



CENTRO UNIVERSITÁRIO DR. LEÃO SAMPAIO – UNILEÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

MARIA SAMARA GONÇALVES TOMAS

**A VISÃO DO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS SOBRE O FENÔMENO
TURNOVER NAS ORGANIZAÇÕES: UMA LEITURA SOB A PERSPECTIVA DA
GESTALT-TERAPIA**

Juazeiro do Norte
2019

MARIA SAMARA GONÇALVES TOMAS

**A VISÃO DO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS SOBRE O FENÔMENO
TURNOVER NAS ORGANIZAÇÕES: UMA LEITURA SOB A PERSPECTIVA DA
GESTALT-TERAPIA**

Monografia apresentada à Coordenação do
Curso de Graduação em Psicologia do Centro
Universitário Dr. Leão Sampaio, como
requisito para a obtenção do grau de
bacharelado em Psicologia.

Orientadora: Larissa Vasconcelos Rodrigues

Juazeiro do Norte
2019

A VISÃO DO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS SOBRE O FENÔMENO TURNOVER NAS ORGANIZAÇÕES: UMA LEITURA SOB A PERSPECTIVA DA GESTALT-TERAPIA

Maria Samara Gonçalves Tomas¹
Larissa Vasconcelos Rodrigues²

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo principal realizar uma leitura sob a ótica da corrente teórica Gestalt-terapia sobre o entendimento de Gestores de recursos humanos em relação ao fenômeno turnover nas organizações e as suas facetas, de modo a se estruturar uma aproximação entre a Gestão de Pessoas e a Gestalt-terapia, visto a carência de produções que englobam ambas temáticas. A investigação contou com a realização de entrevistas executadas no mês de outubro de 2019 com dois profissionais da Psicologia que atuam na área de Gestão de Pessoas em organizações localizadas na região do interior do Cariri, esta fora norteada por perguntas disparadoras que abordavam diferentes questões sobre o turnover. Por meio da pesquisa, pode-se constatar que o turnover caracteriza-se enquanto fenômeno que causa um processo de desequilíbrio as instituições, ademais, os dados organizacionais mostraram-se ainda como uma potente ferramenta no que diz respeito a Gestão de pessoas, bem como a cultura organizacional vigente, devendo esta cultivar a valorização do empregado e fornecer condições de trabalho favoráveis. Isto posto denota-se a necessidade em atentar-se a elaboração de um planejamento estratégico e ao estabelecimento de políticas que possibilitem a retenção de talentos. Vale ressaltar ainda, que a Gestalt-terapia salienta-se enquanto elemento pouco abordado no campo organizacional, porém, detentora de inúmeras possibilidades de contribuição, de modo a auxiliar na produção de uma prática dialógica e centrada no organismo.

Palavras-chave: Turnover. Rotatividade. Gestalt-terapia. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

The main objective of the present work is to read from the perspective of the theoretical current. Therapy Manager on the understanding of Human Resources Managers regarding the activity turnover history and its facets, in order to structure a link between People and Gestalt Therapy, viewed as lacking products that include Thematic Embassies. An investigation reported by conducting interviews conducted in October 2019 with two Psychology professionals working in the area of People Management in organizations located in the interior region of Cariri, is a forum to investigate for issues involving other questions about the turnover. Through research, it is possible to see that turnover is used while it causes an imbalance process, as institutions, in addition, organizational data are still used as a potential tool in people management, as well as an organizational culture. This should cultivate employee appreciation and provide favorable working conditions. This post denotes the need to pay attention to strategic planning and the establishment of policies that enable the retention of talent. It is also noteworthy that the highlighted management therapy is the least addressed element in the organizational field,

¹Discente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: samara.tomas6@gmail.com

²Docente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: larissavasconcelos@leaosampaio.edu.br

however, has the possibilities of contribution, in order to assist in the production of a dialogic and organism-centered practice.

Keywords: Turnover. Turnover. Gestalt therapy. People management.

1 INTRODUÇÃO

As organizações, enquanto sistemas abertos, caracterizam-se por um constante intercâmbio entre elementos internos e externos à mesma, manifestando-se por exemplo por meio da entrada de matérias-primas, capital e de recursos humanos, e a saída destes em forma de serviços e produtos. Neste contexto, tanto a entrada como a saída de colaboradores dentro das instituições provocam mudanças às mesmas.

Turnover é um vocábulo em inglês utilizado para referir-se ao fluxo de entrada e saída de colaboradores nas empresas, sendo estes motivados pelo empregador ou pelo empregado. Na língua portuguesa equivale ao uso do termo rotatividade (SILVEIRA, 2010).

Ao verificar que a literatura aponta para o turnover como um importante dado para a empresa e traz consequências para os seus mais diversos âmbitos, como por exemplo o econômico e o clima organizacional, salienta-se que esta se configura como uma temática que merece destaque nas produções científicas.

O interesse por essa área surgiu a partir de vivências da própria pesquisadora em seu âmbito de estágio, ao verificar que a entrada e saída de funcionários causam impactos positivos e negativos de forma direta, tanto nos colaboradores de forma individual, como nas organizações de um modo geral.

A Gestalt-terapia enquanto abordagem psicológica muito possui a contribuir para o campo das organizações, sua visão de homem e de mundo pode nos permitir uma melhor compreensão de certos processos sociais, pessoais e também organizacionais. O termo “Gestalt”, não possui tradução exata para as demais línguas, Yontef (1993) afirma que o conceito de Gestalt está relacionado à forma, configuração ou ao todo, que é uma unidade significativa, e não somente uma soma das partes. Esta abordagem busca a compreensão do fenômeno como sendo um sistema multifacetado e composto por várias dimensões, onde, qualquer mudança que ocorre gera novas configurações ou novos “todos”.

A pesquisa tem por foco realizar uma leitura sob a perspectiva desta corrente teórica sobre a percepção de gestores de Recursos Humanos em relação ao fenômeno turnover em seus mais variados aspectos, trazendo benefícios não só aos profissionais da área, bem como as organizações como um todo.

A investigação foi executada no segundo semestre do ano de 2019, em organizações localizadas na região do Cariri, especificamente nas cidades de Juazeiro do Norte e Crato, por meio da realização de entrevistas semiestruturadas.

A produção baseia-se na hipótese de que o turnover pode trazer tanto efeitos negativos como efeitos positivos, porém, em altos níveis pode trazer severos prejuízos à qualidade dos serviços e produtos ofertados.

O trabalho inicia-se delineando alguns aspectos sobre a Gestão de Pessoas, em seguida, conceitua o fenômeno turnover, suas principais causas e impactos as organizações, esboçando ainda sobre a aplicabilidade da Gestalt-terapia às organizações e os seus principais conceitos, em seguida aborda os materiais e métodos utilizados na pesquisa, e, por fim os resultados obtidos seguido pelas considerações finais da pesquisadora.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A GESTÃO DE PESSOAS

Ao longo da história as pessoas vêm sendo enxergadas pelas organizações de trabalho como bens utilizados para a produção de produtos ou serviços e/ou como recursos a serem manejados, portanto, ainda que hajam constantes mudanças nas organizações e nos meios de produção, a gestão de pessoas continua funcionando como um mecanismo que impõe certo controle sobre os sujeitos. Em contrapartida há uma grande pressão do meio externo para que ocorra revisões nos modelos de gerir pessoas (DUTRA, 2016).

Em concordância, Chiavenato (2014) afirma ser possível já observar algumas mudanças neste contexto, onde, os sujeitos não são mais vistos como propriedade da organização, mas como pessoas que colaboram entre si e a empresa para que se consigam alcançar bons resultados. Logo, há uma mudança de perspectiva, onde não se administram mais pessoas, administram-se com as pessoas.

Isto significa coordenar uma organização em parceria com os seus colaboradores, onde estes não ocupam mais um lugar de recurso da instituição, sendo enxergados como indivíduos ativos, possuintes de uma visão própria e fonte de inovação para o contexto em questão (RIBEIRO, 2012).

Portanto, Davel e Vergara (2014) destacam que, ao passo em que os gestores focam apenas nos aspectos operacionais e cognitivos dos colaboradores e se distanciam dos fatores físicos, psíquicos e emocionais destes, acaba-se provocando um desequilíbrio, podendo assim ocasionar sérios prejuízos às organizações. As questões subjetivas muitas vezes são

negligenciadas neste contexto, sob o argumento de não conseguir se alcançar uma certa objetividade. Em contraposto, os autores destacam a importância de se considerar o que é particular de cada sujeito, pois, permite a formação de uma visão deste como pessoa imersa em um determinado contexto cultural, histórico e temporal, de modo a considerar as relações ali estabelecidas e a singularidade de quem as compõem, expressa por meio do comportamento verbal e não-verbal.

Em concordância, Abreu, Araújo e Cavazotte (2017) defendem que, ao atentar-se aos aspectos relacionais e subjetivos dos indivíduos, possibilita-se a formulação de políticas mais eficazes e satisfatórias no que diz respeito ao desempenho empresarial, possibilitando a criação de um clima mais agradável.

No entanto, em nível global, as organizações estão envolvidas em uma teia de constantes alterações, Vergara (2016) destaca as mudanças relacionadas a ascensão de uma comunidade embasada na informação e em conhecimento, evidenciados por meio de uma evolução tecnológica acelerada. Salientam ainda o processo de globalização, que expande e extrapola a ideia de mercados domésticos e as delimitações geográficas.

O crescimento e o desenvolvimento de tecnologias computacionais e a criação de redes de computadores permitem o armazenamento de informações em massa que podem ser utilizadas das mais variadas maneiras, que vai desde a simples preservação de dados ao controle de ferramentas bastante complexas. As consequências, em grande escala, vêm mudando o modo de efetuar negócios (BOHLANDER; SNELL, 2009). Logo, estabelecem-se assim novas formas de contato.

A contemporaneidade tem como uma de suas marcas principais um rápido processo de globalização que vem alargando os limites do mercado. As contínuas mudanças trazidas pelas novas tecnologias estão cada vez mais alterando o fluxo dos modos de produção das instituições, os redirecionado para uma maior produtividade e, por conseguinte, um maior lucro. Logo, existem inúmeros desafios cotidianos para que as empresas consigam gerir satisfatoriamente os seus colaboradores (ABREU; FLEURY; SOUZA, 2018).

A moderna administração de pessoal (RH) é tida atualmente como uma responsabilidade de linha e uma função de staff. Uma responsabilidade de linha, pois se espera que cada manager (Denominação dada aquele que ocupa uma posição gerencial administrando determinada área.) da empresa responda diretamente pela administração de suas equipes de trabalho; e uma função de staff, pois cabe à área de RH estabelecer diretrizes, normas e critérios de como administrar as pessoas (MARRAS, 2011, p. 15).

Segundo Albuquerque (2002), em uma gestão estratégica de pessoas o principal papel dos recursos humanos evidencia-se no sentido de propor e facilitar mudanças nas organizações e mostrar-se como mecanismo que oriente na tomada de decisões empresariais. Deste modo, as atribuições da área são divididas em alguns grandes subsistemas, serão destacados aqui os mais relevantes para esta discussão:

- Agregando pessoas: Envolve as atividades de Recrutamento e seleção de pessoas. Este subsistema é incumbido pela atração e triagem de candidatos que encontram-se no mercado, bem como pela seleção e direcionamento destes para a organização (MARRAS, 2011).
- Aplicando pessoas: Engloba as atividades de orientação de pessoas, modelagem do trabalho e avaliação de desempenho humano. Está ligado a adequação de pessoas para os cargos certos, tornando-as capazes de executar satisfatoriamente o seu papel, para isso se estabelecem órgãos, cargos e regras (CHIAVENATO, 2014).
- Mantendo pessoas: Este almeja a satisfação e motivação dos colaboradores, destaca-se como sendo um dos subsistemas mais importantes, pois, envolve questões ligadas a manutenção de talentos, motivação e engajamento do capital humano. Está ligado a questões voltadas à remuneração, plano de carreira, segurança, higiene no trabalho, etc. (CHIAVENATO, 2002).
- Desenvolvendo pessoas: Está ligado a ações de treinamento e desenvolvimento, estas ocupam lugares centrais no contexto organizacional, tendo em vista que os seus impactos trazem consequências diretas para a relação entre o sujeito e trabalho, podendo assegurar ou não o desenvolvimento de competências e habilidades, e, por conseguinte, na realização mais satisfatória de suas tarefas (ÁVILA; STECCA, 2015).
- Recompensando pessoas: Abrange a remuneração, programas de incentivo e os benefícios e serviços sociais. Este constitui questões centrais no que diz respeito ao incentivo e motivação dos funcionários (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com Gil (2019), o setor de Recursos Humanos configura-se como um campo de atuação extremamente vasto onde os profissionais da área gozam de inúmeras possibilidades e a sua prática depende de alguns aspectos como o porte organizacional, clientela, os serviços e produtos ofertados, etc. Qualquer tentativa em definir todos os papéis que o profissional desempenha será falha, porém, algumas destas atividades sobressaem-se em relação as demais; como elaborar e implementar programas e projetos, facilitar o estabelecimento de vínculos organizacionais, elaborar e executar planos de recrutamento e seleção, etc.

Todavia, a literatura relacionada aos recursos humanos aponta para um aumento de debates sobre a imprescindibilidade da execução de políticas e procedimentos que sejam

congruentes entre si e possibilitem alcançar as metas da empresa. O RH tem sido visto como uma área cada vez mais indispensável às organizações, com a finalidade de se conseguir preservar o vínculo empregatício de bons funcionários à instituição (RIBEIRO, 2012).

A prática de um profissional de Recursos humanos ultrapassa uma atuação meramente técnica, em vista de que se faz necessária a presença de uma indispensável habilidade ligada a capacidade de analisar e interpretar o que está por trás das coisas, competência essa adquirida por meio de formação específica e experiência ao longo de anos (PASCHINI, 2006).

Isto posto, culmina-se em uma discussão central no que diz respeito a atuação do profissional de Recursos humanos, Ribeiro (2012), salienta que este possui envolvimento íntimo para com os principais desafios da instituição, de modo a cooperar no alcance das metas individuais e organizacionais, tendo como principal função conciliar as relações entre as instituições e os indivíduos que as constituem. Ressalta-se ainda que sua atuação deve estar pautada em ações humanas e empáticas, sendo possível assim construir relações mais horizontais e conseqüentemente mais proveitosas em todos os níveis.

2.2 O FENÔMENO TURNOVER, SUAS PRINCIPAIS CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS

O turnover organizacional relaciona-se diretamente com o intercâmbio de pessoas entre a organização em questão e o meio, ou seja, essa variação é evidenciada pelo volume de sujeitos que adentram e desligam-se da mesma (CHIAVENATTO, 1998).

Silva (2001), classifica o turnover organizacional em dois tipos, o funcional, sendo este considerado como positivo para a empresa, ocorre quando há a troca de cargos, de modo a aproveitar e valorizar os colaboradores ali presentes. E o disfuncional, este ocorre quando um funcionário de alta performance e/ou que possui habilidades e competências específicas ao cargo é desligado.

Portanto, o desligamento propriamente dito ocorre quando o indivíduo deixa de fazer parte do quadro de funcionários de determinada organização, Chiavenatto (2010), os classifica em dois tipos:

- Por iniciativa do colaborador: Quando este, motivado por razões de cunho pessoal ou profissional opta por desligar-se da empresa. Para esta, destacam-se algumas possíveis causas, como a insatisfação com o trabalho e o vislumbre de futuras oportunidades laborais fora da instituição.

- Por iniciativa da organização: Quando a própria instituição, opta por demitir o colaborador, seja com a intenção de contratar pessoas mais capacitadas, para retificar falhas de seleção ou apenas para reduzir o quadro de funcionários

O turnover está para além do simples movimento de entrada e saída do cargo ocupado, quando esta é feita de forma voluntária torna-se possível e bastante importante um processo de investigação sobre as intenções de turnover, momento este onde o empregado de forma subjetiva está em processo de revisão constante sobre a probabilidade de desligar-se ou não da organização (NORA; SILVA; OLIVEIRA, 2017).

O conceito de intenção de rotatividade está ligado ao desejo que o colaborador possui de desligar-se da empresa. No entanto, a não retenção de talentos trazem inúmeras implicações negativas no que diz respeito à qualidade dos produtos e/ou serviços ofertados, como a não coesão das equipes, maior custo financeiro, consequências na gestão organizacional, dentre outros (ABREU; FLEURY; SOUSA, 2018). Podendo ainda trazer consequências diretas para o clima e saúde organizacional (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

No entanto, como posto por Mobley (1992), o turnover apresenta-se também como um fenômeno importante para o bom desempenho da empresa, pois, permite uma atualização do quadro de funcionários de modo a renová-lo e revigorá-lo. Logo, “Para algumas empresas, a rotatividade pode vir a ser positiva, transformando e auxiliando no aprendizado corporativo e proporcionando uma competitividade sadia” (GALLON et al., 2018, p.265).

Em um estudo realizado por Oliveira e Rocha (2017) com 299 profissionais com nível superior, foi possível identificar alguns fatores que contribuem para a permanência dos colaboradores nas organizações, dentre eles pode-se destacar: avaliações positivas das atividades desenvolvidas pelo RH, a seleção de colaboradores mais positivos em relação a si mesmos, o investimento em políticas de recursos humanos de elevado desempenho e no desenvolvimento de líderes, formando assim profissionais mais engajados, e, por conseguinte, mais comprometidos com a organização.

Destarte, Paul (2009) pondera que os colaboradores optam por permanecer em instituições que oportunizem o uso das suas habilidades e competências, que possibilitem a execução de variadas tarefas, ofereçam autonomia e feedback sobre a sua atuação. Da mesma forma, o ambiente de trabalho também aparece como uma importante variável nesse contexto, a organização deve fornecer um local seguro, confortável e que permita a realização das tarefas de uma maneira satisfatória. Outro fator de grande valia pra a retenção de talentos está ligado à remuneração, os empregados desejam a estruturação de sistemas de recompensas e remuneração justos, de acordo com o cargo ocupado e as atividades desenvolvidas.

Em sua obra, Goleman (2008) aponta para características da cultura organizacional de uma empresa que cultiva talentos, evidenciando a coesão nas equipes de trabalho, flexibilidade, autonomia, sinceridade, segurança, respeito aos cargos de liderança, dentre outras.

Sobre as principais causas do turnover, Luz (2008), salienta algumas; as classificando em internas, como: insatisfação e condições não favoráveis de trabalho, ausência de possibilidades para ascensão profissional, conflitos de relacionamentos, etc. E em externas, como: a chegada de novas empresas, novas oportunidades de trabalho, corte de colaboradores, etc.

Neste âmbito, torna-se de extrema importância se entender a forma como apresentam-se os indicadores e percepções dos sujeitos perante a empresa e seus impactos sobre dados que apontam para a retenção de pessoas, como o turnover (CAPPELLOZZA; COSTA; SILVA, 2015).

Dutra, Dutra e Dutra (2017) apontam a importância de se realizar cálculos para o controle e para se obter índices sobre o turnover dentro das organizações. Este pode ser realizado por meio da seguinte fórmula:

$$((A + D) \div 2) \div MC) \times 100 = \text{percentual de rotatividade}$$

A = Admissões

D= Demissões

MC= Quantidade média de colaboradores

Em organizações de alguns segmentos como: Call-center, fast food e entretenimento; onde os níveis de turnover costumam ser altos e quase que inerentes à cultura organizacional, o turnover necessita ser acompanhado de forma mais íntima, pois gera altos custos às mesmas (DUTRA, 2016).

É cômico que a permanência do colaborador em seu ambiente laboral é de extrema valia para a organização devido a experiência obtida ao decorrer do tempo e reduz custos à mesma, “além disso, uma grande rotatividade no mercado de trabalho gera pressões sobre os gastos sociais governamentais, particularmente com programas como seguro desemprego” (BARBOSA et al., 2018, p. 04).

Em concordância, Borges e Mourão (2013, p.306) afirmam que, os altos índices de turnover:

[...] elevam os custos diretos, à medida que envolvem novas contratações, socialização dos novos membros além dos investimentos com treinamento e educação corporativa. Não é por acaso que muitas organizações desenvolvem políticas e práticas para retenção de seus talentos, demonstrando capacidade para gerir, com equilíbrio, seu quadro funcional.

Isto posto, a permanência dos colaboradores em seus cargos de trabalho denota-se como sendo de extrema importância ainda no que condiz a retenção de talentos, pois, em consequência à experiência e habilidades obtidas ao longo da vida laboral do trabalhador, evidencia-se uma expressiva melhora na sua produtividade. Portanto, para além de trabalhar estas habilidades e competências, se faz necessário ainda mantê-los leais à empresa (BARBOSA et al., 2018).

2.3 A GESTALT-TERAPIA APLICADA AS ORGANIZAÇÕES

Segundo Alvim e Ribeiro (2005), o âmbito da Psicologia Organizacional denota-se como um campo ainda pouco estudado por teóricos da Gestalt-terapia, onde a literatura já produzida possui um enfoque especial apenas no que condiz a área do desenvolvimento organizacional.

A Gestalt-terapia nasce mediante a interlocução de diversas correntes teóricas, é atravessada e sofre influências de todas estas. Destarte, (BELMINO, 2015, p.38) descreve que:

Nesse sentido, historicamente, encontramos uma série de articulações epistemológicas, existencialistas, fenomenológicas-existenciais, sistêmicas, transpessoais, pragmatistas, bioenergéticas, dialógicas, psicanalíticas e neopsicanalíticas, [...] xamânicas e pós-modernas, indo até as propostas aliadas à física quântica. Também poderíamos citar aqui a aproximação com as correntes humanistas, principalmente o trabalho de Carl Rogers e Abraham Maslow, assim como o Psicodrama de Jacob Levy Moreno.

Em suma, a teoria da Gestalt-terapia baseia-se na Teoria do campo, na qual postula-se que há uma relação entre organismo e ambiente, onde todo e qualquer fenômeno ocorre em um campo, dessa forma, esse organismo influencia o campo ao mesmo tempo em que é influenciado por este. Logo, o campo não existe sem o organismo ao mesmo passo que o organismo não existe sem o campo (YONTEF, 1993).

“O homem para a Gestalt-Terapia é um ser-no-mundo, o que significa que ele age ativamente sobre o mundo e o transforma e recebe dele também influências, em uma relação recíproca” (FONSECA; MORAES, 2015, p.08). O indivíduo é considerado como um ser biopsicossocial e encontra-se em constante diálogo com o meio em que vive.

Esta concepção traz à tona também uma visão holística do ser humano, o entendendo como uma totalidade, ou seja, o todo apresenta-se maior que a soma das partes, só sendo compreendido a partir das interações destas. Esta visa alcançar a totalidade e singularidade da

relação do homem consigo mesmo e com o mundo por meio das suas relações afetivas, emocionais, corporais, intelectuais, etc. (CATTANI, 2018).

Esta percepção compreende o homem como um organismo, de modo a presumir que não há diferenciação entre os aspectos físicos e psicológicos (BELMINO, 2014). Logo, “Nenhuma emoção, seja raiva, tristeza, vergonha ou nojo ocorre sem que seus componentes fisiológicos, bem como os psicológicos, entrem em jogo” (PERLS, 1981, p.69).

Trazendo para o campo da Psicologia Organizacional, Ribeiro (1994) descreve que uma organização é um todo complexo que possui vida e é detentor alguns subsistemas, onde processos conscientes e inconscientes atuam a todo o tempo. Partindo desse pressuposto, o autor desenvolve o modelo do campo holístico relacional, neste, a empresa é um campo organizado e toda e qualquer alteração em uma parte deste, influencia o todo. Logo, estruturalmente, a empresa seria um grande organismo, formado por outras variáveis, ou como denominado pelo o autor, campos.

Dentre estes ressalta-se: O campo geobiológico (está relacionado com o corpo físico da empresa, como ferramentas, móveis, limpeza do local, o modo como as pessoas estão dispostas, etc.); O campo psicoemocional (engloba elementos relacionados ao âmbito afetivo/emocional da empresa, como clima, motivação e colaboração entre os funcionários); O campo socioambiental (diz respeito a aspectos culturais e sociais da empresa, como crenças, cultura, o meio onde está introduzida); O campo sacrotranscendental (está voltado para a procura por desenvolvimento, pautada em aspectos éticos universais e respeito a solidariedade e responsabilidade com o meio, e por fim, O espaço vital que simboliza a integralidade dos processos da instituição.

Ademais, vale destacar alguns dos principais conceitos da abordagem como: Awareness, contato, homeostase, aqui-e-agora, self, e figura e fundo. Estes serão discutidos no decorrer do texto.

Awareness, por sua vez, pode ser definida como a tomada de consciência de si no tempo presente, é o perceber-se corporal, emocional e do meio (GINGER; GINGER, 1995). Perls, Hefferline e Goodman (1997, p.41) a definem como “o sentir espontâneo do que quer que surja em você - do que está fazendo, sentindo, planejando”. Logo, para que haja esse sentir espontâneo mencionado acima, é preciso que ocorra o contato, este está relacionado a um processo de encontro e afastamento do self em direção a algum elemento do campo, propiciando um processo de desenvolvimento e transformação, já que é por meio deste que o indivíduo apropria-se do que é nutritivo e aliena aquilo que é inassimilável.

O contato caracteriza-se como dinâmico, seletivo, assimilável e ativo, é portanto, a awareness da novidade e o ajustamento criativo do organismo e seu ambiente, logo, viver implica estar em contato. Este acontece no campo, que inclui a fronteira do contato, que por sua vez facilita, dificulta ou impossibilita o mesmo (D'ACRI; LIMA; ORGLER, 2012).

Destarte, a definição de contato ancora-se na possibilidade que o organismo possui de identificar as suas carências e atuar de maneira a satisfazê-las, de modo a conseguir elaborar, cognitivamente, o fim do ciclo e a saciação de suas necessidades. Para a Gestalt-terapia é um processo que divide-se em três no âmbito das organizações, Alvim e Ribeiro (2005) salientam o sensorio (voltado para a capacidade da organização de identificar as suas próprias demandas e carências); o motor (está ligado à ações com a finalidade de satisfazer as suas necessidades) e o cognitivo (relacionado ao armazenamento de informações para situações futuras).

Como acentuam Perls, Hefferline e Goodman (1997), o self manifesta-se nas fronteiras de contato em uma dança constante, portanto, nas fronteiras determinadas rígidas há a ausência de ampliação do contato, reduzindo o movimento. Os organismos adoecidos/neuróticos apresentam fronteiras do ego rígidas, com ausência de fluidez no aspecto do contato/fuga ou formação da gestalt, com incapacidade de identificar-se com algo e alienar o que não é interessante com facilidade e clareza.

É por meio desse contato consigo mesmo (awareness) e com os seus desejos que o organismo consegue se dar conta das suas necessidades, neste momento, este encontra-se em desequilíbrio. Neste âmbito, Perls (1981, p.20) desenvolveu o conceito de homeostase:

A homeostase é, portanto, o processo através do qual o organismo satisfaz suas necessidades. Uma vez que suas necessidades são muitas e cada necessidade perturba o equilíbrio, o processo homeostático perdura o tempo todo. Toda vida é caracterizada pelo jogo contínuo de estabilidade e desequilíbrio no organismo. Quando o processo homeostático falha em alguma escala, quando o organismo se mantém num estado de desequilíbrio por muito tempo e é incapaz de satisfazer suas necessidades, está doente. Quando falha o processo homeostático o organismo morre.

Do mesmo modo que os sujeitos, as organizações estão abertas para o meio e necessitam encontrar nele modos de saciar as suas necessidades ao mesmo passo em que o meio demanda das mesmas, logo, faz-se necessário que se estabeleça certo equilíbrio entre as necessidades organizacionais, dos colaboradores e do meio (ALVIM; RIBEIRO, 2005).

Ao tentar reestabelecer o seu equilíbrio diante dessas situações novas, o organismo encontra algumas formas de ajustar-se as mesmas, podendo ocorrer de forma criativa ou disfuncional.

Ribeiro (1994) contempla que ajustamento criativo é o processo pelo qual a pessoa, usando sua espontaneidade, encontra em si, no meio ambiente ou em ambos, soluções disponíveis, às vezes aparentemente não claras, de se autorregular. Já ajustamento criativo disfuncional, portanto, é esta permanência em um repertório limitado de comportamentos, limitando o surgimento de novas figuras, o que enrijece a espontaneidade e dificulta a possibilidade de mudanças, como contempla Campos, Toledo e Faria (2011).

Em decorrência disso, Yontef (1993) ressalta que é a partir da necessidade atendida que a Gestalt completa-se, não comandando mais a energia orgânica, possibilitando o reconhecimento e a expressão de necessidades, bem como a formação de novas Gestalten. Portanto, o organismo autorregulado, ao contrário do neurótico, explora e escolhe ingerir elementos nutritivos e rejeitar os tóxicos, de modo a usar sua awareness para a discriminação e a agressão para destruir ou desestruturar o novo.

Ademais, como afirmam Polster e Polster (2001), ao se investigar como ocorrem os processos de percepção humana, os psicólogos da Gestalt puderam constatar que estes não ocorrem de modo passivo, onde os estímulos ambientais são percebidos e organizados por cada sujeito de uma forma diferente. Logo, o que é percebido do meio é estruturado em uma experiência primária de figura emergente, sendo esta contraposta a um fundo, portanto, essa figura sobressai-se sobre o fundo de forma, ganhando destaque, neste fluxo contínuo, a experiência do self diverge em sua forma de acordo com o que esteja acontecendo.

O self, por sua vez, configura-se não como um lugar físico, mas como sistema de contatos, o local que engloba as sensações, funções motoras e as necessidades orgânicas relacionando-se com o que ocorre na fronteira de contato, sendo assim pertencente ao indivíduo bem como ao meio (PERLS; HEFFERLINE E GOODMAN, 1997).

Salienta-se ainda o conceito de aqui-e-agora, sendo esta uma das principais premissas para a prática em Gestalt-terapia, está relacionado a necessidade de se estabelecer uma maior ênfase no presente, porém, sempre levando em consideração que no presente estão contidos tantos elementos do passado como do futuro, em concordância, Polster e Polster (2001) afirmam que o passado e o futuro contemplam o que já aconteceu e o que pode vir a ser um dia, possibilitando assim a criação de um contexto em uma situação presente que permite que uma figura emergja em contrapartida a um fundo existente, no entanto, ao fixar-se nestes se está comprometendo as possibilidades existenciais e experienciais do sujeito tendo em vista que apenas no presente é possível resolver situações inacabadas.

3 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de cunho qualitativo, o enfoque deste, diferencia-se do estudo de tipo quantitativo por não lançar mão de instrumentos estatísticos e/ou ter como objetivo final a quantificação ou numeração de dados. Almeja, portanto, o alcance de uma percepção bastante delineada dos significados e sentidos expostos pelos sujeitos da pesquisa, em contraposição à elaboração de medidas quantitativas destes (RICHARDSON et al., 1999).

Este apresenta ainda um caráter descritivo e exploratório, de modo a buscar delinear e detalhar os fenômenos, ocorrências e eventos, caracterizando atributos, qualidades e particularidades dos perfis, sujeitos, grupos, comunidades, acontecimentos, objetos ou quaisquer outros elementos passíveis de análise (COLLADO; LUCIO; SAMPIERE, 2013).

O levantamento bibliográfico foi realizado por intermédio das bases de dados CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e SCIELO (Scientific Electronic Library Online); por meio dos descritores “Rotatividade organizacional”, “Turnover” e “Gestalt-terapia”. Foram aplicados como critérios de inclusão: artigos publicados entre os anos de 2015 e 2019 e redigidos na língua portuguesa. Utilizou-se ainda livros, dissertações e teses de autores renomados na área.

Dos participantes, foram escolhidas um total de 2 organizações localizadas na região do Cariri, definiu-se como critérios de inclusão: Empresas de pequeno porte na qual o gestor de recursos humanos atue na mesma há um ano ou mais e como critérios de exclusão foram estabelecidos: Participantes que recusaram-se assinar o termo de consentimento livre e esclarecido e empresas que não permitem a realização de pesquisas nas mesmas.

Na investigação utilizou-se como mecanismo para coleta de dados a realização de entrevistas; estas foram norteadas por meio de um questionário semiestruturado, sendo caracterizado por um procedimento onde “o entrevistador conversa com quem lhe fornece as informações, formulando perguntas livremente, ao sabor do desenrolar da conversa. [...] cada situação é particular e as perguntas são abertas” (HENRIQUES; MEDEIROS, 2017, p.57). Este contou com perguntas que envolvem, como por exemplo, o que o gestor de Recursos Humanos entende por turnover e seus aspectos positivos e negativos para a instituição.

As entrevistas foram executadas no mês de outubro do ano de 2019 com dois psicólogos, no entanto, vale salientar que não foi estabelecido como critério de inclusão a formação em Psicologia, estas foram realizadas em duas organizações localizadas na região do Cariri, especificamente nas cidades de Juazeiro e Crato. Na qual uma das organizações atua no ramo Educacional por meio da oferta de cursos preparatórios para vestibulares e a segunda atua no ramo da saúde como sendo um laboratório de análises clínicas.

Salienta-se ainda que a participação no estudo oferece baixo risco aos sujeitos da pesquisa. Todo o processo de investigação segue os apontamentos da Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, que regulamenta pesquisas realizadas com seres humanos, indicando que a ética é uma construção sócio histórica, e, no âmbito da pesquisa implica em uma consideração positiva incondicional pelo respeito à dignidade, de modo a garantir o direito aos participantes de uma forma livre e evitar possíveis danos aos mesmos.

De modo inicial, os entrevistados foram contatados e após consentimento dos mesmos o projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Unileão, no qual, ao seguir todos os preceitos éticos de pesquisa envolvendo seres humanos foi aprovado, este possui o seguinte número de CAEE (Certificado de Apresentação para Apreciação Ética): 19410419.6.0000.5048.

Por meio do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), os sujeitos foram informados sobre os objetivos, riscos e procedimentos do trabalho, de modo a assegurar o sigilo e anonimato, tanto dos pesquisadores, como das respectivas empresas envolvidas. Este também ainda possibilita a desistência dos sujeitos a qualquer momento da pesquisa, garantindo a autonomia e integridade dos mesmos.

As entrevistas foram agendadas de acordo com a disponibilidade dos participantes e executadas em seus respectivos ambientes de trabalho por escolha dos mesmos. Para registro verbal foi utilizado o gravador de voz, onde os sujeitos foram informados previamente sobre o uso deste.

No que condiz a análise dos dados, o recurso escolhido para a realização desta foi a análise de conteúdo de Bardin (1997), caracterizada por ser uma técnica metodológica onde procura-se entender, os elementos, atributos e paradigmas que se encontram nas entrelinhas das falas em questão. A utilização dessa prevê a realização de três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Foi realizada ainda, uma leitura dos dados obtidos sob a perspectiva da corrente teórica Gestalt-terapia, de modo a estabelecer uma relação entre as informações coletadas por meio da entrevista, a literatura existente sobre a gestão de pessoas e os conceitos gestálticos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa contou com a participação de 02 (dois) profissionais com formação em Psicologia que atuam na área de gestão de pessoas. Para um melhor delineamento, segue uma tabela com alguns dados relevantes para a investigação.

Na primeira linha constam os nomes fictícios que serão utilizados no decorrer do texto com o intuito de se preservar as identidades dos entrevistados, de modo a respeitar os preceitos éticos da resolução acima citada; a segunda linha refere-se há quanto tempo os profissionais entrevistados graduaram-se; a terceira concerne ao tempo de atuação dos mesmos nas respectivas organizações, e por fim, a quarta linha refere-se ao campo em que a empresa atua.

Tabela 1. Dados dos entrevistados.

NOME FICTÍCIO	P01	P02
TEMPO DE FORMAÇÃO	02 anos	03 anos
TEMPO DE ATUAÇÃO NA EMPRESA	02 anos	03 anos
RAMO DE ATUAÇÃO DA EMPRESA	Educação	Saúde

A partir dos dados obtidos por meio da investigação serão enfatizadas 03 categorias que são delineadas nos subtópicos a seguir, são elas: O turnover enquanto instância que provoca desequilíbrio nas organizações; a awareness nos processos de desligamento e o uso dos dados organizacionais como ferramenta de gestão; o processo grupal, a cultura organizacional e a Gestalt.

4.1 O TURNOVER ENQUANTO INSTÂNCIA QUE PROVOCA DESEQUILÍBRIO NAS ORGANIZAÇÕES

Os sujeitos participantes desta pesquisa dentro da investigação na qual o presente trabalho se propôs, referem-se ao Turnover como um fenômeno ligado à entrada e saída de colaboradores dentro de um determinado espaço de tempo.

- ... das minhas experiências é uma troca de pessoas por algum motivo, né? seja por trazer algo novo ou trocar algo que não está atingindo alguma expectativa. (P01).

- ... A rotatividade seria a entrada e a saída né, de pessoas em um curto período de tempo dentro da instituição. (P02).

Sob esta perspectiva, ao se adentrar ao campo da Gestalt-terapia, é cômico que qualquer alteração no organismo; no âmbito do turnover organizacional, tanto a entrada como a saída de colaboradores; ao passo que lhes geram novas necessidades, causam certo desequilíbrio ao mesmo (PERLS, 1981).

Em sua esfera negativa, o processo de desligamento pode trazer alguns impactos indesejáveis para as organizações. Em seus discursos, os sujeitos da pesquisa evidenciaram que existem impactos relacionados a custos financeiros e aos vínculos laborais estabelecidos.

- ...Custo, existe um custo, existe impactos em relação a perder aquela pessoa, o colaborador (P01).

- Cada pessoa que passa por aqui, ela deixa uma semente, deixa um... Como eu posso dizer? Ela deixa o trabalho dela, por mais que não tenha continuado ela deixa uma marca, ela estabelece relações com as outras pessoas (P01).

- ...eu vou falar do cargo de atendente, a gente tem todo um período de treinamento, hoje pra gente preparar um atendente e ele ficar 100%, a gente estipulou que dura no mínimo seis meses, porque tem o treinamento em relação a exames, tem vários sistemas para utilizar, tem a questão da política de atendimento que a gente utiliza, então é um tempo muito grande em relação a treinamento, a entrada e saída de pessoas acaba atrapalhando o processo (P02).

- ... tem também a questão do vínculo do colaborador aqui com a gente também, é uma empresa familiar, então por ser uma empresa familiar, a gente conseqüentemente tem um vínculo muito forte... (P02).

Em sua esfera positiva, os entrevistados referem-se ao Turnover enquanto possibilidade de diálogo com o ambiente e a inserção de novas visões para o campo da organização.

- Em relação a trazer um olhar de fora, então você traz o novo [...] a gente acaba se institucionalizando, então trazer alguém de fora, essa pessoa enxerga os processos, enxerga de modo diferente e talvez ela possa agregar nesse... agregar nessa oxigenação, né?! Um olhar novo sobre o processo e sobre a organização (P01).

- ... Tem a questão da entrada de novas pessoas, por exemplo, hoje eu vejo o setor da TI, a gente está crescendo muito em relação à TI, então há a entrada e novos colaboradores quase sempre, mas é mais no sentido de melhorias, para trazer outras visões para a empresa, então nesse sentido (P02).

Logo, evidencia-se a presença de fronteiras não rígidas entre as empresas e o ambiente, que possibilitam tanto a entrada como a saída de elementos pertencentes aos mais diversos âmbitos (psicológicos, materiais, cognitivos, sociais, etc.), fomentando assim um processo de influência bilateral entre essas duas instâncias. O organismo, ao mesmo tempo em que influencia o meio, sofre influência deste (ALVIM; RIBEIRO, 2005).

O modo como as organizações irão ajustar-se e lidar com esse estado de desequilíbrio, segundo a Gestalt, recebe o nome de Homeostase, este, caracteriza-se por ser um processo pelo qual o organismo irá promover a sua autorregulação, onde ele percebe e satisfaz as suas necessidades de modo a estabelecer o seu equilíbrio. Destarte, o organismo permanece em constante jogo entre o desequilíbrio e a estabilidade (PERLS, 1981).

4.2 A AWARENESS NOS PROCESSOS DE DESLIGAMENTO E O USO DOS DADOS ORGANIZACIONAIS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Em Gestalt-terapia o termo awareness está relacionado a um dar-se conta, em sua tradução remete a “estar consciente de” ou “ter consciência de”, estando assim ligada ao fato de se ter a experiência e saber da experiência (FRAZÃO; FUKUMITSU, 2014). Esta manifesta-se como um modo de experienciar, sendo conceituada como um estar em contato com a sua vivência presente (YONTEF, 1993).

Ademais, no que concerne ao modo como se sucedem os processos de desligamento nas organizações supracitadas, percebe-se que paira uma tomada de decisão que ocorre de modo bastante empírico e subjetivo, sendo estes baseados primordialmente na concepção dos núcleos gestores de ambas as instituições, logo, denota-se que essa tomada de consciência (aware) não é baseada em aspectos objetivos e dados quantitativos, no entanto, sofre forte influência do processo perceptório da equipe gestora.

- Nesse processo, né, ele ocorre pelo pedido da direção, “fulano” não serve, ou ele não está adequado, com base em observação e não em dados concretos... é discutido na reunião de líderes sobre o baixo desempenho de alguém, das coisas que não estão sendo atendidas em relação as atividades, e aí a gente faz uma análise e discute se a pessoa vai ser desligada ou se ainda tem alguma chance de resgatar, e aí sendo votado nesse tipo de conselho isso segue, tanto pro não que a gente consegue talvez estabelecer um processo, como pro sim (P01).

- Geralmente é uma solicitação da coordenação. A gente tem o processo de verificar o que de fato está acontecendo né, tanto o RH como a Psicologia, a gente verifica se de fato está acontecendo algum problema, alguma situação que a gente consiga interferir e melhorar. Então a gente vai fazer o diagnóstico se realmente não tem como ter uma volta, aplicar um treinamento, a gente procura saber o que tá acontecendo com a pessoa também, o colaborador. Aí não, de fato não dá mais pra ter esse funcionário na empresa aí é passado para o RH e posteriormente eles fazem o processo de desligamento junto com a coordenação (P02).

Portanto, durante a realização das entrevistas, nota-se a não menção ao uso da Avaliação de desempenho como ferramenta formal que permite a produção de dados e comprovação real do baixo desempenho do colaborador. Almeida et al. (2014), a conceituam como sendo uma análise sistemática do desempenho de cada colaborador, de modo a levar em conta as tarefas executadas, seu potencial de evolução, os objetivos e rendimento obtidos. Portanto, caracteriza-se por ser um processo com a utilidade de avaliar o mérito, as qualidades e principalmente a sua colaboração para o sucesso da organização.

Em concordância, Coelho (2013) afirma que o seu uso pode proporcionar melhorias tanto para a organização como para os colaboradores ali presentes, de modo a propiciar melhores condições de progresso e desenvolvimento para ambas as partes envolvidas neste processo. Portanto, ressalta-se a importância dos dados organizacionais para as empresas e a gestão da informação.

Esta é utilizada como ferramenta para um maior conhecimento organizacional, onde os dados organizacionais servem de matéria-prima, neste contexto, na contemporaneidade, esta prática possui um caráter vital em um mercado deveras competitivo podendo trazer transformações aos níveis sociais e econômicos (BLATTMANN; RODRIGUES, 2014).

Neste âmbito, os sujeitos da pesquisa ressaltam como manipulam o uso desses dados obtidos por meio da realização da entrevista demissional para o alcance de melhorias e a importância dos mesmos:

- É bem parecido com a idéia da pesquisa de clima né?! De fazer com que as pessoas que estavam aqui dentro nos dê um feedback mais fidedigno com relação à organização, porque eles sentiram na pele, principalmente quando se é um colaborador de base, então é eles descrever o que sente na pele e a gente também sistematizar alguns sintomas da organização (P01).

- Geralmente a gente senta não tem muito tempo assim, a cada três meses, a cada seis meses, mas a gente senta e vê por exemplo, essas duas pessoas solicitaram ou foram demitidas por isso, o que é que a gente pode mudar em relação a isso, será que é treinamento? É tanto que muita coisa a gente investiu, eu tô aqui há três anos, muita coisa que a gente foi investindo foi justamente em cima desses dados. É... por exemplo, teve uma época que tinha muita gente que não tava dando certo, passava o período de treinamento. Não... era feita a seleção, entrava aqui e não dava certo. A gente juntou os dados, sentamos, conversamos e decidimos melhorar o processo integrativo, o treinamento inicial aí gente fez tudo, organizou todo o processo e o índice caiu assim drasticamente [...] (P02).

Mediante ao exposto, percebe-se, por meio da fala de P02, um trabalho no aqui e agora mediante a utilização de dados organizacionais como uma forma de ajustamento criativo frente a uma situação de desequilíbrio. Para a Gestalt-terapia, ajustamento criativo é definido como o processo pelo qual o organismo encontra em si, ou no meio, mecanismos e ferramentas disponíveis para conseguir autorregular-se. Refere-se, portanto, ao ajustamento fruto do sistema de contatos estabelecidos com o meio (BARRETO, 2017).

Sob uma outra perspectiva, o próprio processo de demissão, sendo este iniciado pelo empregado ou empregador, pode configurar-se ainda como uma forma de ajustar-se criativamente a uma determinada situação.

Todavia, como mencionado pelo mesmo, estaria havendo certa dificuldade no que concerne a retenção de pessoas, os dados foram utilizados como ferramenta para ajustar-se criativamente através do processo de integração e assim reestabelecer o equilíbrio da organização em seu processo homeostático.

4.3 A CULTURA ORGANIZACIONAL, PROCESSO GRUPAL E GESTALT-TERAPIA

O conceito de Cultura organizacional pode ser entendido mediante a alusão a uma sociedade, porém, em nível micro. Portanto, ao passo que se considera desta maneira, afirma-se também que as instituições abarcam os mais variados tipos de relações sociais, do mesmo modo como ocorre na sociedade em nível macro. Destarte, seus elementos e aspectos vão para além de uma estrutura formal e objetiva. Ao passo em que se começa a levar em conta a cultura organizacional, realiza-se também uma leitura de cunho mais social deste contexto, o que permite apontar dados que não se faz possível por meio de uma leitura mais objetiva (DIAS, 2013).

Isto posto, trazendo para o campo do fenômeno turnover, nas organizações onde a investigação fora realizada, percebe-se uma relação direta deste, com a cultura organizacional vigente.

- [...] O colaborador contribui também com a cultura, então talvez se ele for demitido, essa cultura possa ser quebrada (P01).

- Tem a questão do vínculo do colaborador aqui com a gente também, é uma empresa familiar, então por ser uma empresa familiar, a gente conseqüentemente tem um vínculo muito forte, por exemplo, é... Um vínculo de amizade mesmo, então a saída também acaba prejudicando em relação a isso, não é a saída de uma pessoa, é um membro de uma família, é como se fosse nesse sentido (P02).

Sob uma perspectiva Gestáltica, a alteração em uma das partes, provoca também uma mudança num todo, mudando assim a cultura organizacional e os processos grupais ali presentes. Neste sentido, Ribeiro (1994) destaca que as forças grupais são bilaterais e recíprocas, ao modo que um atua sobre os outros e também recebe influências destes, onde cada indivíduo seria como uma espécie de miniatura do grupo, logo, tudo o que acontece em seu interior provoca alterações em seu sistema interno de equilíbrio. Quando se dão conta que o grupo não é mais o mesmo e mudou, os sujeitos subjetivamente também passam por mudanças.

- Tem a questão da desmotivação, né?! Você desliga... quando você desliga o colaborador, então essa troca também tem uma questão que é o impacto que causa no restante, que para o lado organizacional é interessante, para a gestão, para alguns gestores que não possuem um olhar humanizado é interessante porque faz com que os outros fiquem meio tensos e tendam a produzir mais, então esse é um embate que ocorre que... mas também tem um lado humano, a gente que é psicólogo a gente se preocupa com a condição que é gerada nisso, que há um impacto com o desligamento (P01).

Neste contexto, salienta-se a cultura organizacional como um importante dado no que refere-se a permanência ou não de um determinado indivíduo em seu posto de trabalho, Cruz e Gonçalves (2015) ressaltam que as organizações devem investir em uma cultura de valorização dos seus colaboradores, de modo a levar em consideração a imprescindibilidade das pessoas que compõem tal instituição, fazendo-se necessário o investimento na qualidade e

ambiente de trabalho e o estabelecimento de programas de desenvolvimento de carreira, remuneração, incentivos e benefícios.

Isto posto, verifica-se que a análise dos elementos inerentes à cultura organizacional e aos processos grupais ali presentes enriquecem os estudos da instituição, de modo a facilitar por exemplo as tomadas de decisões internas. Em concordância, Aparecida e Santos (2012) destacam que a cultura organizacional possui relação direta com os processos organizacionais, deste modo, se faz necessário um planejamento delineado quando é necessária uma tomada de decisão, pois, a falta desta preparação, pode acarretar em sérios prejuízos as empresas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve por finalidade principal realizar uma leitura sob a ótica da Gestalt-terapia sobre o que os gestores de Recursos Humanos enxergam sobre o turnover de acordo com a sua atuação e vivência cotidiana.

A Gestalt-terapia possui um desenvolvimento mais amplo no âmbito clínico, logo, buscou-se por meio desta produção também, fomentar o desenvolvimento desta no que condiz a sistematização e edificação de um corpo teórico da Gestalt nas organizações.

O turnover denota-se como um fenômeno intrínseco à todas as empresas, o termo é utilizado para referir-se à rotatividade de pessoas em um processo de entrada e saída de colaboradores. Embora seja algo visto como comum e inerente as instituições, passa a constituir um problema quando há um investimento na qualificação de pessoal e não se consegue retê-los.

As hipóteses de início estabelecidas foram confirmadas ao verificar que em baixos níveis o turnover é considerado como normal e até saudável para a organização, pois, promove certa oxigenação e possibilita a inserção de novos olhares e visões sobre os processos, porém, em altos níveis trazem diversos prejuízos ao clima organizacional e a perda de investimentos, sejam eles de tempo, financeiros ou até mesmo intelectual.

Constatou-se ainda que este caracteriza-se também como instância que provoca desequilíbrio nas organizações gerando novas necessidades, tanto com a entrada (como por exemplo a precisão de se realizar projetos de treinamento), como com a saída (como por exemplo a busca de novos colaboradores) de pessoas no quadro de funcionários.

A cultura organizacional, revelou-se ainda como potente agente de influência nos processos de entrada e saída de pessoas nas organizações, uma vez que estabelecem diversas

perspectivas, como por exemplo a lógica familiar vivenciada em uma das organizações onde a investigação foi desenvolvida.

Portanto, diante aos dados aqui expostos torna-se evidente a importância de um planejamento estratégico e investimento em atividades que propiciem a retenção de talentos como ferramentas para evitar e/ou minimizar a perda de investimentos e pessoas qualificadas.

Ao longo desta produção, tornou-se evidente o fértil campo de contribuição da Gestalt-terapia para com as organizações. A prática de um profissional de Psicologia neste âmbito orientado pela perspectiva da Gestalt-terapia, embasa-se em uma prática que busca reestabelecer o equilíbrio da empresa e o seu funcionamento saudável, onde o uso de técnicas e saberes desta precisam estar em consonância aos objetivos a serem alcançados.

Dados evidenciados por uma pesquisa realizada por Souza (2013) corroboram com o exposto, a autora destaca ainda que a ação deve ser pautada na organização e nos sujeitos enquanto instâncias detentoras de inúmeras potencialidades, por meio de uma atuação dialógica, o que possibilita a elaboração de um sentido compartilhado, objetivando que os colaboradores sejam, de certa maneira, autônomos corresponsáveis nas tomadas de decisões organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ABREU, A. L.; ARAÚJO, F. F.; CAVAZOTE, F. de. S. C. N.; Identificação organizacional entre funcionários públicos brasileiros: um estudo no setor cultural. **Rev. Brasileira de gestão de negócios**, São Paulo, v. 19, n. 64, p. 289-306, abr -jun de 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbgn/v19n64/1806-4892-rbgn-19-64-00289.pdf>. Acesso em: 11.09.2019
- ABREU, E.; FLEURY, L. F. de O.; SOUZA, M. A. A influência da anomia e do comprometimento organizacional sobre a intenção de rotatividade em organizações. **Rev. Atualidades em psicologia**, v. 32, n. 125, p. 51-69, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/328023308_A_influencia_da_anomia_e_do_comprometimento_organizacional_sobre_a_intencao_de_rotatividade_em_organizacoes. Acesso em: 08.08.2019
- ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas**. 7 ed. São Paulo: Ed. Gente, 2002.
- ALMEIDA, D. A. K.; GOMES, A. P; SAKANO, A. M.; SILVA, C. R.; SOUSA, L.; PINTO, A. D. L. Avaliação de desempenho: conceito, objetivo e metodologia. **Rev. Ampla de gestão empresarial**, São Paulo, v. 03, n. 02, p. 100-109, out. de 2014. Disponível em: http://www.revistareage.com.br/artigos/quinta_edicao/07.pdf. Acesso em: 01.10.2019
- ALVIM, B. M.; RIBEIRO, J. P. Contato, self e cultura organizacional: uma abordagem gestáltica. **Rev. Psicologia, organizações e trabalho**, v. 05, n.02, p. 197-225, 2005.
- APARECIDA, S.; SANTOS, E. M. A importância da cultura para as organizações. In: **Segundo Congresso de Pesquisa científica: Inovação, ética e seriedade**. 2012. Anais Eletrônicos. Univem, 2012. Disponível em: univem.edu.br/anaiscpc2012/pdf/Artigos%20-%20A%20importancia%20da%20cultura%20para%20as%20organizacoes.pdf. Acesso em: 11.11.2019.
- ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015. Disponível em: http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_cooperativismo/terceira_etapa/arte_gestao_pessoas.pdf. Acesso em: 01.10.2019
- BARBOSA, M. N.; COSTA, L. V.; SILVEIRA, L. S.; PONTES, R. P. O comportamento de jovens e adultos no mercado de trabalho brasileiro com relação à permanência no emprego. **Rev. De economia contemporânea**, v.22, n.03, p.1-23, 2018. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/rec/article/view/22011>. Acesso em: 20.09.2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. Edições 70, 1977.
- BARRETO, C. E. S. Um estudo sobre a gestalt-terapia na contemporaneidade. **Rev. O portal dos psicólogos**, v. 20, n. 04, p. 01-17, 2017. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0411.pdf>. Acesso em: 01.11.2019.
- BELMINO, M. C. **Fritz Perls e Paul Goodman**: duas faces da Gestalt Terapia. 1ª ed. Fortaleza: Ed. Premius, 2014.

BELMINO, M. C. **Gestalt-terapia e atenção psicossocial**. Fortaleza: Ed. Premius, 2015.

BLATTMANN, U.; RODRIGUES, C. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. **Rev: Perspectivas em Ciência da Informação**, v.19, n.3, p.4-29, jul – set de 2014. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1515>. Acesso em 15.08.2019.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Cengage learning, 2009.

BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**. São Paulo: Ed. Artmed, 2013.

CAMPOS, B. G.; TOLEDO, T. B.; FARIA, N. J. Clínica gestáltica infantil e integralidade em uma unidade básica de saúde. **Rev: da abordagem gestáltica**, v. 17, n.01, p. 23-29, 2011. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-68672011000100005. Acesso em: 23.09.2019.

CAPPELLOZZA, A. COSTA, L. V.; SILVA, R. S. O Impacto do Suporte Organizacional e do Comprometimento Afetivo Sobre a Rotatividade. **Rev: de Administração IMED**, v. 04, n.03, p.314-329, ago - dez de 2015. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/678>. Acesso em 08.10.2019.

CASTRO, T. G.; GOMES, W. B. Aplicações do método fenomenológico à pesquisa em psicologia: tradições e tendências. **Rev. Estudos de Psicologia**, v. 28, n.02, p.153-161, abr - jun de 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-166X2011000200003&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 11.10.2019.

CATTANI, L. S. **O fenômeno da violência sexual sob a ótica da Gestalt-terapia**: princípios básicos. Trabalho de conclusão de curso, 2018, Florianópolis. Disponível em: http://www.comunidadegestaltica.com.br/sites/default/files/Lisiane_Souza_%20Cattani_O_%20feno%CC%82meno_da_%20vole%CC%82ncia_sob_a_%20o%CC%81tica_da_%20gestalt.pdf. Acesso em: 23.08.2019.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**. 3ª ed. São Paulo: Ed. Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: Ed. compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: edição compacta. 5ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

COELHO, D. **Avaliação de desempenho**. Secretaria de Educação de Pernambuco; Rede e-Tec Brasil, 2013.

COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B.; SAMPIERE, H. R. **Metodologia de pesquisa**. 5ª ed. Porto Alegre: Ed. Penso, 2013.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. **RESOLUÇÃO No 510. 07 de abril de 2016**.

- CRUZ, H. A.; GONÇALVES, G. **Rotatividade de pessoal: uma análise do clima organizacional e fatores que influenciam o turnover na área operacional da uma clínica de saúde em Florianópolis/sc.** In: Simpósio de excelência de gestão e tecnologia, 14ª edição, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/22825388.pdf>. Acesso em: 18.11.2019.
- D'ACRI, G.; LIMA, P.; ORGLER, S. **Dicionário de Gestalt-terapia: "Gestaltês"**. 2 ed. São Paulo: Ed. Summus, 2012.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 7ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2014.
- DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Ed. Atlas, 2013. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 11.07.2019.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2016.
- DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Ed. Atlas, 2017.
- FONSECA, G. F. M.; MORAES, L. F. A intervenção psicopedagógica pelo viés da Gestalt-terapia. **Rev: Brasileira de Educação e saúde**, v. 06, n. 01, p. 05-09, jan-mar de 2015. Disponível em: <https://www.gvaa.com.br/revista/index.php/REBES/article/view/3392>. Acesso em: 01.10.2019.
- FRAZÃO, L. M.; FUKUMITSU, K. O. **Gestalt-terapia conceitos fundamentais**. São Paulo: Ed. Summus, 2014.
- GALLON, S.; NASCIMENTO, L. N.; SCHERER, A.; WALTER, B. Causas da rotatividade organizacional: a percepção dos gestores do setor hoteleiro da região norte do Rio Grande do Sul. **Rev: de administração de Roraima**, v. 08, n.02, p. 260-283, jul-dez de 2018. Disponível em: <https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/4973>. Acesso em: 05.11.2019.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2019.
- GINGER, S.; GINGER, A. **Gestalt: uma terapia do contato**. 4 ed. São Paulo: Summus, 1995.
- GOLEMAN, D. **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2008.
- HENRIQUES, A.; MEDEIROS, J; B. **Metodologia científica pesquisa jurídica**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2017.
- LUZ, R. S. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 2008.
- MARRAS, J. P. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. 2ª ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2011.

MOBLEY, W. H. **Turnover**: causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ed. Ortiz, 1992.

NORA, M.; SILVA, A. A.; OLIVEIRA, M. Z. A função preditora da síndrome de burnout para o turnover nos profissionais de enfermagem. **Rev: Avances em Psicologia Latinoamericana**, v. 35, n. 05, p. 433-445, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/apl/v35n3/1794-4724-apl-35-03-00433.pdf>. Acesso em: 09.09.2019

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Rev: Brasileira de Gestão de negócios**: São Paulo. v. 19, n.65, p. 415-431, jul-set de 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbgn/v19n65/1806-4892-rbgn-19-65-00415.pdf>. Acesso em: 11.08.2019.

PASCHINI, S. **Estratégia**: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio: a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PAUL, R. S. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall, 2009.

PERLS, F. **A abordagem gestáltica e testemunha ocular da terapia**. 2o ed. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1981.

PERLS, F.; HEFFERLINE, R.; GOODMAN, P. **Gestalt-Terapia**. São Paulo: Ed. Summus, 1997.

POLSTER, E., POLSTER, M. **Gestalt-terapia integrada**. São Paulo: Ed. Summus, 2001.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

RIBEIRO, J. P. **Gestalt-Terapia**: o processo grupal. São Paulo: Ed. Summus, 1994.

RIBEIRO, J. P. **Gestalt-terapia**: O processo grupal: Uma abordagem fenomenológica da teoria do campo e holística. 4ª ed. São Paulo: Ed. Summus, 1994.

RICHARDSON, R. J.; et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

SILVA, G. L. da R. E. **Controle do turnover**: como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2001.

SILVEIRA, C. C. **Análise de turnover na Química Brasil LTDA**. Trabalho de conclusão de curso, 2010, Porto Alegre. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/40447>. Acesso em: 22.09.2019.

SOUZA, F. B. de. O papel do psicólogo nas organizações de trabalho: contribuições da gestalt-terapia. **Rev: IGT na Rede**, v. 10, n. 19, p. 305 – 320, 2013. Disponível em: <https://www.igt.psc.br/ojs/viewarticle.php?id=452>. Acesso em: 22.09.2019.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 16ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2016.

YONTEF, G. M. **Processo, diálogo e Awareness: Ensaio em Gestalt-terapia**. 2ª ed. São Paulo: Ed. Summus, 1993.

ANEXOS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado Sr.(a).

Larissa Vasconcelos Rodrigues, CPF: 030.792.033-05, da Unileão está realizando a pesquisa intitulada “**A visão do gestor de recursos humanos sobre o fenômeno turnover nas organizações: uma leitura sob a perspectiva da Gestalt-terapia**”, que tem como objetivos analisar a visão do gestor de Recursos Humanos sobre os impactos causados nas organizações devido a rotatividade de colaboradores sob o viés da gestalt-terapia. Para isso, está desenvolvendo um estudo que consta das seguintes etapas: **Levantamento bibliográfico e execução de pesquisa em campo**.

Por essa razão, o (a) convidamos a participar da pesquisa. Sua colaboração consistirá na participação de uma entrevista realizada por meio de um questionário semi-estruturado composto por cinco perguntas disparadoras relacionadas ao fenômeno turnover na organização em questão.

O procedimento utilizado será uma entrevista, podendo trazer algum desconforto, como por exemplo, mencionar alguns dados organizacionais mais sigilosos. O tipo de procedimento apresenta um risco mínimo, mas que será reduzido mediante a condução, não invasiva, da investigação por parte do pesquisador. Nos casos em que os procedimentos utilizados no estudo tragam algum desconforto, ou seja, detectadas alterações que necessitem de assistência imediata ou tardia, eu Larissa Vasconcelos Rodrigues ou **Maria Samara Gonçalves Tomas** seremos responsáveis pelo encaminhamento ao **Serviço de Psicologia Aplicada da Unileão**.

Os benefícios esperados com este estudo são no sentido de **colaborar para com a produção científica já existente e na produção de novos saberes e fazeres para a área**.

Toda informação que o(a) Sr.(a) nos fornecer será utilizada somente para esta pesquisa. As **respostas e dados organizacionais** serão confidenciais e seu nome não aparecerá em **questionários e no trabalho**, inclusive quando os resultados forem apresentados.

A sua participação em qualquer tipo de pesquisa é voluntária. Caso aceite participar, não receberá nenhuma compensação financeira. Também não sofrerá qualquer prejuízo se não aceitar ou se desistir após ter iniciado **a entrevista**. Se tiver alguma dúvida a respeito dos objetivos da pesquisa e/ou dos métodos utilizados na mesma, pode procurar Larissa Vasconcelos Rodrigues ou **Maria Samara Gonçalves Tomas**, endereço: Av. José Bezerra, n.484, Juazeiro do Norte, telefone: (88) 992565380, **nos seguintes horários de segunda à sexta, das 08:00 às 18:00**.

Se desejar obter informações sobre os seus direitos e os aspectos éticos envolvidos na pesquisa poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP da (IES) Unileão localizado à Rua Avenida Maria Letícia Pereira, telefone (0xx88) 21011046, Juazeiro do Norte. Caso esteja de acordo em participar da pesquisa, deve preencher e assinar o Termo de Consentimento Pós-Esclarecido que se segue, recebendo uma cópia do mesmo.

Local e data

Assinatura do Pesquisador

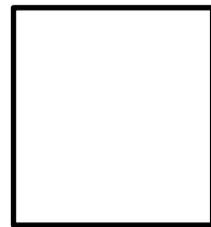
TERMO DE CONSENTIMENTO PÓS-ESCLARECIDO

Pelo presente instrumento que atende às exigências legais, eu _____, portador (a) do Cadastro de Pessoa Física (**CPF**) número _____, declaro que, após leitura minuciosa do TCLE, tive oportunidade de fazer perguntas e esclarecer dúvidas que foram devidamente explicadas pelos pesquisadores.

Ciente dos serviços e procedimentos aos quais serei submetido e não restando quaisquer dúvidas a respeito do lido e explicado, firmo meu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO em participar voluntariamente da pesquisa "**A visão do gestor de recursos humanos sobre o fenômeno turnover nas organizações: uma leitura sob a perspectiva da Gestalt-terapia**", assinando o presente documento em duas vias de igual teor e valor.

_____, _____ de _____ de _____.

Assinatura do participante ou Representante legal



Impressão dactiloscópica

Assinatura do Pesquisador

APÊNDICE I

Roteiro da entrevista

1. De acordo com a sua experiência e prática de trabalho, o que seria a rotatividade organizacional para você?
2. Quais são os efeitos negativos do turnover para a organização?
3. Quais são os efeitos positivos do turnover para a organização?
4. Quais são os maiores desafios em lidar com a rotatividade de pessoas?
5. Vocês utilizam mecanismos e ferramentas para a retenção de talentos? Se sim, quais?
6. Como é realizado o processo de desligamento?