

A ROTATIVIDADE DE PESSOAL DA PREFEITURA MUNICIPAL DE AMAPORA

Jorge Sakamae¹

Thiago Gasparetti²

Victor Vinicius Biazon³

RESUMO: Neste trabalho apresentamos qual índice de rotatividade na Prefeitura Municipal de Amaporã, onde foi construído um referencial teórico através de pesquisas bibliográficas e sites de trabalhos científicos, com principais teorias acerca da rotatividade de pessoal, e a sua compreensão de rotatividade no âmbito público. E através da entrevista obteve-se a análise dos resultados da pesquisa, um índice bem considerável de rotatividade, devido a vários fatores motivacionais do funcionário, pois houve muitos desligamentos voluntários.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Recursos Humanos.

1 INTRODUÇÃO

Toda organização é basicamente constituída de pessoas que as dirigem e as controlam para fazê-las funcionar. Administrando bem possibilita um crescimento da economia, e dos lucros da empresa facilitando novos investimentos que agregam novos empregados. E que as pessoas tem que ter capacidade para gerir e coordenar as diversas variáveis, uma delas é a rotatividade (gestão de pessoas) sendo fundamental para o sucesso nas organizações. A rotatividade de pessoal está relacionada com a saída de funcionários de uma organização, sendo vários os motivos que levam os funcionários a esse desligamento das empresas.

Conforme Siqueira, Tavares, Bueno e Ba (2012), em tempos de mercado de trabalho extremamente competitivo e garantia de emprego na iniciativa privada cada vez mais incerta, a primeira palavra que justifica a opção de alguém pelo Serviço Público é estabilidade, definido e regulamentado pela Lei 8112/1990 que de acordo

¹ Acadêmico de Administração - 2º ano da FATECIE-2014. E-mail: jalessandro2@hotmail.com

² Acadêmico de Administração – 2º ano da FATECIE-2014.

³ Professor da disciplina Estágio I e II .



com o artigo 22 “O servidor estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada ampla defesa.” Mesmo assim existem setores no serviço público com altos índices de rotatividade, a qual compreende “a medida do número de trabalhadores que passa pelos postos de trabalho de uma seção, empresa, setor ou ramo, num determinado período de tempo”.

Esta rotatividade pode ser um problema e segundo Gil (2008, p 33), “na acepção científica, problema é qualquer questão não solvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento”. E a questão norteadora deste projeto é: Qual a rotatividade do funcionalismo público na Prefeitura Municipal de Amaporã?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Recursos Humanos

Segundo Chiavenato (2000) a gestão de pessoas é fundamental para o sucesso de uma empresa no mundo empresarial cada vez mais globalizada e competitiva. Estudar as rotinas de departamento de pessoal é o primeiro passo para entender como a área de Recursos Humanos funciona.

Conforme Paschoal (2006) o recurso mais importante numa empresa que se dispõem é seu pessoal, mas poucas são as que criam padrões para contratação, medem resultados e buscam talentos. Nas ações de planejamento devem estar no topo de sua lista recursos estratégicos como: os colaboradores, portadores de especialização, habilidades e conhecimento, pois a capacidade de atrair, manter e empregar bem os talentos oferece um diferencial competitivo da organização.

2.2 Rotatividade de pessoal

Segundo RhPortal (2013), a rotatividade de pessoal, também conhecida por turnover, está relacionada com a saída de funcionários de uma organização. As razões para o desligamento podem ser diversas; os indivíduos podem solicitar a sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional. Assim como, a empresa



também se coloca neste direito e busca por profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou ainda procura pela inovação em seus sistemas.

Segundo Chiavenato (2002), em toda organização saudável ocorre um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos. Esse fenômeno pode ser causado por vários fatores, que podem ser internos ou externos à organização.

A rotatividade de pessoal é a relação entre admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária. Chiavenato (2002) aborda a rotatividade de pessoal como uma despesa que pode ser evitada se houver mais critério e atenção na seleção de mão de obra. A rotatividade alta reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal e para combater este fenômeno é preciso detectar as causas e determinantes.

Como **fatores internos** Chiavenato (2002) citado por Borges; Ramos cita a seleção mal feita, contratando uma pessoa inadequada para determinado cargo; o salário, que faz com que as pessoas migrem de uma organização para outra em busca de melhorias salariais, o estilo de supervisão, que pode influenciar na satisfação de seus funcionários, as chances de crescimento dentro da empresa, os benefícios oferecidos por essa empresa, entre outros. Como **fatores externos** tem o mercado de trabalho e o nível de emprego e desemprego. Assim, o turno ver pode ter efeitos positivos e/ou negativos, para a organização, para o funcionário e para os indivíduos que permanecerem na organização.

Os **fatores internos e externos** na rotatividade de pessoal podem ser de diversas ordens, desde a falta de cuidado ao escolher e contratar, passando pela falta ou insuficiência de treinamento e acompanhamento, até as formas de abordagem das pessoas, de liderança, de remuneração, de comunicação, de oferta de oportunidades internas. Há também a insatisfação com o tipo de trabalho que realiza na empresa ou pelo desenvolvimento da empresa, sua forma de valorização das pessoas. “Pesquisa de clima organizacional e entrevistas de desligamento ajudam a identificar as causas, mas o melhor mesmo é antecipar-se a elas” (PASCHOAL, 2006, p. 83).

Para o autor muitas empresas têm, em certos momentos, o sentimento de que está havendo muita troca de pessoal, o que tem levado essas empresas a incluírem o índice de rotatividade nos indicadores utilizados no programa de participação nos resultados. E a parte maior do problema que mais afeta os

negócios são os aspectos intangíveis como a moral da equipe, a imagem interna e externa da empresa, e a congruência das visões.

2.2.1 As pessoas no Serviço Público

De acordo com Lima (2007) os concursos públicos no Brasil tornaram-se uma opção muito popular, devido à grande estabilidade de carreira proporcionada e aos altos salários, muitas vezes sem exigência de experiência de trabalho prévia. Com o advento da Internet, os concursos passaram a ser ainda mais concorridos, devido à maior divulgação, juntando-se ao fato do grande desemprego entre jovens em começo de carreira. Aqueles que se dedicam em tempo integral ou parcial aos estudos são denominados de concurseiros. Apesar desta recente popularidade dos concursos públicos no Brasil, muitos preferem seguir carreira em empresas privadas, pois mesmo sem uma estabilidade há maiores salários e maior possibilidade de crescimento.

Conforme Brasil Escola (2013), há dois tipos de Cargos: Temporários e Efetivos, dentre as exceções que a Constituição Federal atribuiu tem a exceção prevista no inciso IX do art. 37, que confere à Lei ordinária a regulamentação dos casos de “contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público”, e para os Efetivos, a Constituição Federal, na parte inicial do inciso II do art. 37, estabeleceu a regra de que a investidura no serviço público depende de aprovação prévia em concurso público de prova ou de títulos, de acordo com a natureza e complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei. Esta regra visa atender à necessidade de que o serviço público seja prestado por pessoas devidamente capacitadas para o desempenho das atribuições relativas aos cargos públicos. Adotou-se como critério de análise desta capacidade de desempenho, a aprovação em concursos públicos, evitando que os cargos públicos sejam ocupados por pessoas cujo critério de admissão seja diferente do mérito. Interesses pessoais, por exemplo.

2.2.2 Rotatividade no serviço público

Conforme Ferreira, Gomes e Araujo (2008), a administração de recursos humanos no setor público possui algumas peculiaridades que são oriundas da própria natureza das organizações que compõem esse setor. Uma organização do

setor público difere em muito de uma organização do setor privado. Dentre as divergências entre esses dois tipos de organização se pode citar a finalidade, os meios utilizados para recrutamento, seleção, e contratação, as políticas de remuneração, os métodos de avaliação de desempenho, além de outros.

Como foi dito acima, uma das diferenças entre uma organização privada e uma pública é a finalidade destas. Quando uma empresa do setor privado contrata um funcionário para fazer parte do seu quadro, ela espera que ele consiga contribuir para aumentar os lucros da empresa. Por sua vez, quando uma organização do setor público contrata uma pessoa ela espera que ele consiga aumentar os índices de eficiência e eficácia que não necessariamente corresponde a lucro, e sim a uma melhor prestação de serviços a sociedade.

Segundo Siqueira, Tavares, Bueno e Ba (2012), no serviço público, a maioria dos casos de rotatividade dos servidores de cargos efetivos de um órgão ou instituição acontece voluntariamente, e vários são os fatores motivacionais dessa ação. Já as saídas involuntárias desses servidores representam um número bem menor, visto que, as demissões devem obedecer às regras instituídas pela Lei 8112/1990, e esta é muito rígido neste sentido. No caso específico dos cargos em comissão, a legislação é um pouco mais flexível e faculta ao Gestor Público a escolha do quadro de servidores, ao contrário do quadro de servidores efetivos que deve ser preenchido, obrigatoriamente, por meio de concurso público. As rotatividades entre os servidores públicos efetivos tendem a prejudicar mais as instituições públicas, pois o desligamento voluntário pode acarretar na perda de grandes talentos e impactar diretamente na qualidade dos serviços oferecidos à população.

Independente do tipo de organização – pública ou privada – é improdutivo trocar funcionários freqüentemente, seja pelos custos trabalhistas ou pelo tempo e recursos investidos na integração e aprendizado do novo contratado.

3 METODOLOGIA

O tipo de pesquisa foi descritiva que segundo Gil (2008, p.28):

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o



estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Sua natureza foi uma pesquisa quantitativa que conforme Richardson (2012, p.70):

O método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação e nas modalidades de coletas de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média desvio-padrão, às mais complexas como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

E o seu método foi um estudo de caso que segundo Gil (2008, p.57):

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

Nessa seção delimita-se o universo da pesquisa, ou seja, a população e a amostra que serão pesquisadas. Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 223), essa delimitação do universo da pesquisa “[...] consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos, etc. serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem comunidade onde vivem etc.”. A escolha de uma amostra só ocorre quando a pesquisa não é censitária, isto é, quando não abrange a totalidade dos componentes do universo. Esta pesquisa será feita com o funcionalismo público municipal de Amaporã do ano de 2013.

Foi utilizado o método de pesquisa entrevista que de acordo com Gil (2008), entrevista é uma das técnicas em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formulam perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação - uma forma de interação social, onde uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. Foi entrevistado, através do acadêmico Jorge Sakamae o responsável pelo setor de Recursos Humanos José Carlos, da Prefeitura Municipal de Amaporã.

E foi do tipo aberta, que de acordo com a sua definição é uma maneira de coletar informações de pessoas. Ainda de acordo com Gil (2008), um entrevistador faz perguntas de um participante, que então responde a essas perguntas, a entrevista é considerada em aberto, porque mesmo que as perguntas podem ser

script, o entrevistador geralmente não sabe que o conteúdo da resposta será; estas entrevistas podem ter algumas perguntas básicas para reunir dados factuais sobre os participantes, como idade e sexo, mas, geralmente, eles se concentram mais em pensamentos do participante, sentimentos, experiências, conhecimentos, habilidades, idéias e preferências. Os dados serão agrupados de acordo com a frequência e posteriormente apresentados por meio de tabela e/ou gráfico.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

Após o levantamento do referencial teórico, foi realizada a pesquisa de campo, onde o instrumento para a coleta de dados foi entrevista com o chefe do RH da Prefeitura Municipal de Amaporã, que teve o intuito de obter informações sobre a administração de recursos humanos, bem como a coleta de dados sobre a admissão e demissão de empregados em 2013 (índice de rotatividade).

Quadro 1: Relação dos servidores admitidos e exonerados da Prefeitura Municipal de Amaporã.

Departamento	Nomeação	Exoneração
Gabinete do Prefeito	02	02
Administração	-	03
Viação e Obras S. Urbanos	04	06
Educação Cultura e Esportes	06	06
Saúde	04	12
Assistência Social	-	03
Total	16	32

Fonte: dados de pesquisa

Um índice de rotatividade de pessoal equivalente a zero não ocorre muito na prática e nem seria o certo, pois a organização mostraria um estado de rigidez e esclerosamento. Como também não seria bom para a organização um índice de rotatividade alto, pois refletiria um estado de fluidez e entropia, que não conseguiria fixar e assimilar adequadamente seus recursos humanos. Não há um número que se defina um índice ideal de rotatividade, ideal seria aquele que permitisse a

organização reter seu pessoal de boa qualificação e substituindo os que apresentam distorções de desempenho, difíceis de serem corrigidas.

De acordo com Chiavenato (2002), o cálculo de índice de rotatividade de pessoal tem uma formula especifica, considerando um determinado período, que nesse trabalho foi considerada a porcentagem dos números de pessoas com nomeações e exonerações no período de 2013, conforme formula abaixo:

$$I.R. = \frac{N.S.}{N.E.} \times 100, \text{ sendo: } \begin{array}{l} I.R. = \text{Índice de Rotatividade} \\ N.S. = \text{Números de Saídas} \\ N.E. = \text{Números de Entradas} \end{array}$$

No serviço publico o desligamento pode ocorrer voluntariamente, que acarreta em perda de talentos para a organização, e involuntariamente também quando estes apresentam distorções de desempenho, ambos são muito difíceis de acontecerem. Na Prefeitura Municipal de Amaporã em 2013 o seu índice é alto enquanto houve 16 nomeações, por outro lado houve 32 exonerações, devido aos vários motivos que leva ao funcionário querer se desligar da organização, como: sua forma de valorização dentro da empresa; a insatisfação com o tipo de trabalho; pelo desenvolvimento da empresa; estilo de supervisão; ou por busca de melhorias de salários. Estes dois últimos fatores foram o que levaram a maioria das exonerações desta Prefeitura.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido ao alto índice de rotatividade de pessoal, esta pesquisa possibilitou a identificação das possíveis falhas existentes na gestão de pessoas que possam estar interferindo nos índices de rotatividade da Prefeitura Municipal de Amaporã, resultado este que foi obtido através de uma entrevista com o chefe do R.H. da instituição. Com base nos resultados podemos concluir que uma das principais causas do índice de rotatividade deve-se as políticas internas da organização, ao estilo de supervisão da administração, e também outro ponto negativo apontado na pesquisa é sobre os salários dos funcionários, que afeta a satisfação do colaborador como a auto-estima, o orgulho, o reconhecimento do trabalho. O envolvimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais é o grande diferencial na estratégia das empresas. Gerir pessoas, hoje, é mais que gerenciar rotinas e procedimentos,

implica no envolvimento de todos os membros da organização, em investimentos na criatividade e inovações como fatores de diferenciação.

REFERÊNCIAS

BRASIL ESCOLA (2013). **Cargos Temporários no Serviço Público**. Disponível em <<http://monografias.brasilecola.com/direto/contratos-temporarios-na-administracao-ublica.htm>>, acesso em 05 maio 2014.

BORGES, Mara Santos; RAMOS, Noézia Maria (2011). **Convibra administração – Turnover**. Disponível em <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2784.pdf>, acesso em 03 jun 2014

LIMA, Leandro Ferreira (2007). **Concurso Público**. Disponível em (<<http://www.tudosobreconcursos.com/informacoes-gerais/o-que-e-concurso-publico>>) acesso em 03 jun 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. - 6 ed, Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Recursos humanos**: ed. Compacta, 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FEIRREIRA, GOMES e ARAUJO (2008). **ENAPG - Gestão de Pessoas no Setor Público**. Disponível em <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2008/2008_ENAPG460.pdf>, acesso em 03 jun 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. – 6 ed, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia de pesquisa**. – 2 ed, 1991.

PASCHOAL, Luis. **Gestao de Pessoas nas Micros, Pequenas e Médias Empresas**. – 2 ed, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. – 3 ed, 2012.

RHPORTAL (2013), **Análise de Rotatividade de Pessoal**. Disponível em http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=&idc_cad=mtrxaw6va, acesso em 05 maio 2014.

SIQUEIRA, TAVARES, BUENO e BA (2012). **XXIII ENANGRAD - Administração Pública (ADP)**. Disponível em http://xxiiienangrad.enangrad.org.br/anaisenangrad/_resources/media/artigos/adp/11.pdf, acesso em 03 jun 2014.