevistas de desligamento. Ressalta-se que esse tipo de técnica possibilita à empresa uma oportunidade de avaliar seus processos, o desempenho dos gestores, a situação do clima organizacional etc.

Em uma das entrevistas, uma profissional ressaltou que entrou para a clínica pelo fato de ela possibilitar atendimentos por planos de saúde, e isso faz com que haja mais visibilidade para o seu trabalho, tendo em vista o quão grande é a rotatividade de pacientes nas clínicas, fazendo com que seja importante atuar em organizações desse tipo, que facilitam o contato com um número maior de pessoas. A profissional ressaltou que seu desligamento foi totalmente motivado pela falta de valorização profissional ofertada pelo plano de saúde e por entender que, quanto mais profissionais aceitassem aquela condição, menos chances de valorização os profissionais da saúde teriam.

Também foi possível caracterizar que a motivação é um fator-chave, pois é sabido que, sem motivação, ninguém consegue dar 100% de si em nada. Sabe-se também que a questão financeira é um grande fator motivacional para todas as pessoas e, sem valorização financeira, os profissionais não conseguem se capacitar, realizar supervisões e mentorias, o que pode comprometer o objetivo, que é o atendimento ao paciente.

A gestão de pessoas e a valorização de capital humano podem influenciar diretamente esse indicador, pois uma boa gestão de pessoas avalia as necessidades

daquele profissional/setor e possibilita a criação de condições de qualidade para a execução dos serviços, o que resulta em um profissional motivado e plenamente preparado para as atividades.

Na intenção de identificar o que faz com que os profissionais permaneçam na empresa, uma dessas profissionais se dispôs a compartilhar a sua visão sobre a questão e pontuou que antes atuava no SUS. No entanto, sempre teve interesse em atuar em empresa privada, pela possibilidade de trabalhar com convênios e públicos diversos, além do alto volume de pacientes, dos prontuários eletrônicos, da infraestrutura adequada e da questão financeira. Ela comenta que a rotatividade gera um desconforto e mudanças no tratamento com os pacientes e profissionais que trabalham em conjunto nos casos, pois cada profissional tem uma abordagem diferente em sua forma de atuação. E até que paciente e profissional criem um vínculo terapêutico, o paciente passa por outro processo de transição e aceitação, fazendo com que haja atrasos na evolução do caso. A profissional também acredita que a gestão de pessoas e a valorização de capital humano podem influenciar diretamente esse indicador, pelo fato de alguns profissionais terem interesse em realizar concursos públicos ou ter carteira de trabalho assinada para garantir estabilidade financeira, benefícios, horário fixo de trabalho, férias remuneradas, menor carga de trabalho, ou até mesmo ter um negócio próprio no mesmo ramo.

A gerente resolveu reunir-se com a supervisora da clínica, Carolina, para levantar dados com relação ao seu dia a dia na organização, tendo em vista que ela atua diretamente com profissionais e clientes, e, rotineiramente, está à procura de solucionar questões referentes aos impactos gerados pela rotatividade.

Carolina destaca como impacto negativo o tempo gasto pelo setor responsável pelo processo de recrutamento de um novo profissional pois, caso não se consiga uma substituição em tempo hábil, as consultas marcadas na agenda terão que ser canceladas, gerando insatisfação aos pacientes e impacto no âmbito financeiro, levando-se em conta que a empresa deixa de receber as consultas daquele dia.

Assim, Maria conseguiu identificar quais eram os fatores-chave que geravam um alto índice de rotatividade de profissionais da saúde na empresa, sendo eles: a alta demanda pela procura dos serviços no mercado e a baixa valorização dos convênios, com valores bem abaixo do mercado.

Esses aspectos fazem com que um profissional atenda, em média, 20 pacientes por dia para conseguir uma remuneração satisfatória. Isso torna a rotina exaustiva a ponto de muitos não conseguirem manter esse ritmo por muito tempo.

A fundadora da clínica, por também ser uma profissional da saúde, consegue entender as questões que motivam essa alta taxa de rotatividade de profissionais no mercado, mas está cobrando uma postura da gestora para conseguir resolver essas questões.

Maria indagou se não seria válida a contratação de uma consultoria especializada para resolver o problema, mas Valéria demonstrou-se relutante em envolver terceiros, pois, mesmo tendo profissionais fora do âmbito familiar na gestão da clínica, acredita que essa consultoria poderia fazer com que seu negócio perdesse a essência. Ela, inclusive, acredita que as ações e/ou ferramentas que estão sendo utilizadas para captação e retenção dos profissionais prestadores de serviços, como, por exemplo, a ampliação dos dias de atendimento com abertura de novas agendas, a contratação dos profissionais que tenham interesse em atender exclusivamente na Fono Master, e a realização de repasses financeiros anteriormente ao recebimento pela operadora, seriam suficientes para resolver a questão.

Essa posição da fundadora gerou um impasse entre ambas, pois Maria sempre priorizou uma gestão colaborativa e essa metodologia de gestão é baseada em uma atuação com descentralização na tomada de decisões. Valéria, no entanto, estava se colocando em uma posição de liderança mais tradicional.

A gestora acredita que o ditar as regras e estratégias não seja uma prática satisfatória para resolver a situação em questão e resolve recolher informações sobre os benefícios que um trabalho em conjunto com uma consultoria poderia trazer para a organização.

Para uma empresa se manter em posição competitiva no mercado, é necessária uma capacidade de mudança, independente se a empresa é pequena, média ou grande. Diante das questões que são influenciadas pelo mundo VUCA, ser resiliente é imprescindível.

E o que significa “mundo VUCA”? A ideia teve origem na década de 1990, pós-Guerra Fria, e foi utilizada para explicar a complexidade e as incertezas da situação em ambiente militar. Em 2008, a ideia passou a ser utilizada no âmbito empresarial (em decorrência da crise econômica) e a sigla que a representa é formada pelas

iniciais das palavras que refletem suas características: Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade.

Diante desse cenário que a Fono Master está enfrentando, Maria analisou que, para conseguir passar pelas transformações necessárias, o caminho mais seguro para corrigir o rumo da organização e acelerar o alcance de seus objetivos seria contratar uma consultoria empresarial.

Após diversas pesquisas, a gestora conseguiu recolher informações suficientes para convencer a fundadora a contratar uma consultoria especializada, de forma que fosse possível realizar um diagnóstico e propor um plano de ação, estratégias e táticas para possibilitar a resolução das questões que envolvem a alta taxa de rotatividade de profissionais da saúde.

Valéria ainda estava receosa com a interferência de terceiros em seu negócio, mas estava disposta a pensar fora da caixinha e confiar em sua gestora, afinal, ela já estava comandando as suas três clínicas a um bom tempo e sempre obteve resultados significativos com suas ideias.

Elas optaram por contratar a Nexo Consultoria, que foi altamente recomendada por empresas do ramo. De imediato, levantaram questões que iriam basear suas pesquisas sobre a clínica, sendo imprescindível entrevistar os funcionários do setor administrativo, como a gestora, a supervisora de unidade, a recepcionista e os profissionais da saúde.

Nesse meio tempo, os números com relação à taxa de rotatividade estavam cada vez mais altos, gerando ainda mais insatisfação ao cliente que busca a clínica pelos serviços ofertados – e este não é o tipo de imagem que a empresa deseja passar.

Tendo em vista esses aspectos ressaltados ao longo do texto, os convido a pensarem fora da caixinha e proporem soluções a essa questão. A atividade pode ser elaborada de maneira individual ou em grupo, mas, tenham em mente que vocês se tornarão a Nexo Consultoria e precisarão elaborar o processo necessário para alcançar os objetivos desejados.

Quais são as medidas necessárias para identificar a demanda como um todo? Qual solução mais favorável poderá ser apresentada à Valéria e à Maria? Vocês concordam que a situação só poderá ser resolvida com a contratação de uma consultoria empresarial? Quais manejos precisarão ser feitos para resolver as questões relacionadas à alta taxa de rotatividade de profissionais da saúde na clínica?

Vocês acreditam que a gestão de pessoas e a valorização do capital humano podem ser fatores-chave para manejar esse indicador? Quais impactos negativos são gerados para uma empresa com um alto índice de rotatividade? Quais ações e/ou ferramentas podem ser utilizadas para a captação e retenção de talentos em empresas do setor de serviços em saúde?