

**CESESB - FACISA
BIBLIOTECA**

**CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO EXTREMO SUL DA BAHIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
ADMINISTRAÇÃO**

FERNANDA BARRETO SANTOS

**A ROTATIVIDADE DE PESSOAL E SEUS IMPACTOS NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE
PRADO-BA**

**ITAMARAJU – BA
2009**

FERNANDA BARRETO SANTOS

**A ROTATIVIDADE DE PESSOAL E SEUS IMPACTOS NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE
PRADO-BA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – Facisa,
do Centro de Ensino Superior do Extremo Sul da
Bahia – CESESB, como requisito para obtenção do
título de bacharel em Administração.

Orientadora: Sônia Regina Moreau Santos



ITAMARAJU – BA
2009

FERNANDA BARRETO SANTOS

**A ROTATIVIDADE DE PESSOAL E SEUS IMPACTOS NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE
PRADO-BA**

Relatório final de estágio supervisionado apresentada à Banca Examinadora da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas - FACISA, como exigência para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA:

PROFESSORA SÔNIA REGINA MOREAU SANTOS
ORIENTADORA

PROFESSORA RENATA SEGÓVIA SEGATTO VIEIRA
EXAMINADOR I

PROFESSOR ABMAEL SAMPAIO DE SOUZA
EXAMINADOR II

Itamaraju/BA, 01 de dezembro de 2009.

DEDICATÓRIA

Especialmente a Deus.

À minha mãe Maria de Lourdes Teles Barreto e ao meu pai Francisco da Silva Santos, por acreditarem em mim e por terem me impulsionado para o caminho correto.

Ao companheirismo de meu esposo, Edson Rodrigues de Oliveira, que sempre me compreendeu e motivou em todos os momentos. E a todos os colegas, amigos e mestres, que de alguma forma tornaram os momentos muito mais prazerosos e descontraídos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que me concedeu o conhecimento e a capacidade de discernimento, me permitindo alcançar e concluir mais uma etapa de minha vida. Agradeço a colaboração dos colegas de curso, que compartilharam seus conhecimentos e opiniões a fim de somar para o enriquecimento do estudo. A todos os professores, em especial a Professora Renata Segóvia, e à minha orientadora, professora Sônia Regina, pelo carinho, dedicação e apreço em todos os momentos.

"Toda organização é constituída de
pessoas e delas dependem para seu
sucesso e continuidade"

Idalberto Chiavenato

RESUMO

A rotatividade de pessoal é uma dinâmica organizacional entre a empresa e seu ambiente externo que agrega valor ao funcionário ao ganhar experiência profissional, e gera custos e conseqüências a organização para realizar seu desligamento e treinar o substituto. Este êxodo de profissionais pode ser causado por fatores externos a organização, ou por fatores internos que desmotivam o colaborador, fazendo com que este se desligue do quadro de funcionários. A organização precisa das pessoas para funcionar e obter sucesso, tanto quanto as pessoas precisam da empresa para conquistar seu espaço no mercado de trabalho e sustentar a si e à suas famílias. Esta troca, nem sempre é bem sucedida, seja por fatores internos à organização, quanto os externos a mesma, ocorre o rompimento dos laços de trabalho, o que acarreta conseqüências positivas, quanto negativas. Cabe ao gestor identificar os fatores que provocam o êxodo de pessoas em sua organização e saná-lo para obter resultados positivos tanto para a organização quanto para seus colaboradores.

Palavras-chave: Organização. Rotatividade de pessoal. Custos

CESES - FACISA
BIBLIOTECA

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 - Taxa de rotatividade anual Brasil – 1997-2007.....	23
GRÁFICO 2 - Taxa de Rotatividade Mensal por Setor de Atividade no Brasil....	24
GRÁFICO 3 - Fatores motivacionais da Rotatividade de Pessoal.....	25
GRÁFICO 4 - Fatores motivacionais da Rotatividade de Pessoal.....	32

SUMÁRIO

1 Introdução.....	9
2 Caracterização da Empresa.....	10
2.1 Breve Histórico.....	10
2.2 Dados Gerais.....	10
2.3 Organograma.....	11
2.4 Descrição das Áreas.....	12
3 Diagnóstico do Ambiente Organizacional	14
Análise <i>Streng Weaknesses Opportunities Threats</i> (SWOT).....	14
4 Escolha do Tema.....	15
4.1 Tema.....	15
4.2 Problema.....	15
4.3 Objetivos.....	16
4.3.1 Objetivo Geral.....	16
4.3.2 Objetivos Específicos.....	16
4.4 Justificativa	16
4.5 Metodologia	17
4.5.1 Tipos de Pesquisas.....	17
5 Pesquisa Bibliográfica.....	18
5.1 Rotatividade de Pessoal	18
5.2 Rotatividade de Pessoal na Administração Pública	19
5.2.1 Recursos Humanos na Administração Pública	21
5.3 Índice de Rotatividade de Pessoal.....	21
5.4 Causas da Rotatividade de Pessoal	24
5.4.1 Entrevista de Desligamento	26
5.4.2 Falta de Política de Benefícios.....	27
5.4.3 Falta de Oportunidade de Crescimento Profissional	27
5.4.4 Falta de Motivação.....	28
5.4.5 Falta de Política Salarial	29
5.4.6 Liderança Fraca	30
5.5 Consequências da Alta Rotatividade	32
5.5.1 Custos da Rotatividade	33
5.5.2 Redução da Produtividade.....	34
5.5.3 Perda da Credibilidade	34
5.5.4 Perda do Capital Intelectual.....	34
6 Proposta de intervenção	37
7 Considerações Finais	38
Referências Bibliográficas	40

1 INTRODUÇÃO

O mundo competitivo atual dificulta a sobrevivência de muitas organizações e para se manter nele, não basta apenas gerir suas finanças, é preciso valorizar aqueles que dão vida e funcionamento a organização. Este trabalho abordará a administração de recursos humanos e a importância das pessoas para o sucesso da empresa quer seja de natureza privada ou pública.

A pesquisa buscará apontar os erros cometidos pelas organizações que elevam os índices de rotatividade, bem como suas conseqüências para a mesma, e o papel gestor de manter o bom colaborador atuando na empresa.

Destaca-se também o modelo público, e a dificuldade dos gestores em implementar modelos gerenciais em suas organizações, já que o mesmo apresenta uma cultura organizacional muito forte, e um campo de atuação muito amplo.

Esta abordagem mostrará a forma de cálculo do índice de rotatividade de pessoal da organização observada, que é uma instituição pública, requerendo um estudo diferenciado em seu caráter gerencial de uma organização privada.

Em seguida, apresenta-se a proposta de intervenção, baseada na análise da pesquisa, consistindo em sugestões para combater a rotatividade de pessoal, bem como, o papel do gestor na escolha de seus líderes, em suma, responsável pela produtividade e motivação das equipes.

2 CARACTERIZAÇÃO DE EMPRESA

2.1 Breve Histórico

Prado é um município brasileiro do estado da Bahia, com extensão territorial de 1.665 Km², e uma população estimada em 21.530 habitantes conforme censo do IBGE de 2007 (BORBOREMA, 2008). Prado, que significa campo, teve como origem uma aldeia de índios aimorés concentrada na margem esquerda do Rio Jucuruçu. Logo passou a pertencer à capitania de Porto Seguro e em 03/03/1755, a aldeia Jucuruçu foi elevada à categoria vila por carta-régia do Vice Rei Dom Luiz Pedro Peregrino Carvalho Menezes de Ataíde. Em 20/10/1795, por força de alvará régio, a freguesia teve o nome de Nossa Senhora da Purificação do Prado. Recebeu foros de cidade em 02 de agosto de 1896 através da Lei Estadual nº 129, por ocasião da sua emancipação política administrativa com território desmembrado do município de Caravelas (MOTOTOUR, 2008). A cidade se modernizou em razão da expansão do turismo, resguardando características e hábitos do passado.

2.2 Dados Gerais

Nome empresarial: Prefeitura Municipal de Prado

Inscrição no CNPJ: 13.761.713/0001-10

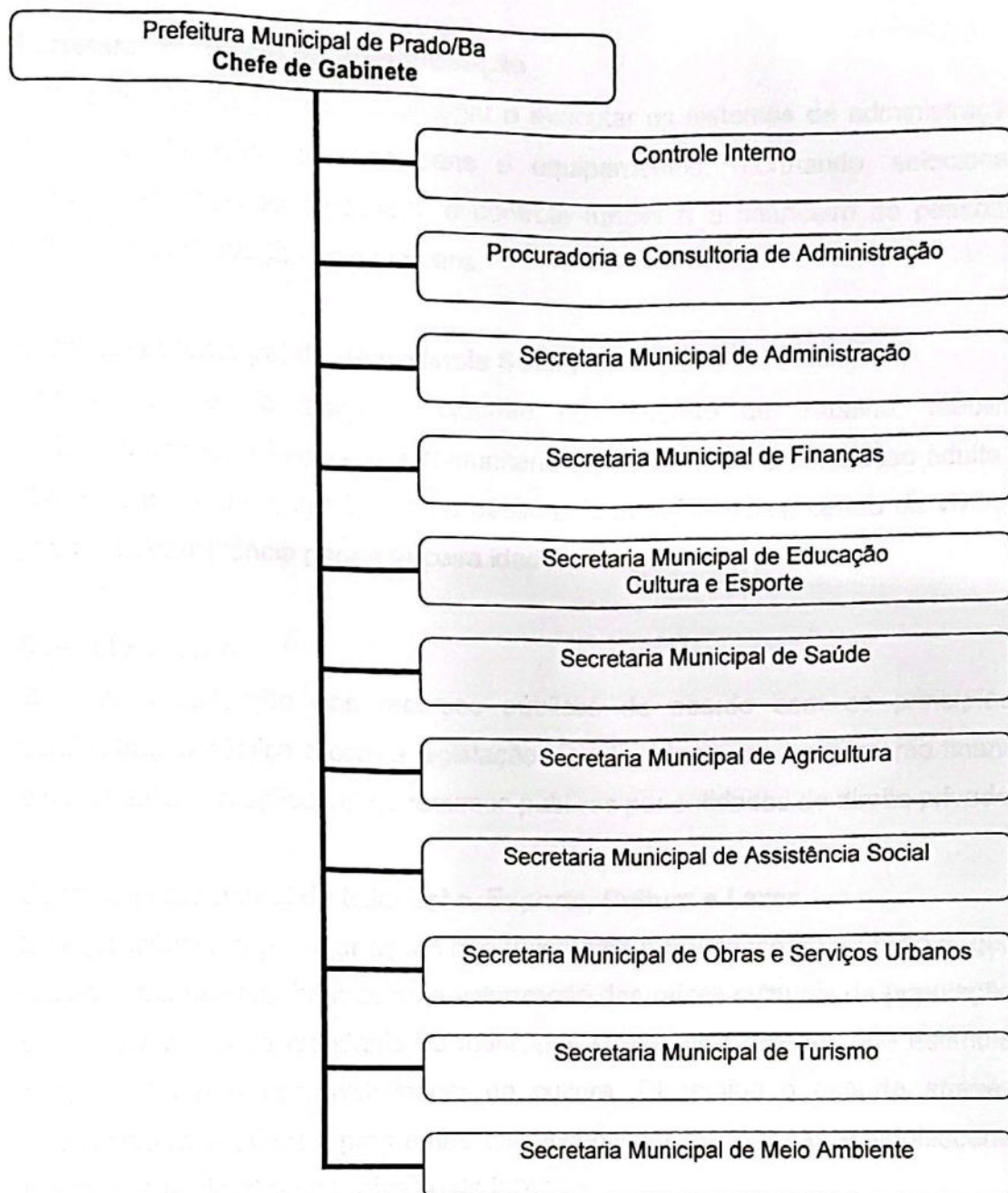
Endereço: Rua Antônio Soares de Alcântara, nº 35, Centro, Prado-BA

Funcionamento: de segunda-feira à sexta-feira, das 8h às 14hs

Número de funcionários: 1225

Atividade principal: executar políticas públicas

2.3 Organograma



2.4 Descrição das Áreas

Secretaria Municipal de Administração

Tem a missão de planejar, coordenar e executar os sistemas de administração da Prefeitura. Trabalha com os bens e equipamentos, recrutando, selecionando, treinando e pagando o pessoal, e controle funcional e financeiro de pessoal, de material e conservação de seus bens.

Secretaria Municipal de Assistência Social

Tem a função de inserir o cidadão no mercado de trabalho, reabilita-lo, profissionaliza-lo, e integrá-lo a comunitária e. Atendimento a população adulta com abordagem e abrigo, serviços para pessoas com deficiências, centro de convivência e grupos de convivência para a terceira idade.

Controle Interno

Garante a aplicação dos recursos públicos de acordo com os princípios da administração pública e com a legislação vigente. Monitorar o orçamento financeiro e patrimonial, e a aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado.

Secretaria Municipal de Educação, Esporte, Cultura e Lazer

É responsável por planejar ações que favoreçam a Educação no município, gerindo recursos financeiros, bem como a valorização das raízes culturais da população e o desenvolvimento da cidadania no município. Desenvolve projetos que estimulem a preservação e o desenvolvimento da cultura. Dissemina o esporte através de campeonatos e criando programas que incentivem as crianças e adolescentes a praticarem atividades esportivas e de lazer.

Secretaria Municipal de Meio Ambiente

Consiste em cadastrar, licenciar, monitorar e fiscalizar condutas, processos e obras que possam degradar o ambiente, assim como realizar o desenvolvimento de estudos e pesquisas de caráter científico, tecnológico, cultural e educativo, para a construção de uma consciência de preservação ambiental.

Secretaria Municipal de Obras e Serviços Urbanos

É responsável pela execução de obras de propriedade do município. Também a construção de obras de engenharia e desapropriação de áreas de interesse da cidade.

Secretaria Municipal de Finanças

É o órgão responsável pela coordenação, supervisão e execução dos assuntos de natureza financeira, orçamentária, contábil e fiscal do município, assim como a fiscalização dos tributos e demais receitas municipais.

Secretaria Municipal de Agricultura

É responsável pelo desenvolvimento do agronegócio local, buscando a sustentabilidade, criando alternativas de melhor fomento os projetos da agricultura local.

Secretaria Municipal de Turismo

Fomenta as ações do turismo, visando a sua expansão, e melhoria da qualidade de vida da população, divulgando o potencial turístico e a geração de emprego e renda aos cidadãos que vivem das atividades relacionadas ao turismo.

Procuradoria e Consultoria Jurídica

Representar o Município e fazer sua defesa, quando expressamente autorizado pelo Prefeito. Emitir parecer sobre questões jurídicas, assessoramento e representação da Administração Pública, junto aos órgãos encarregados da fiscalização orçamentária e financeira do Município.

3 DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

3.1 Análise *Streng Weaknesses Opportunities Threats* (SWOT)

Pontos fortes – *Streng*:

- ❖ servidores públicos efetivados, sob o regime estatutário;
- ❖ ambiente físico adequado.

Pontos fracos – *Weaknesses*:

- ❖ colaboradores desestimulados;
- ❖ falta de incentivos;
- ❖ plano de carreira do servidor estático, sem reajustes.
- ❖ índice de rotatividade de pessoal de 3,95 ao mês.

Oportunidades – *Opportunities*:

- ❖ cursos de capacitação de funcionários;
- ❖ novos concursos.

Ameaças – *Threats*:

- ❖ novas oportunidades de emprego;
- ❖ sucessão política.

CECIB - FACISA
BIBLIOTECA

4 ESCOLHA DO TEMA

4.1 Tema

A preocupação dos gestores atuais está em reter colaboradores eficientes em seu quadro de pessoal, isto ocorre, pois o mercado está cada vez mais competitivo, buscando pela excelência em qualidade dos produtos e serviços. A saída e entrada de colaboradores nas empresas, pode representar um risco à organização, que terá de custear o processo de desligamento do antigo colaborador, e o recrutamento do atual, para que o mesmo possa render tanto, ou melhor, quanto o antigo. A rotatividade de pessoal reflete diretamente na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal, causando um desequilíbrio em sua estrutura organizacional. O tema foi escolhido em razão da organização possuir um índice de rotatividade de pessoal de 3,95% no mês de janeiro de 2009, podendo assim, prejudicar a qualidade da prestação de serviços, bem como afetar a motivação dos servidores que continuam na organização, visto que estes mantinham um vínculo de coleguismo com os mesmos.

4.2 Problema

Quais os possíveis impactos causados pela rotatividade de pessoal na Prefeitura Municipal de Prado-BA?

4.3 Objetivos

4.3.1 Objetivo geral

Analisar as causas e os impactos gerados pela rotatividade de pessoal na organização.

4.3.2 Objetivos específicos:

- Estudar as causas da rotatividade de pessoal na administração pública;
- Pesquisar as consequências da alta rotatividade de pessoal para as organizações públicas.
- Propor soluções para diminuir os altos índices de rotatividade de pessoal na organização.

4.4 Justificativa

O desenvolvimento deste trabalho deu-se em razão do grande número de funcionários que são admitidos e demitidos pela Prefeitura Municipal de Prado-BA, gerando a necessidade de manter uma equipe organizada e eficaz para o melhor desenvolvimento das atividades e do relacionamento interpessoal. Desta forma, a transição de funcionários dificulta o desenvolvimento da eficiência entre os colaboradores, empobrecendo também a cultura organizacional, responsável pela consistência de ações e decisões que favorecem melhores resultados.

A busca incessante por melhores empregos e salários aliados à desestimulação, faz com que muitos colaboradores desistam de seus atuais

CE
S
E
C
T
O
R
-
P
U
B
L
I
C
O
-
P
R
A
D
O
-
B
A

empregos, assim como a empresa troca de funcionários em busca de profissionais mais capacitados. Em contra partida a organização além de perder colaboradores experientes, ainda terá despesas geradas com rescisões e capacitação de novos profissionais.

A transição de funcionários em qualquer organização dá uma má impressão de seu ambiente organizacional, exigindo cada vez mais atitudes motivacionais dos profissionais de recursos humanos, responsáveis por melhores resultados e satisfação do cliente interno.

Com base no exposto, este trabalho objetiva compreender os fatores motivacionais da rotatividade, bem como as despesas geradas pela mesma. Também prescreverá soluções que favoreçam melhores resultados tanto para a organização quanto para seus colaboradores, pois segundo CHIAVENATO (2002, p.184), "a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certo fenômeno localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal".

4.5 Metodologia

4.5.1 Tipos de Pesquisas

Para melhor investigação do tema proposto, as pesquisas que o orientarão segundo Vergara (2004, p. 46) são:

Quanto aos fins:

- exploratória, através do estudo do fenômeno, buscando explicação de suas características.

Quanto aos meios:

- bibliográfica, através da consulta em fontes de informações escritas para coletar dados a respeito do tema.

CECEB - FACISA
BIBLIOTECA

5 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

5.1 Rotatividade de Pessoal

A rotatividade de Pessoal é uma dinâmica organizacional que provoca a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente (CHIAVENATO, 2002).

A alta rotatividade não gera apenas custo, mas afeta diretamente nos resultados da organização.

O Turnover não somente pode significar investimentos perdidos, desperdiçados, que não retornam à empresa, como pode afetar profundamente o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus resultados, além de custo elevado do processo de desligamento e de novas admissões. (LUCENA, 1999, p. 198)

O atual ambiente político e econômico impossibilita uma melhor relação entre as empresas e seus colaboradores, tornando-as cada vez mais mutáveis em relação ao ambiente externo e menos adaptável aos seus colaboradores, favorecendo assim o aumento nos índices de rotatividade de pessoal. De um lado a organização busca uma melhor reestruturação como custos, e implementação de novas tecnologias, e de outro, o colaborador descontente com a política organizacional busca por melhor posicionamento profissional e remunerado. Para Lucena (1999) existem dois tipos de rotatividade, um, provocado pela organização, e outro controlado pelo mercado. No primeiro caso a empresa identifica, motiva e consegue reter os melhores profissionais evitando que eles deixem a organização. No segundo caso a empresa não consegue retê-los e perde seus melhores profissionais para os concorrentes.

A rotatividade faz parte da vida e do mundo dos negócios, pessoas vão e vêm, num movimento natural de mudança, de transformação e de oxigenação das empresas, mas o elevado índice de perda de pessoas revela problemas e desafios a serem superados (BAUMGARDT, 2005, p. 3).

É possível controlar o índice de rotatividade de pessoal, isto ocorre quando a empresa sabe até qual nível é possível suportar.

Se a rotatividade em níveis vegetativos (entradas e saídas em pequeno volume) é provocada pela organização para fazer substituições no sentido

de melhorar o potencial humano existe, ou seja, intercambiar parte de seus recursos humanos por outros recursos de melhor qualidade no mercado, então, a rotatividade encontra-se sob controle da organização (CHIAVENATO, 2004, p. 153).

É comum o êxodo de pessoas entre as organizações, sobretudo hoje, com o mercado de trabalho tão competitivo, onde o capital humano se tornou um ativo empresarial, que agrega valores aos produtos e serviços da empresa. Cabe ao profissional decidir em qual ambiente melhor se adequa, e a empresa qual profissional que mais a satisfaz.

5.2 Rotatividade de Pessoal na Administração Pública

A administração em seu aspecto objetivo é considerada como atividades do Estado destinadas à satisfação dos interesses públicos (OLIVEIRA, F apud DI PIETRO, 2005, p. 51). A gestão pública deve ter como objetivo a melhoria da qualidade dos serviços prestados e a valorização do servidor público aumentando sua eficácia.

A administração pública, quanto aos objetivos se difere da administração privada, onde a primeira visa à sociedade e a segunda o lucro, porém algumas técnicas podem ser aplicadas a ambas, mas de formas diferentes (SOUZA, 2008).

As semelhanças entre o modelo público e o privado, são no sentido de buscar e se preocupar com a eficácia e a eficiência. Já a diferença é o ecossistema na qual estão inseridas, pois enquanto as públicas têm de se submeter à leis específicas e injunções políticas, as organizações privadas possuem uma liberdade de ação muito maior (REGENSTEINER, 2008).

Tanto na administração Privada, como na pública, há uma atividade dependente de uma vontade externa, individual ou coletiva, vinculada ao princípio da finalidade [...] No caso da Administração Pública, a vontade decorre da Lei que fixa a finalidade a ser perseguida pelo administrador (DI PIETRO, 2005, p. 53).

A administração pública ganha um novo rumo com a incorporação de técnicas da gestão privada, ajudando a diminuir os custos, racionalizar os serviços, diminuir o retrabalho, melhorar a eficiência e eficácia dos serviços públicos e

BIBLIOTECA
CESC - FACISA

aumentar a transparência e participação da sociedade no processo decisório (GARCIA apud RACRE, 2006, p. 130).

A administração necessita de pessoas físicas para operacionalizar suas atividades e realizar seus serviços, estas recebem a denominação de agentes públicos compreendendo assim, quatro categorias: agente político, servidores públicos, militares e particulares que colaboram com a administração (SALEME, 2008, p. 139).

O art. 37, II, da CF dispõe que: "a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (SALEME, 2008, p. 145).

Para que haja rotatividade de pessoal, é preciso ter admissão e demissão. No Direito, demissão é considerada pena prevista no Estatuto dos Servidores, enquanto exoneração é o simples desligamento do mesmo dos quadros da Secretaria. A exoneração nos cargos em comissão pode ocorrer a pedido do servidor ou da autoridade ordenadora, já nos cargos efetivos, apenas a pedido, ou se encontrar em estágio probatório, ou mesmo não tomar posse no prazo previsto, por Saleme (2008).

Em qualquer organização pública ou privada, é improdutivo trocar funcionários com elevada frequência - seja pelos custos trabalhistas, seja pelo tempo e recursos investidos na integração e aprendizado do novo contratado. No entanto, também é péssimo não poder-se trocar nenhum funcionário quando necessário (LEMOS, 2009, p. 2).

Considerando as técnicas do modelo privado, Lemos (2009) acha fundamental a implantação de avaliações de desempenho que permitam a evolução e o reconhecimento de quem realmente trabalha bem com salários competitivos para conseguir reter os talentos, que muitas vezes abandonam os governos por salários maiores na iniciativa privada.

Os índices de rotatividade de pessoal são maiores em cargos de livre nomeação e exoneração, já que nos cargos efetivos o desligamento se dá a pedido ou por processo administrativo transitado e julgado, visto que o critério utilizado no primeiro caso é o fator político, devido aos interesses e sucessões políticas.



5.2.1 Recursos Humanos na Administração Pública

Fazer com que o profissional se envolva no processo de crescimento da empresa e estimular o desenvolvimento de suas habilidades é papel do setor de recursos humanos, e para Oliveira (2006) estes profissionais devem atentar-se às mudanças do mercado externo e à realidade das pessoas que compõe a organização.

Para Lemos (2007), nem sempre as técnicas utilizadas na gestão privada funcionam na gestão pública, pois diferentemente da administração privada, a pública tem funcionários públicos efetivados, ou seja, só pode ser demitido após processo administrativo transitado e julgado, lhes garantindo ampla defesa, e os cargos de comissão ou de confiança, que não conferem estabilidade no emprego a seus ocupantes, sendo este o mais parecido com sistema privado. O que se vê é um choque cultural entre os funcionários efetivados, resistentes às mudanças, e os funcionários ocupantes de cargo em comissão, tentando implantar um novo modelo de gestão.

A baixa qualidade de vida no trabalho nos serviços públicos é reflexo do descaso da gestão de recursos humanos, que restringem seus esforços apenas a atividades referentes à folha de pagamento, concessão de licenças e aposentadoria. E como resultado deste precário processo de gestão, tem-se profissionais mal preparados, desmotivados e a prestação de serviço público precária.

Não há organização sem pessoas para planejá-la e organizá-la, portanto, "toda organização é constituída de pessoas e delas dependem para seu sucesso e continuidade" (CHIAVENATO, 2002, p. 73).

5.3 Índice de Rotatividade

O índice de rotatividade de pessoal é expresso em índices mensais e anuais através de uma relação percentual entre admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de

tempo (CHIAVENATO, 2002). E segundo Oarkland (1994), a taxa de rotatividade de pessoal pode determinar os pontos fortes e as fraquezas ou o estilo de gerenciamento e o moral do pessoal.

Para medir o índice de rotatividade de pessoal utilizá-se a seguinte equação:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{EM}$$

onde:

A = admissão de pessoal dentro do período de considerado (entradas)

D = desligamento de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas)

EM = efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois. CHIAVENATO (2002, p. 180)

Através de dados obtidos no Departamento Pessoal da Prefeitura Municipal de Prado-BA, pode-se montar a seguinte equação:

$$\begin{aligned} \text{Índice de Rotatividade de Pessoal} &= \frac{\frac{58+32}{2} \times 100}{1139} \\ &=> \frac{45 \times 100}{1139} \Rightarrow \frac{4500}{1139} \Rightarrow 3,95 \end{aligned}$$

onde:

A = 58

D = 32

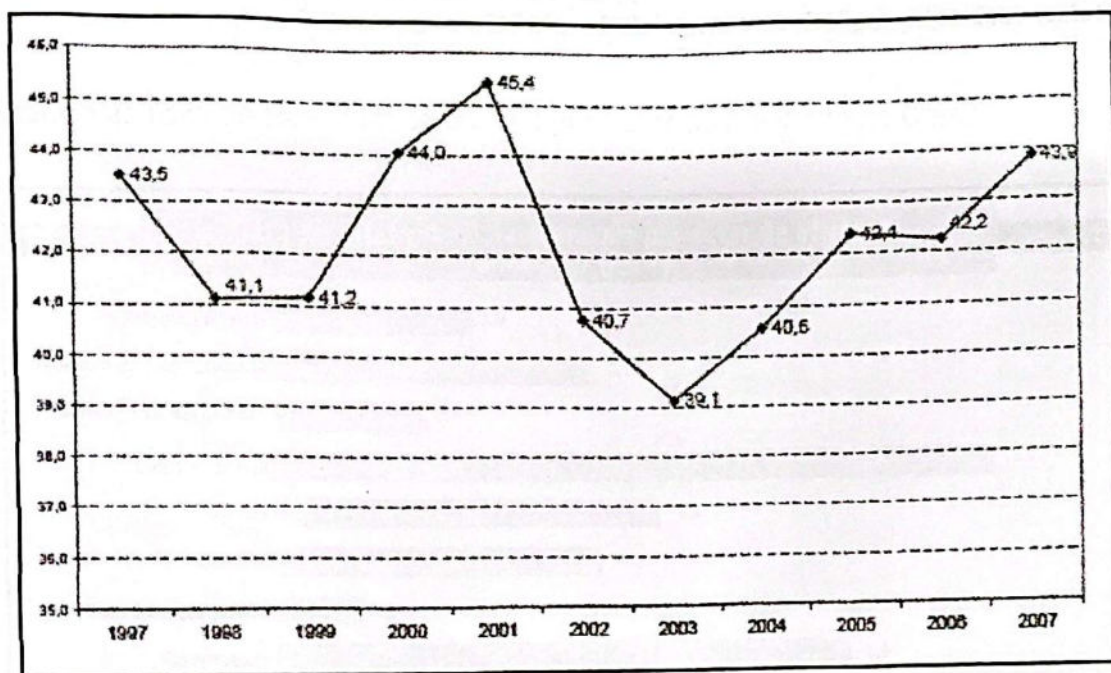
EM = $1126+1152 / 2 = 1139$

A taxa de rotatividade no Brasil segundo dados do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Econômicos (DIEESE) no ano de 2007, era de 43,9% ao ano, apenas 0,4% a mais que há 10 anos atrás, o que remete a um índice mensal de 3,6% ao mês (Gráfico1) em todos os setores. Observa-se que quase sempre o percentual nacional esteve sempre acima de 40% isto deve-se a facilidade para demitir trabalhadores e assim, reduzir os custos salariais, desligando profissionais que recebem maiores salários e contratando outros por menores salários

Os parâmetros comparativos para índices de rotatividade são: "de 0 a 25% ao ano, adequada; de 25% a 50% ao ano, ruim; acima de 50% ao ano, crítica". (CAMPOS e MALIK, 2008, p. 11). Tais parâmetros foram estabelecidos em função do tamanho do impacto, seja ele nos custos, na produtividade, e na credibilidade.

GRÁFICO 1: Taxa de rotatividade anual Brasil - 1997-2007

(em %)



Fonte: DIEESE

Obs.: Foram excluídos os trabalhadores estatutários do estoque de trabalhadores.

Em termos setoriais como mostra o Gráfico 2, a taxa de rotatividade tende a ser maior na Construção civil, com 6,9%, e menor na Administração Pública com 0,8%. Em relação à média nacional, apenas três setores se encontram acima da média são a Construção civil, o Comércio e a Agropecuária, devido a estes requererem menor qualificação da mão-de-obra. Vale ressaltar também, que a construção civil e agropecuária trabalham com contratos de prazos determinados, e o comércio possuem contratos temporários. Já os serviços e as indústrias de utilidade pública estão com a taxa de rotatividade baixa.

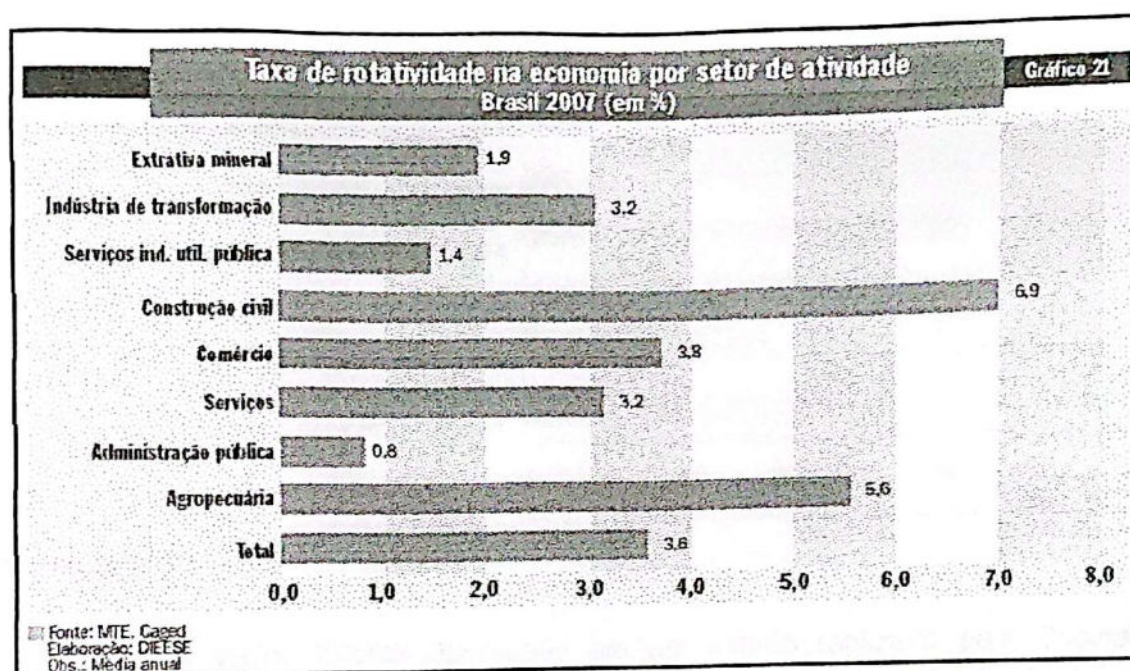
Não existe índice de rotatividade de pessoal ideal, pois índices muito altos indicam que alguma coisa está errada na gestão, enquanto índices próximos a zero apontam falta de oxigenação da equipe, falta de novas idéias e novos talentos.

CESEB - FACISA
BIBLIOTECA

Para uma análise mais completa, Bachmann (2009, p. 2), calcula o índice de Rotatividade para cada causa de desligamento, como:

- Rotatividade geral – Inclui todos os desligamentos ocorridos, inclusive por morte.
- Rotatividade voluntária – Inclui apenas os desligamentos por iniciativa dos empregados (excluindo aposentadorias); também é chamada de Taxa de Evasão.
- Rotatividade involuntária – Inclui apenas os desligamentos por iniciativa da organização (excluindo *layoffs*).
- Taxa de aposentadoria – Inclui apenas os desligamentos decorrentes de aposentadorias.

Gráfico 2: Taxa de Rotatividade Mensal por Setor de Atividade no Brasil



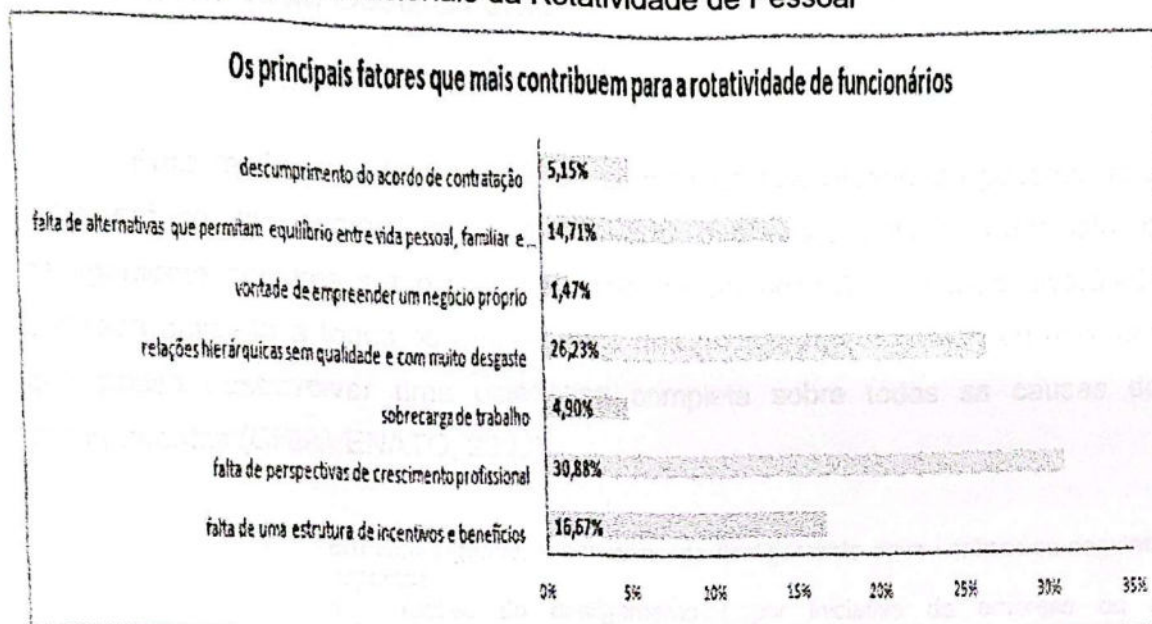
Fonte: Anuário dos Trabalhadores 2008(DIEESE)

5.4 Causas da Rotatividade de Pessoal

São vários os responsáveis pela alta taxa de rotatividade, tais como governo, empregados, patrões, estruturas de gestão, entre outros. O atual ambiente de crises e competição faz com que o país adote políticas econômicas que repercutem nos salários e empregos dos trabalhadores, o que acarreta uma série de incertezas à organização e a seus colaboradores(FERNANDEZ, 2009).

Em conformidade com Fernandez, Chiavenato (2002, p. 184) aponta a rotatividade de pessoal como "uma variável dependente (em maior ou menor grau) daqueles fenômenos internos e/ou externos à organização", o que exige do departamento de recursos humanos um melhor diagnóstico do ambiente organizacional, a fim de otimizar seus pontos fortes e melhor satisfazer seu cliente interno, corrigindo as causas da rotatividade de pessoal.

Gráfico 3:: Fatores motivacionais da Rotatividade de Pessoal



Fonte: Business School São Paulo (2008).

Entre outros fatores apontados em um estudo realizado pela *Business School* (Escola de negócios) São Paulo, com 150 profissionais com mais de 25 anos, homens e mulheres, que exercem funções diversas, a falta de perspectivas de crescimento profissional se destacou como o principal fator motivacional que leva o funcionário a sair da organização com 30,88% dos pesquisados (Gráfico 3).

Considerando a preparação dos profissionais atuais para o mercado de trabalho, estes, buscam por melhores empregos e remuneração que melhor se adequem a suas qualificações, e a empresa que não corresponde à suas expectativas, é abandonada pelos mesmos.

As relações de trabalho desgastadas tendem a prejudicar o rendimento de muitos profissionais e até levá-los à demissão, sobretudo quando o outro é o seu superior na escala hierárquica da instituição.

Inúmeras podem ser as causas do turnover nas empresas, mas entre elas podemos relacionar algumas como as principais, causas estas que estão relacionadas diretamente com a gestão das funções e à falta de critérios de avaliação da qualidade de seus processos e serviços, como deficiências nas contratações, falta de acompanhamento durante o processo de aculturação, falta de conhecimento e encaminhamento quanto às insatisfações com as lideranças, falta de investimentos e treinamento de desenvolvimento, falta de um plano estratégico de identificação e retenção de talentos, entre outros (BAUMGARDT, 2005, p. 3).

5.4.1 Entrevista de Desligamento

Para melhor se diagnosticar as causas da rotatividade de pessoal, nada mais prático que entrevistar o funcionário desligado, pois a entrevista de desligamento costuma ser o principal meio de diagnosticá-las, sendo favorável à empresa aplicá-la a todos os empregados desligados, seja a pedido ou não, para que possa desenvolver uma estatística completa sobre todas as causas dos desligamentos (CHIAVENATO, 2002).

Em linhas gerais, a entrevista de desligamento deve verificar os seguintes aspectos:

1. motivo do desligamento (por iniciativa da empresa ou do empregado);
2. opinião do empregado sobre a empresa;
3. opinião do empregado sobre o cargo que ocupa na organização;
4. opinião do empregado sobre seu chefe direto;
5. opinião do empregado sobre seu horário de trabalho;
6. opinião do empregado sobre as condições físicas ambientais dentro das quais desenvolve seu trabalho;
7. opinião do empregado sobre os benefícios sociais concedidos pela organização;
8. opinião do empregado sobre seu salário;
9. opinião do empregado sobre o relacionamento humano existente em sua seção;
10. opinião do empregado sobre as oportunidades de progresso que sentiu dentro da organização;
11. opinião do empregado sobre o moral e atitude de seus colegas de trabalho; e
12. opinião do empregado sobre as oportunidades que encontra no mercado de trabalho (CHIAVENATO, 2002, p. 186).

O objetivo maior da entrevista é colher informações sobre a impressão que o colaborador está levando da empresa, para então, tomar providências para sanar os problemas percebidos. Para Peres (2008), a entrevista de desligamento é um

BIBLIOTECA DE ECONOMIA

feedback (retroalimentação), para o crescimento e ajuste, uma oportunidade de evitar novos contratempos e melhorar a eficácia organizacional.

Uma vez identificados os pontos fracos da instituição, cabe ao gestor tomar providências para saná-los, a fim de obter melhores resultados e satisfação do seu cliente interno. Entre muitas das causas de rotatividade de pessoal, destacam-se algumas, a seguir expostas:

5.4.2 Falta de Política de Benefícios

Uma das melhores formas de reter talentos está em lhes oferecer condições dignas de vida, tais como benefícios de previdência, plano de saúde, vale refeição, vale transporte, seguro de vida, entre outros que além de atrair talentos apresenta uma boa imagem da organização, por isso a política de benefícios passou a ser uma ferramenta estratégica para as ações de Recursos Humanos. Segundo Chiavenato (2002,) os planos de serviços e benefícios sociais foram orientados para uma perspectiva paternalista e limitada, justificada apenas pela preocupação de reter mão-de-obra e baixar a rotatividade de pessoal.

A fim de poupar esforço e preocupação, os benefícios sociais podem ser financiados parcial ou totalmente pela empresa, sendo um meio indispensável para manutenção de força de trabalho com um nível satisfatório de moral e produtividade, constituindo também uma forma de remuneração indireta que oferece satisfações pessoais (CHIAVENATO, 2002, p. 415).

5.4.3 Falta de Oportunidade de Crescimento Profissional

O mundo contemporâneo nos oferece muitas incertezas em relação ao futuro, de forma a nos impedir de traçar metas e objetivos. O plano de carreira reflete os objetivos dos indivíduos na organização, ou seja, qual patamar de seu emprego ele pretende alcançar. O autor Araújo (2006) compara o plano de carreira a

uma estrada que não garantirá o sucesso pessoal e profissional, mas sim uma seqüência de eventos em constante construção ou desconstrução.

O planejamento de carreira visa adequar as necessidades do empregado com os objetivos da empresa, portanto, o "planejamento de carreira é um processo contínuo de interação entre empregado e a organização visando a atender aos objetivos e interesses de ambas as partes" (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA apud ARAUJO, 2006, p. 126).

A busca por empregos que oferecem estabilidade financeira faz com que profissionais migrem do mercado privado para as empresas públicas que oferecem após três anos de efetivo exercício no cargo, a estabilidade no emprego, além de uma série de outros benefícios que o setor privado é incapaz de oferecer. Para Minicucci (2006, p. 216) "a segurança nas perspectivas futuras de trabalho contribui para o melhoramento do relacionamento do empregado com a empresa e outros companheiros de trabalho".

Para se implantar um plano de carreira, deve-se objetivar suas finalidades, que dentre outras são de reter talentos, identificar o perfil necessário, movimentar as pessoas eficientes e, sobretudo, ter meios de geri-lo.

5.4.4 Falta de Motivação

As organizações tendem a estar cada vez mais atentas aos fatores motivacionais para assim direcionar seus colaboradores para os seus objetivos, pois a motivação na definição de Michaelis apud Araújo (2006, p. 50) é "ato de motivar; espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano".

As pessoas são seres complexos, não existe um padrão que se adapta a todos, por isso a necessidade de conhecer cada um em suas singularidades e saber a melhor forma de motivá-los.

Cada pessoa é motivada por um objetivo, e no entendimento de Leavitt apud Chiavenato (2002, P. 81, grifo do autor) "em todo comportamento existe sempre um

'impulso', um 'desejo', uma 'necessidade', uma 'tendência', expressões que servem para designar os 'motivos' do comportamento".

O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. A *necessidade* é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento. Toda vez que surge uma necessidade esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação desconforto e desequilíbrio (CHIAVENATO, 2002, p. 81, grifo do autor).

Há quem acredite que ninguém pode ser motivado, já que a motivação é inerente à pessoa. "Conceitualmente, ninguém motiva ninguém. O que pode ser feito é incentivar ou estimular alguém, uma vez que a motivação é intrínseca à pessoa. Por isso, muita gente a traduz como 'ter vontade de' (TERRIBILI, 2007, p.1)".

Percebe-se que um funcionário desmotivado sentindo-se desvalorizado pela organização, e a qualquer convite para um novo emprego, provocará uma resposta positiva.

5.4.5 Falta de Política Salarial

Um dos grandes desafios dos gestores modernos está em remunerar adequadamente seus colaboradores e melhor atender à suas necessidades, daí a necessidade de uma política salarial adequada a cada cargo.

O salário constitui o centro das relações de intercâmbio entre as pessoas e organizações. Todas as pessoas, dentro das organizações, dispõem de seu tempo e esforços, e, em troca, recebem dinheiro, que representa o intercâmbio de uma equivalência entre direitos e responsabilidades recíprocos entre empregado e empregador (CHIAVENATO, 2002, p. 372).

É no trabalho que o indivíduo satisfaz suas necessidades, e a mais poderosa razão, é a necessidade de ganhar a vida, que leva o pessoal a trabalhar, tanto que sua primeira solicitação sobre o trabalho é quanto ao dinheiro e o padrão adequado de vida, na visão de Minicucci (2001).

As pessoas desejam dinheiro porque este permite-lhes não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização (SORIO, 2004, p.1).

BIBLIOTECA
CECESB - FACISA

A política salarial é dinâmica e evolui, aperfeiçoando-se para as possíveis modificações, sendo ela composta por princípios e diretrizes que orientam a filosofia da organização no que tange aos assuntos de remuneração presentes e futuras (CHIAVENATO, 2002, p. 402).

As instituições públicas têm diversas restrições quanto aos aspectos remuneratórios. A maioria dos servidores públicos não têm perspectiva de melhoria salarial ou ascensão na carreira. Portanto, não existe qualquer mecanismo que incentive o bom servidor, pois ele sabe que não terá chance de progredir na carreira (MARTINS, *et al*, 2004, p. 13).

O rendimento no trabalho traduz o sentimento e a motivação do empregado e para Araújo (2006), a motivação, o desempenho, recompensas e punições estão relacionados à remuneração, sendo de vital importância conhecê-la e questioná-la.

5.4.6 Liderança Fraca

Liderança é uma tarefa que exige constante adaptação, disciplina e organização. Liderar significa conduzir pessoas na direção de objetivos e metas gerando confiança para que os liderados o sigam, sabendo lidar com as mudanças e influenciar pessoas na direção de resultados positivos (MACHADO, 2009).

Em um estudo com cerca de 150 profissionais de pequenas e médias empresas, organizado pela Business School de São Paulo no ano de 2008, o autor Quége destaca a importância da liderança como fator de responsabilidade como causas da rotatividade de pessoal.

Quando se afirma que rotatividade é um problema de líderes, comprova-se que o papel da liderança é fundamental na gestão de pessoas. Não é atribuição da área de Recursos Humanos nem do Presidente. É de todos os líderes de uma organização. Por isso as empresas carecem de estruturas ou sistemas de gestão que permitam monitoramento de sinais que indiquem se há ou não uma situação de alerta. Mas além de sistemas e estruturas, precisam de atitude. Muitas pessoas deixam as organizações por terem contraído a cegueira corporativa, ou seja, não sabem nada muito além da sua função. Falta conhecimento sobre os planos, metas e objetivos gerais da organização e cabe aos líderes esta tarefa de disseminar a informação. Uma frase que apareceu no estudo e sintetiza bem o papel da liderança é: "As pessoas não deixam suas empresas. Deixam seus chefes" (QUÉGE, 2008, p.5).

A convivência entre as pessoas é um processo muito conflituoso, baseado na confiança, no respeito e na sinceridade, uma estrutura muito frágil e fácil de ser rompida. Discordâncias fazem com que as pessoas não consigam mais conviver no mesmo ambiente, rompendo assim, com os laços de amizade, companheirismo e coleguismo.

A liderança é um caminho a ser trilhado que requer reflexões para construir novos conceitos a fim de gerar mudanças e oportunizar responsabilidades e compartilhá-las com seus seguidores, contribuindo assim, para o crescimento da organização (SIQUEIRA, 2004).

Liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de idéias e princípios (LACOMBE apud ARAUJO, 2006, p. 336)

Oportunizar o crescimento profissional de todos que compõem a equipe, assim como prover melhores resultados para a organização, faz com que o líder seja respeitado e admirado por todos, pois seu papel consiste em servir os dois lados do processo produtivo, a empresa e o empregado, e qualquer falha provocará um desequilíbrio.

Para o desenvolvimento da liderança efetiva é necessário que o líder seja uma "escolha" dos liderados e não uma "imposição". Desta forma, para o funcionário, "seguir" o líder e sua visão deve ser uma questão de missão pessoal no caminho de tornar-se o melhor que ele pode ser (JÚNIOR, 2005, p.2).

Neste contexto, a liderança visa compreender as necessidades dos liderados e supri-las, para que os mesmos sintam-se motivados e satisfeitos e assim, cumprirem as metas estabelecidas.

Apontada no estudo da Business School São Paulo (2008), como sendo um dos principais fatores que contribuem para a rotatividade de pessoal nas organizações, a liderança deve ser mais bem planejada e escolhida por parte dos gestores, para que este não seja mais ponto de desequilíbrio na perda de talentos nas organizações.

CESES - FACISA
BIBLIOTECA

5.5 Consequências da Alta Rotatividade de Pessoal

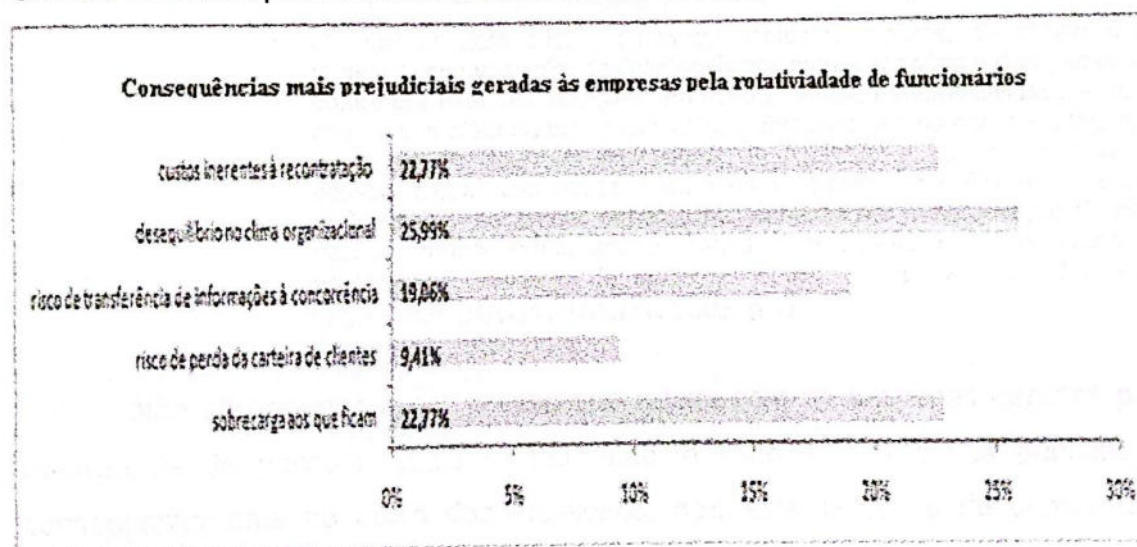
Os impactos gerados pela rotação de funcionários geram um desconforto para ambas as partes, pois de acordo com (FERNANDEZ, 2006) os colaboradores detêm o conhecimento sobre a empresa, e quando alguém sai, ocorrem mudanças que afetam a organização.

O alto turnover é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e ainda, de saúde organizacional. Causa impactos profundos diretamente sobre o comprometimento e a motivação das pessoas, gerando ainda mais absenteísmo e rotatividade e interferindo diretamente na credibilidade junto aos clientes (BAUMGARDT, 2005, p.3).

Não é a toa que a grande preocupação dos gestores atuais é a retenção de talentos, pois o alto índice de rotatividade de funcionários impacta na saúde organizacional. Como se pode notar no Gráfico 4, as consequências atingem todos os seguimentos da empresa, desde o clima organizacional até suas finanças.

Os impactos gerados pela rotatividade de pessoal atingem a organização como um todo, pois interfere na motivação das pessoas, no comprometimento, que gera ainda mais absenteísmo e mais rotatividade (POMI, 2005).

Gráfico 4: Consequências da Rotatividade de Pessoal para as Empresas



Fonte: Business School São Paulo, 2008.

Dentre algumas consequências causadas pela rotatividade de funcionários destacam-se algumas a seguir expostas:

5.5.1 Custos da Rotatividade de Pessoal

Um dos principais objetivos do administrador é a redução dos custos e para Chiavenato (2002) a organização deve saber até que nível de rotatividade ela pode suportar, pois uma taxa alta pode custar muito caro.

Segundo Chiavenato (2002) os custos são divididos em três tipos:

- custos primários: "são os custos diretamente relacionados com o desligamento de cada empregado e sua substituição" (CHIAVENATO, 2002, p.187). Neste, destacam-se os custos de recrutamento e seleção, de registro e documentação, de integração e de desligamento;
- custos secundários: "envolvem aspectos intangíveis e difíceis de avaliar numericamente e de características predominantemente qualitativas" (CHIAVENATO, 2002, p.188); Destacam-se os reflexos na produção, na atitude do pessoal, no custo extralaboral e custo extra-operacional;
- custos terciários: "estão relacionados com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade, que fazem sentir a longos prazos" (CHIAVENATO, 2002, p.189). Apresentam os custos extra-investimento e as perdas nos negócios.

O turnover gera custos ou investimentos financeiros, de tempo e de recursos, que vão além dos custos diretos com admissões e desligamentos, como, por exemplo, posições em aberto, gerando improdutividade – horas extras, que além da perda financeira, sobrecarregam os pares – integração e orientação do novo profissional, treinamento e desenvolvimento da pessoa recém contratada, tempo do profissional de RH e de outros profissionais envolvidos, desde o recrutamento até à capacitação da nova pessoa, menor produtividade, enquanto a pessoa está no tempo de aprendizado, aumento de acidentes e doenças, processos trabalhistas, entre outros (BAUMGARDT, 2005, p.3).

Não são apenas as empresas que arcam com as despesas geradas pela rotatividade de pessoal, estes custos também chegam aos cofres públicos, e conseqüentemente ao bolso dos brasileiros, pois este processo de demissão e contratação em curto espaço de tempo, segundo Doca (2008) custou ao país pelo menos R\$25 bilhões ao ano, equivalente a cerca de 7% da folha de pagamento brasileira ou a 1% do Produto Interno Bruto (PIB). Este contexto se aplica as empresas privadas, visto que na administração pública os contratos são por tempo

determinado, minimizando as despesas com seguro desemprego e fundo de amparo ao trabalhador.

5.5.2 Redução da Produtividade

No momento em que uma pessoa sai da organização, até que outra seja treinada e adaptada, a empresa perde produtividade, esta é a afirmação de Quége (2008). A produtividade sem rotatividade permanece na faixa de cem por cento. Porém, com a rotatividade esta produtividade começa a declinar no primeiro momento, e até que o substituto adquira experiência na área de atuação, a produtividade permanecerá abaixo do nível normal.

Os reflexos da rotatividade de pessoal na produção são causados pela vaga deixada pelo empregado, enquanto este não for substituído, e pelo menos até o período de ambientação do novo empregado, que ainda interferirá no trabalho dos colegas por insegurança (CHIAVENATO, 2002).

A mera expectativa de deixar a organização em si já reduz o rendimento do funcionário que desmotivado, renderá menos que o esperado, o que pode contagiar os colegas de forma a causar insegurança nos mesmos.

5.5.3 Perda da Credibilidade

O alto índice de rotatividade de pessoal afeta a credibilidade da organização, criando a idéia de uma empresa desorganizada. Para Chiavenato (2002), a rotatividade de pessoal reflete na imagem, que o empregado que está se desligando da empresa, transmite aos colegas, e na imagem dos negócios da empresa, provocando baixa qualidade dos produtos ou serviços executados por colaboradores inexperientes.

O alto índice de entrada e saída de funcionários dá a idéia de uma organização ruim para se trabalhar, já que muitos a deixaram por insatisfação, ou

B
I
B
L
I
O
T
E
C
A

foram demitidos pela empresa, por algum motivo, criando assim, uma imagem negativa perante os demitidos, clientes e fornecedores.

5.5.4 Perda do Capital Intelectual

O capital intelectual nunca foi tão valorizado quanto na era atual, suas ações, pensamentos e habilidades se tornaram ativos empresariais muito mais valiosos que os ativos tangíveis.

No mundo supercompetitivo atual em que se vive, caracterizado por um progresso vertiginoso, sustentado por uma estrutura de tecnologias da informação, ou seja, num processo evolutivo das telecomunicações, os ativos mais valiosos das empresas já não são os ativos tangíveis tais como: maquinários, edifícios, instalações, estoques e os saldos bancários, mas sim, os ativos intangíveis que têm suas origens nos conhecimentos, habilidades, valores e atitudes das pessoas que formam parte do núcleo estável da empresa (MARTI apud SENA, 2004, p. 2).

Foi-se o tempo em que as pessoas eram tratadas como recursos produtivos, meros agentes passivos da administração, para apenas gerarem lucros, o que provocou um forte ressentimento e conflitos trabalhistas, refletindo assim, na qualidade e produtividade. Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas sejam administradores, e não executores de tarefas, contribuindo para o crescimento e solidificação das ações, para que as organizações sejam bem sucedidas (CHIAVENATO, 2002, p. 73).

As pessoas e as organizações estão engajadas em uma complexa e incessante interação; as pessoas passam a maior parte de seu tempo nas organizações das quais dependem para viver e as organizações são constituídas de pessoas sem as quais não poderiam existir (CHIAVENATO, 2002, p. 66, grifo do autor).

Proteger o capital intelectual não beneficiará apenas o colaborador, e sim, a empresa que lucra com seus serviços.

Uma política de recursos humanos, com base em procedimentos de tratar o empregado com dignidade e respeito, é primordial para tentar redimir questões de descontentamento e ressentimentos que poderão gerar falhas na estrutura produtiva e altas perdas de capital intelectual (SENA, 2004, p.7).

A constante interação entre a pessoa e a organização cria um vínculo que vai muito além do contrato de trabalho, pois é neste ambiente que as pessoas passam a maior parte de seu tempo, dedicando todo seu esforço e dedicação para que ambos obtenham sucesso nos negócios. Neste contexto compreende-se a importância do capital intelectual para a organização que não produz, não lucra e nem sobrevive sozinha.

6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Identificadas as causas da rotatividade de pessoal, cabe ao gestor implementar meios de reduzir seus índices, e para isso, é preciso combater suas causas e não seus efeitos.

1. Realizar a entrevistas de desligamento, para que possa desenvolver uma estatística completa sobre todas as causas dos desligamentos (CHIAVENATO, 2002). Através desta pesquisa, serão diagnosticadas as falhas e fatores internos, responsáveis por tais êxodos.

2. Realizar avaliações de desempenho. LEMOS (2009) considera fundamental, portanto, que haja avaliações de desempenho efetivas, justas e com critérios técnicos e carreiras bem organizadas, permitindo a evolução e o reconhecimento de quem realmente trabalha bem.

3. Avaliação da atuação dos líderes. Valendo-se da idéia de Drucker, de que "sem seguidores, não há líderes", Araújo (2006) deduz que a principal característica de um líder é a confiança ou credibilidade, pois esta é o que garante a base para a construção de uma relação entre o líder e o seguidor, que uma vez quebrada, desfaz-se a relação. Na administração pública este critério envolve uma questão política, pois são os chamados cargos de confiança, desta forma, sugere-se ao gestor que a escolha seja baseada na qualificação, confiança e humildade, pois sua atuação refletirá diretamente na imagem do gestor perante seus funcionários, que precisa da mesma, para conquistá-los durante as eleições.

CECILIA
BIBLIOTECA

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É evidente que a rotatividade de pessoal é mais uma das disfunções dos tempos modernos, onde a busca por melhores salários, profissionais capacitados e boas condições de trabalho ditam os rumos do novo mercado de trabalho mundial. A dinâmica de pessoal entre a organização e seu ambiente externo acarreta fatores que tanto podem prejudicar quanto ajudar a organização.

A complexidade da relação entre empresa e funcionário vai além do trabalho e da remuneração como era antigamente. O empregado ganha cada vez mais espaço nas organizações, deixando de ser apenas mais um insumo para se tornar colaborador da empresa, esta nova vertente deu-se em razão da valorização do capital intelectual que agrega valor a seus produtos e serviços. A busca de profissionais qualificados acirra ainda mais a competição das empresas que oferecem melhores salários, benefícios e condições de vida em busca do melhor profissional. E quando a empresa perde este profissional, ela não perde apenas um funcionário, mas, dinheiro, produtividade, motivação e muito mais.

A taxa de rotatividade de pessoal pode determinar os pontos fortes e as fraquezas ou o estilo de gerenciamento e o moral do pessoal, e identifica-los é um diferencial das empresas contemporâneas, que atacam o problema o mais cedo possível. E ignora-los pode ser fatal para as organizações, pois a rotatividade de pessoal tanto pode significar investimentos perdidos, como pode afetar profundamente o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus resultados.

A cultura organizacional no setor público difere muito da encontrada na iniciativa privada, visto que na pública, as causas da rotatividade de pessoal são parcialmente diferentes da mesma, já que envolve uma questão política, onde as pessoas deixam a organização por ocuparem cargos que não oferecem estabilidade, como os cargos de livre nomeação e exoneração, e aqueles que a possuem, têm o livre arbítrio para pedir demissão de seus cargos. Quanto às consequências, também encontra-se divergências quanto ao modelo privado, visto que há uma minimização dos custos, através dos contratos por tempo determinado, reduzindo as despesas com férias, décimo terceiro e seguro desemprego, impactando bastante

apenas na credibilidade da empresa, órgãos estes conhecidos pela péssima prestação de serviço oferecido aos cidadãos, em suma realizados por pessoas inexperientes, e na imagem do gestor, que não reconhece as habilidades, não qualifica e não remunera adequadamente seus colaboradores.

Compreender a rotatividade de pessoal como um problema, já é um passo dado para solucioná-lo e fazer a diferença enquanto gestores e empresa, pois toda organização é constituída de pessoas e delas dependem o seu sucesso. Desta forma, valorizar as pessoas tem sido fator primordial nas empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BACHMANN, Dórian L. **Rotatividade (turnover)**. 2009. Disponível em: <<http://www.abrh-pr.org.br/institucional/benchmarking/indices/ID-RH-02B-Rotatividade.pdf>> Acesso em: 08 de nov. 2009.

BAUMGARDT, Cristiano. **A importância da gestão de turnover: porque o gerenciamento desta ferramenta é importante para as empresas**. Marau - RS, abril de 2005. 7. Ed - Ano 01. Disponível em: <<http://rigo.com.br/informa/informa07.pdf>> acesso em; 26 de out. 2009.

BORBOREMA, Athylla. **Prado - Bahia. 112 anos de emancipação**. 2008. Disponível em: <<http://www.abrolhosfm.com.br/noticias.php?cod=2230>> acesso em: 01 de nov. 2009.

CAMPOS, C.V.A; MALIK, A. M. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. *Revista de Administração Pública – RAP*, Rio de Janeiro, v. 42 n.2, p. 11-22, Mar./Apr. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Econômicos (DIEESE)
Anuário dos Trabalhadores: 2008 – 9ª ed. Disponível em:
<<http://www.dieese.org.br/anu/anuarioTrabalhadores2008/arquivos/g21.htm#grafico>>
. Acesso em: 17 de set. 2009.

_____. **A convenção 158 da OIT e a garantia contra a dispensa imotivada**.
Nota técnica: número 61. Març/2008. disponível em: <
<http://www.dieese.org.br/notatecnica/notatec61RatificacaoConvencao158rev.pdf>>
acesso em: 18 de set. 2009.

DI PIETRO, Maria Sylva Zanella. **Direito Administrativo**. 18 ed. São Paulo, Atlas, 2005.

DOCA, Geralda. O Globo (RJ): **O custo do entra-e-sai no mercado de trabalho.** 2008. Disponível em: <
http://desafios.ipea.gov.br/003/00301009.jsp?ttCD_CHAVE=4252 > acesso em: 27
 de out. 2009.

FERNANDEZ, Henrique Monteserrat. **A Perda do Conhecimento da Empresa Originada Pelo Alto Turnover.** Disponível em: <<http://www.artigonal.com/gestao-artigos/a-perda-do-conhecimento-da-empresa-originada-pelo-alto-turnover382484.html> > Acesso em: 14 de set. 2009.

_____. **Você tem dúvidas Sobre o Turnover?** Disponível em: <
www.artigonal.com/administracao-artigos/voce-tem-duvidas-sobre-o-turnover-946409.html >. Acesso em: 14 de set. 2009.

TERRIBILI, Armando. **É possível motivar alguém?** 2007. Disponível em: <
www.pereiradellerba.com.br/artigos/artigo_08.pdf > Acesso em: 08 de nov. 2009.

JÚNIOR, Floriano Serra Júnior. **A liderança efetiva.** 2005. Disponível em: <
www.primeiraula.com.br/arquivos/textos/a_lideranca_efetiva.pdf > acesso em: 08 de
 nov. 2009.

LE MOS, Murilo Lemos de. **Gestão de pessoas na administração pública.** 2009.
 Disponível em: < <http://gppusp.blogspot.com/2009/08/gestao-de-pessoas-na-administracao.html> > Acesso em 08 de nov. 2009.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos.** São Paulo.
 Editora Atlas, 1999.

MACHADO, Cersi. **Somar Da Liderança.** Jun/2009. Disponível em: <
<http://www.artigonal.com/gerencia-artigos/somar-da-lideranca-1004125.html> >
 Acesso em: 26 de outubro de 2009.

MARTINS, Regina C.; COSTA, Stella R. R.; RIBEIRO, Flávio S. G. **Gestão de pessoas em organizações públicas - propondo melhorias.** 2004. disponível em:
 <http://www.inmetro.gov.br/producao intelectual/obras_intelectuais/43_obraIntelectual.pdf > Acesso em: 09 de nov. 2009.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações Humanas: Psicologia das Relações interpessoais.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BIBLIOTECA

MOTOTOUR. **Prado / Bahia**. Disponível em:
http://www.mototour.com.br/vector/roteiros/list_roteiro.asp?codigo=843&cidade=PRADO&estado=BAHIA acesso em: 01 de nov. 2009.

SIQUEIRA, Armando C. de S. **Ser líder ou exercer a liderança?**. 2004. Disponível em: http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_opiniao.php?codigo=AOP0040&area=d8&subarea=> acesso em: 27 de out. 2009.

OARKLAND, John. **Gerenciamento da qualidade total**. Tradução de Adalberto Guedes Pereira.. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Thais Fátima L. **Rotatividade de Pessoal – Turnover**, 2006. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/rotatividade_de_pessoal_turnover/12932/ Acesso em: 15 de out. 2006.

POMI, Patrícia Bispo. **A importância da gestão do turnover**. 01/2005. Disponível em: < http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html > acesso em: 07 de out. 2009.

QUÉGE, Marco A. **Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil, Ano I – 2008**. Época – Negócios. Disponível em: <
<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/download/0,,4582-1,00.pdf>.
 Acesso em: 18 de set. 2009.

RACRE. Revista de Administração. **A gestão da qualidade na Administração pública**. Esp. Sto. do Pinha I- SP, v. 06, n. 10, jan/dez.2006.

REGENSTEINER, Roberto Jorge. **Semelhanças e diferenças entre Gestão Privada e Gestão Pública**. Disponível em: <
<http://gestaoprojetobr.ning.com/forum/topics/2164782:Topic:1062> > acesso em: 14 de out. 2009.

SALEME, Edson Ricardo. **Direito Administrativo**. 2. ed. São Paulo: Rideel, 2008. Capítulo VI.

SENA, André P. S. de. **Desemprego: a perda do capital intelectual**. 2004. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP2004_Enegep0802_0663.pdf> Acesso em: 28 de out. 2009.

SORIO, Washington. **Afinal, salário é fator motivador?**. 2004. Disponível em: <www.partes.com.br/ed45/artigosemrh2.asp> acesso em: 08 de nov. 2009.

SOUZA, Pedro Aparecido. **Quando a Administração Pública se aproxima da privada**. Disponível em:
<<http://www.netlegis.com.br/index.jsp?arquivo=detalhesNoticia.jsp&cod=39450>>
acesso em: 14 de out. 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

CESEB - FACISA
BIBLIOTECA