

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Márcio Brasil Pesce

**A Rotatividade de Servidores de Serviços Auxiliares da
Procuradoria-Geral do Estado**

Porto Alegre

2011

Márcio Brasil Pesce

**A Rotatividade de Servidores de Serviços Auxiliares da
Procuradoria-Geral do Estado**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a Vera Sueli Storck

**Porto Alegre
2011**

Márcio Brasil Pesce

**A ROTATIVIDADE DE SERVIDORES DE SERVIÇOS AUXILIARES DA
PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau
de Bacharel em Administração

Conceito final:

Aprovado em: de de 2011

BANCA EXAMINADORA

Profª Dra. Elaine Di Diego Antunes – UFRGS

Orientadora – Profª Vera Sueli Storck – UFRGS

Representante da Organização Sra. Silvana Elisabete Ferreira Alves

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à minha professora Vera Sueli Storck pela presteza com que me orientou durante esse último semestre.

À minha família e à minha namorada por terem compartilhado e aceitado os momentos mais difíceis dessa trajetória.

Aos meus colegas de trabalho que vivenciaram cada dia dessa etapa a ser cumprida em minha vida.

*“Computadores não servem para nada.
Eles só podem lhe dar respostas”.*

Picasso

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma da Procuradoria-Geral do Estado.....	20
Figura 2 – Tempo de permanência	55
Figura 3 – Remuneração PGE X demais órgãos públicos do RS	56
Figura 4 – Salário pago aos servidores da PGE	57
Figura 5 – Se considerava o plano de carreira bem estruturado.....	58
Figura 6 – Setor escolhido/lotação x habilidades profissionais	60
Figura 7 – Percepção quanto ao ambiente de trabalho.....	61
Figura 8 – Frequência dos ex-servidores aos treinamentos.....	62
Figura 9 – Índices Anuais de Rotatividade de Servidores da PGE (2008, 2009 e 2010)	79
Figura 10 – Número de servidores por ano.....	79
Figura 11 – Índices Anuais de Rotatividade dos Cargos Existentes e Criados na PGE.....	80
Figura 12 – Cargos por ano.....	80
Figura 13 – Sexo dos Entrevistados.....	81
Figura 14 – Idade dos Entrevistados.....	81
Figura 15 – Grau de Instrução dos Entrevistados	82
Figura 16 – Motivos para a saída dos servidores desligados.....	82
Figura 17 – Mudança na perspectiva de continuar na instituição com novo plano de carreira, publicado em 2010	83
Figura 18 – Opinião sobre o novo plano de carreira	83
Figura 19 – Oportunidades de crescimento oferecidas pela PGE.....	84
Figura 20 – Adequação da avaliação de desempenho ao desenvolvimento dos servidores.....	84
Figura 21 – Expectativa em relação aos benefícios concedidos pela PGE.....	85
Figura 22 – Relação entre colegas.....	85
Figura 23 – Materiais necessários / boas condições.....	86
Figura 24 – Qualificação dos treinamentos disponibilizados	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tempo de Permanência dos Servidores de Outubro de 2008 á Maio de 2010	14
Tabela 2 - Evolução do Quadro de Servidores no período de 31.12.2006 a 31.12.2010	21
Tabela 3 – Índices Anuais de Rotatividade de Servidores da PGE (2008, 2009 e 2010)	45
Tabela 4 – Índices Anuais de Rotatividade dos Cargos Existentes e Criados na PGE.....	46

RESUMO

Ainda em um tempo no qual a tecnologia absorve grande parte das atividades antes exercidas pelos seres humanos, as pessoas continuam sendo fundamentais para o desenvolvimento contínuo das organizações. Em todas as esferas, públicas e privadas, os recursos humanos são essenciais e devem ter remuneração satisfatória e condições de trabalho condizentes com seus cargos para os ocuparem durante mais tempo. Na Procuradoria-Geral do Estado as tentativas das últimas administrações em manter os seus servidores se mostraram insuficientes, e o aumento dos índices de rotatividade tornou-se um dos principais problemas para o desenvolvimento da mesma. Avaliando essa situação, este trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresas teve por objetivo identificar e analisar as causas para o índice crescente de rotatividade dos servidores da PGE e propor soluções visando reduzir esse problema cíclico. Para tanto, foram realizadas entrevistas com gestores e, posteriormente, aplicados questionários à ex-servidores, buscando esclarecer os motivos para o crescimento da rotatividade verificada nos anos de 2008, 2009 e 2010. Os resultados obtidos indicaram que existem diversos elementos da área de recursos humanos, mal gerenciados, influenciando a saída precoce de muitos servidores. Para enfrentar isso, a instituição carece de políticas qualificadas em gestão de pessoas que possibilitem uma visão ampliada de todos os problemas constatados, nas quais o servidor seja sempre valorizado, tanto como profissional quanto como ser humano, desde o primeiro até o seu último dia de trabalho na organização.

Palavras-Chave: Administração Pública, Gestão de Pessoas, Rotatividade de Pessoal, PGE.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
2 A PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO	16
2.1 HISTÓRICO DA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO	18
2.2 A ESTRUTURA DA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO.....	19
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	22
3.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	22
3.1.1 A estrutura da administração pública	23
3.1.2 Os princípios da administração pública	24
3.2 ROTATIVIDADE DE PESSOAL OU TURNOVER: definição do conceito e generalidades.....	26
3.2.1 Elementos motivadores da rotatividade de pessoal	28
3.2.2 As conseqüências da rotatividade de pessoal	35
3.2.3 Mensuração da rotatividade de pessoal ou <i>turnover</i>	38
4 MÉTODOS UTILIZADOS	41
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	45
5.1 ÍNDICES DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL NA PGE	45
5.2 ENTREVISTA GRAVADA COM GESTOR RESPONSÁVEL PELO NOVO PLANO DE CARREIRA.....	46
5.2.1 A rotatividade de pessoal na PGE	47
5.2.2 A administração da rotatividade de pessoal na PGE e no setor público em geral	48
5.2.3 O novo plano de carreira e outras medidas adotadas em função da rotatividade de pessoal	49
5.2.4 Fatores internos e externos motivadores da rotatividade	50
5.2.5 Possíveis soluções para a minimização da rotatividade e a manutenção dos servidores na PGE	51

5.3 ENTREVISTAS COM COORDENADORES E DIRIGENTES DE EQUIPE	52
5.4 DEMONSTRAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS NOS QUESTIONÁRIOS	54
5.4.1 Cargos e perfis dos entrevistados.....	55
5.4.2 Fenômenos externos motivadores das exonerações	56
5.4.3 Fenômenos internos motivadores das exonerações	57
6 CONCLUSÕES	63
7 SUGESTÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICE A – Roteiro da entrevista gravada	71
APÊNDICE B – Roteiro da entrevista com coordenadores e dirigentes de equipe.....	73
APÊNDICE C – Questionário aplicado aos ex-servidores	75
APÊNDICE D – Gráficos	78

1 INTRODUÇÃO

O serviço público, a passos lentos, vem tentando se adequar às mudanças de paradigmas da sociedade atual no campo econômico, político, tecnológico e sócio-ambiental. Até bem pouco tempo atrás, o Estado vinha sendo reduzido pela ótica neoliberal, a qual pregava a transferência de serviços públicos essenciais para setores privados. Foi necessária uma crise mundial, eclodida nos Estados Unidos no final de 2007, para que fossem repensados os valores do setor público em um mundo globalizado e capitalista.

Neste contexto, após longos anos de estagnação e de sucateamento, o serviço público, aparentemente, dá pequenas mostras de reação. Elevadas por novos perfis de servidores, mais qualificados e com idéias inovadoras, algumas organizações públicas estão obtendo melhores resultados em suas atividades e gerando mais benefícios à população em geral.

É um pouco contraditório falar-se em melhorias no setor público, principalmente no Brasil, quando se vê constantemente fraudes e políticas duvidosas nesta área. Porém, o presente trabalho vem ressaltar a importância das pessoas como agentes transformadores e o valor que elas agregam às suas organizações em um meio tão complexo e limitado por barreiras tradicionais que insistem em permear a vida pública.

Sabidamente o capital humano é o maior patrimônio das organizações. A perda excessiva deste bem gera uma série de malefícios a elas. Talvez o maior mal seja a perda do conhecimento. Na área pública as pessoas costumam guardar consigo o conhecimento, às vezes por medo de perder alguma função ou até mesmo por falta de mecanismos que possibilitem a sua disseminação. Assim, a saída de um servidor representa muito mais do que meros custos tangíveis à organização (nova admissão, novo concurso, baixa de produção): são valores intrínsecos a cada ser humano.

Neste trabalho será explicitado um problema que é pouco discutido no setor público: a rotatividade de servidores. O fluxo de entradas e saídas de pessoas é um indicador relevante da aplicação de práticas qualificadas ou não em gestão de pessoas tanto na área pública quanto na área privada. Mesmo que no setor público estes índices sejam bem inferiores aos apurados no setor privado, a disfunção deles deveria causar preocupação aos gestores públicos.

Na Procuradoria-Geral do Estado (PGE) o excesso de desligamentos e o crescimento da rotatividade de servidores vêm sendo constantes prejudicando o fortalecimento da instituição. Esta premissa despertou o interesse por esse estudo.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A Procuradoria-Geral do Estado é um órgão essencial na recuperação de créditos e renegociação de dívidas do Estado do Rio Grande do Sul. Por intermédio dos seus procuradores, ela atua em defesa dos interesses estaduais, os quais, para exercerem suas atividades com competência, necessitam de um quadro de servidores qualificado para auxiliá-los no atendimento da demanda crescente de processos no RS. Sendo assim, os servidores do quadro de serviços auxiliares tornam-se fundamentais para o desenvolvimento da instituição.

Em 2008 a PGE verificou que o seu quadro de servidores estava muito defasado em relação às exigências de suas funções. Publicou então, no mês de agosto, um edital de realização de concurso público para provimento dos cargos vagos existentes, e já no início de 2009 criou diversas novas vagas para os cargos de serviços auxiliares. Essas medidas visavam aumentar o potencial de atendimento e de cumprimento dos prazos de processos circulantes na organização.

Até então o objetivo da instituição havia sido atingido, porém, passou a constatar-se um grande problema: notou-se um aumento significativo na perda de servidores por exonerações. Além disso, percebeu-se que muitos servidores entravam na PGE e em menos de 06 meses de efetividade já se demitiam. Afora isso, cerca de 23% dos nomeados não chegava nem a assumir o cargo. Somente no

período de outubro de 2008 a maio de 2010, por exemplo, foram nomeados quatrocentos e cinquenta (450) servidores, e mais de cem (100) desistiram ou solicitaram postergação para última chamada, indicando certa indiferença com o resultado obtido no concurso público da PGE.

Notando essa situação, no início do ano de 2010, a organização decidiu modificar algo há anos solicitado pelos seus servidores: reestruturar o plano de carreira dos servidores de serviços auxiliares. Além de melhorar a remuneração em um período de médio e longo prazo, o plano geraria novas perspectivas, sendo criadas novas classes e principalmente afetando de maneira positiva os cargos de assessores jurídicos e afins que até então não possuíam uma carreira propriamente dita.

Assim, em vinte e um de janeiro de dois mil e dez, finalmente era publicada no Diário Oficial do Estado do RS a lei nº 13.380/2010, que instituía o novo plano de carreira aos servidores da PGE. Todavia, a publicação desta lei acabou não surtindo o efeito desejado. A baixa interação e participação na elaboração do plano por parte dos servidores provocaram uma certa insatisfação dos mesmos após a sua publicação. Por fim, notou-se que a maioria deles, principalmente os mais novos, pareceu não dar importância ao plano e a quantidade de desligamentos seguiu crescendo.

Comprovando este dado, no ano de 2008 haviam ocorrido vinte e duas (22) exonerações. Já em 2009 o número de exonerações subiu para quarenta (40). Em 2010, mesmo com o novo plano de carreira em vigor, o número de servidores desligados aumentou consideravelmente totalizando cinquenta e oito (58) exonerações.

Ademais, não somente aumentaram as exonerações, como também se elevaram os índices de rotatividade. Para compreender melhor esta elevação, deve-se aplicar o cálculo do índice de rotatividade o qual pode ser auferido pela proporção de desligamentos em relação ao tamanho da força de trabalho. Segundo Chiavenatto (2005, p. 88): “A fórmula mais utilizada é o número de pessoas que se desligaram durante um determinado período de tempo (um mês ou um ano) em relação ao número médio de funcionários existente”.

Ou seja, quando se trata de analisar apenas as perdas de pessoal e suas causas, não se consideram as entradas (as admissões do período avaliado), mas somente os desligamentos, sejam por iniciativa da organização ou dos funcionários.

Chiavenato (1997, p. 189) propõe:

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

em que:

D = Desligamentos.

EM = Efetivo Médio do Período

Utilizando esta fórmula, conclui-se que no ano de 2008 a média anual de servidores foi de duzentos e setenta e três (273), representando um índice de rotatividade de 8,06% ao ano. No ano de 2009 foram criadas novas vagas para servidores, tendo em vista o aumento do número de procuradores e agentes setoriais (procuradores lotados em outras secretarias) e o aumento da demanda de trabalho. Com isso, a média de servidores cresceu para trezentos e oitenta (380), e o índice de rotatividade atingiu uma média de 10,53 % ao ano. Por fim, no ano de 2010 a média de servidores ficou em quatrocentos e noventa e oito (498), e o índice de rotatividade não parou de crescer, fechando em 11,65% ao ano.

De acordo com Serson (1990), levando em conta que ocorreu a criação e o preenchimento de novos cargos, deve-se considerar e separar do cálculo os cargos criados no período de referência, utilizando, portanto, dois cálculos para obter a taxa relativa aos cargos existentes no início do período e aos que foram criados posteriormente.

Deste modo, em 2008, foram preenchidos sessenta (60) novos cargos, dos quais quatro (04) se exoneraram, e dos duzentos e cinqüenta e quatro (254) existentes, dezoito (18) se exoneraram, ou seja, a taxa média anual de rotatividade dos novos cargos foi de 6,67%, e de existentes de 7,09%. Em 2009 foram preenchidos duzentos e dezessete (217) novos cargos, dos quais dezessete (17) se demitiram, e dos duzentos e noventa e dois (292) existentes, vinte e três (23) exoneraram-se, atingindo a média de 7,83% para cargos novos e 7,88% para cargos existentes. Em 2010, por sua vez, preencheram-se cento e dezesseis (116) novos

cargos, dos quais quatorze (14) exoneram-se, e dos quatrocentos e sessenta e nove (469) existentes, quarenta e quatro (44) saíram, totalizando as seguintes médias: 12,07% e 9,38%, ao ano respectivamente.

Nas duas fórmulas percebe-se o aumento das taxas de rotatividade, contudo na segunda fica mais nítido o maior crescimento das taxas referentes aos novos cargos. Este dado corrobora com uma percepção verificada ultimamente: a diminuição do tempo de permanência dos novos servidores na PGE. Normalmente são servidores mais jovens, talentosos, com um grande conhecimento, mas que por ficar pouco tempo na instituição acabam não agregando todo seu potencial e novos valores a ela.

A tabela 1 demonstra esta redução, com dados apurados junto à equipe de pagamento de pessoal no período de outubro de 2008 a maio de 2010:

Tabela 1 – Tempo de Permanência dos Servidores de Outubro de 2008 á Maio de 2010

Período	Nº Servidores exonerados	Tempo médio de permanência em meses por servidor
out. 2008 – abr. 2009	22	43,09
maio 2009 – nov. 2009	23	23,78
dez. 2009 – maio 2010	17	12,82

Fonte: Autor do trabalho (2011)

Como se vê, existem alguns problemas decorrentes das políticas adotadas pela PGE na área de gestão de pessoas, e claramente o crescimento da rotatividade de pessoas permanece sendo um dilema para a instituição. Mesmo após a implantação de um novo plano de carreira, o problema não foi solucionado e nem sequer amenizado, comprovando um ciclo vicioso de “entra-e-sai” de servidores, o que não beneficia o desenvolvimento da organização.

Analisando essa situação, o presente trabalho buscará identificar as possíveis causas para o crescimento da rotatividade de servidores, e quais os processos de gestão de pessoas que podem auxiliar na redução do problema constatado.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as causas do índice crescente da rotatividade do quadro de servidores de serviços auxiliares da Procuradoria-Geral do Estado.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar os índices de rotatividade na PGE durante os últimos os últimos três (03) anos, no período compreendido entre janeiro de 2008 e dezembro de 2010.
- b) Avaliar, por intermédio de entrevistas com dirigentes e coordenadores, a percepção dos mesmos em relação à rotatividade de servidores na instituição.
- c) Verificar, utilizando questionário de desligamento, os principais motivos para as constantes exonerações, constatando os fatores que possam estar influenciando negativamente na permanência dos servidores na PGE por um prazo mais longo.
- d) Sugerir alternativas que possam amenizar as taxas de rotatividade dos servidores da PGE.

2 A PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

A Constituição Federal de 1988 delineou a advocacia pública no Brasil e definiu algumas normas constitucionais a serem seguidas pelas unidades federadas no país. Dentre elas, em seu art. 132, a de que os procuradores do estado e do Distrito Federal, organizados em carreira, exerceriam a representação judicial e a consultoria jurídica de seus entes federados.

No Estado do Rio Grande do Sul, a Constituição Estadual instituiu a Procuradoria-Geral do Estado como órgão central do sistema de Advocacia do Estado, estando vinculado diretamente ao Governador do Estado, integrando o seu gabinete, e sendo organizada mediante lei complementar, em regime jurídico especial.

Sendo assim, por meio da lei complementar estadual nº. 11.742/2002, de 17 de janeiro de 2002, foram definidas as funções da PGE. Conforme o art. 115 da Constituição Estadual é de competência da PGE a representação judicial e a consultoria jurídica do Estado, além de outras atribuições que lhe forem cometidas por lei, especialmente:

- I – propor orientação jurídico-normativa para a administração pública, direta e indireta;
- II – pronunciar-se sobre a legalidade dos atos da administração estadual;
- III – promover a unificação da jurisprudência administrativa do Estado;
- IV – realizar processos administrativos disciplinares nos casos previstos em lei, emitindo pareceres nos que forem encaminhados à decisão final do Governador;
- V – prestar assistência jurídica e administrativa aos municípios, a título complementar ou supletivo;
- VI – representar os interesses da administração pública estadual perante os Tribunais de Conta do Estado e da União (RIO GRANDE DO SUL, 2010).

A partir de 2009 a PGE passou a atuar também dentro de outros órgãos do executivo, através de seus agentes setoriais, procuradores do estado lotados em outras secretarias, visando orientar e agilizar os processos de interesse do RS. Sendo assim, novas demandas de trabalho surgiram para a PGE, pois os Procuradores ficaram mais próximos à origem dos processos o que agilizou os trâmites burocráticos e a defesa dos mesmos gerando mais volume de trabalho à instituição.

De acordo com a lei nº. 13.116, de 30 de dezembro de 2008, os agentes setoriais estão incumbidos, dentre outras atribuições inerentes ao cargo:

- I – coordenar os serviços de natureza jurídica nos entes da Administração Direta e Indireta;
- II – participar de reuniões periódicas de trabalho e orientação técnica;
- III – remeter ao Coordenador das Assessorias Jurídicas relatórios das atividades realizadas;
- IV – manter sistema atualizado de controle de processos judiciais, quando for o caso (RIO GRANDE DO SUL, 2008).

Em relação ao quadro de servidores de serviços auxiliares da PGE, objeto deste estudo, a Constituição Estadual refere-se no art. 119 da seguinte forma: “O pessoal dos serviços auxiliares da Procuradoria-Geral do Estado será organizado em carreira, com quadro próprio, sujeito ao regime estatutário e recrutado exclusivamente por concurso público de provas ou de provas e títulos”.

Para que seus procuradores atuem com o apoio dos servidores na defesa dos interesses do Estado do Rio Grande do Sul, e protejam juridicamente o estado em diversas áreas, a PGE é dividida em procuradorias, cada uma com finalidades específicas.

Atualmente ela está localizada em Porto Alegre em três sedes: prédio do Centro Administrativo Fernando Ferrari (CAFF), Av. Borges de Medeiros, nº. 1501, prédio do Departamento Autônomo de Estradas e Rodagens (DAER), Av. Borges de Medeiros, nº. 1555, e prédio do Instituto de Previdência do Estado do Rio Grande do Sul (IPERGS), Av. Borges de Medeiros, nº. 1945.

No interior ela divide-se em regiões de atendimento, possuindo dezoito (18) regionais com sedes próprias localizadas nas cidades de: Rio Grande, Passo Fundo, Novo Hamburgo, Gravataí, Santa Maria, Erechim, Lajeado, Uruguaiana, Frederico Westphalen, Pelotas, Ijuí, Osório, Santana do Livramento, Caxias do Sul, Canoas, Santo Ângelo, Santa Cruz do Sul e Guaíba. Além destas regionais a organização conta também com uma Procuradoria Junto aos Tribunais Superiores, localizada em Brasília, no Distrito Federal.

2.1 HISTÓRICO DA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO¹

Em 19 de junho de 1935 foi publicado o decreto nº 5.950, criando no estado do Rio Grande do Sul a figura do consultor-geral do estado. Originava-se ali o primeiro órgão antecessor da Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul. Havia, na época, a necessidade de um órgão geral de consulta jurídica na organização administrativa estadual. O primeiro a ocupar o novo cargo foi o desembargador Darcy Azambuja, nomeado através do decreto nº 5.953, de 20 de junho de 1935, seguido do desembargador Manoel André da Rocha e, após, novamente pelo desembargador Darcy Azambuja.

Aos poucos este cargo único foi se tornando insuficiente para atender a demanda crescente e complexa das definições jurídicas em relação às questões administrativas. Sendo assim, em 1939, conforme o decreto nº 7.845, de 30 de junho de 1939, criou-se a Consultoria-Jurídica do estado, a mesma com a incumbência de “opinar sobre questões de Direito que lhe fossem propostas pelas Secretarias de Estado, seus departamentos e entidades autárquicas”.

Após alguns anos, em 1965, por meio do decreto nº 17.114, de 13 de janeiro de 1965, era criado o Departamento Jurídico do Estado, reunindo os serviços de consultoria jurídica e de assistência judiciária do estado em um órgão único. A medida em que dispunha ser diretamente subordinado ao Governador do Estado, o decreto nº 17.114 iniciava o processo de separação entre a Consultoria-Geral do Estado, criada pelo decreto nº 7.845/39, e a Procuradoria-Geral do Estado, órgão do Ministério Público. O Departamento Jurídico do Estado, com funções consultivas, era chefiado por um “Consultor-Geral do Estado”, cargo este criado posteriormente pela lei estadual nº 4.938, de 25.02.1965.

Já em 1967, a Constituição Estadual incluiu, dentre as atribuições da Consultoria-Geral do Estado, o aconselhamento jurídico e a defesa judicial dos interesses do estado. O art. 66, porém, terminou por ser declarado inconstitucional por falta de um modelo federal correspondente, já que a divisão do Ministério Público

¹ Os dados históricos da PGE foram retirados do portal da instituição. Disponível em: <http://www.pge.rs.gov.br/conteudo_puro.asp?modo_exibicao=&cod_menu=1004>.

no Rio Grande do Sul fez-se à revelia do “modelo federal”, pois ao nível da União, o mesmo fenômeno só veio a ocorrer com a Constituição Federal de 1988.

Entretanto, foi na vigência da Constituição Estadual de 1970 que a Procuradoria-Geral do Estado consolidou sua carreira e sua estrutura, assumindo na plenitude, tanto as funções consultivas, quanto de patrocínio judicial do interesse público, cabendo registrar que as denominações do órgão “Procuradoria-Geral do Estado”, de seu chefe “Procurador-Geral” e de seus agentes “Procuradores do Estado”, só foram adotadas a partir de 1979, de acordo com o art. 2º da Emenda Constitucional nº 10, de 30 de novembro de 1979, marcando o reencontro com as origens mais remotas da Advocacia do Estado: os “Procuradores Del Rey”, instituídos pela monarquia portuguesa nos fins do século XIII.

2.2 A ESTRUTURA DA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

A Procuradoria-Geral do Estado (PGE) é um órgão do executivo do Estado do Rio Grande do Sul que integra a administração direta, a qual será estudada no capítulo referente à estrutura da administração pública.

A estrutura orgânica da PGE foi fundamentada pelo decreto estadual nº. 42.819, de 14 de janeiro de 2004. Porém, com o passar dos anos, tornaram-se necessárias algumas alterações no organograma da instituição, visando uma melhor adaptação ao crescimento da mesma. Até poucos anos atrás, a PGE possuía 19 procuradorias regionais no interior do Estado, atendendo diversos assuntos processuais, e algumas procuradorias especializadas em Porto Alegre, além de uma especializada em Brasília (PTS).

No ano de 2011 extinguiu-se uma procuradoria regional, restando dezoito (18) procuradorias regionais, e foram criadas novas especializadas e diversas subdivisões de equipes em Porto Alegre a fim de qualificar o atendimento aos processos e conseqüentemente à população. O organograma atual está definido conforme a figura 1.

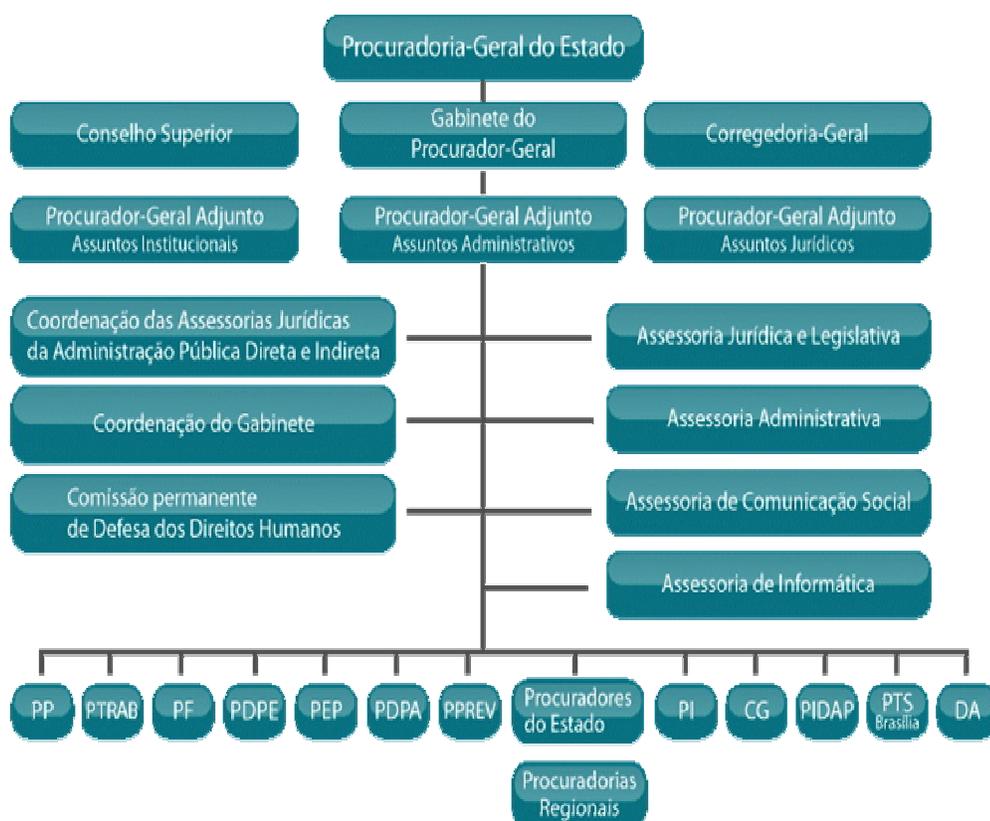


Figura 1 – Organograma da Procuradoria-Geral do Estado.

Fonte: Procuradoria-Geral do Estado (2011)

O Procurador-Geral do Estado é o membro da organização ligado diretamente ao gabinete do Governador do Estado. É ele quem defere os atos do sistema central da Advocacia do Estado. Para auxiliá-lo nas suas atividades são nomeados três (03) procuradores adjuntos nas áreas de assuntos institucionais, administrativos e jurídicos, que atua em conjunto com a Assessoria Jurídica e Legislativa, Assessoria Administrativa, Assessoria de Comunicação Social, Assessoria de Informática, Coordenação das Assessorias Jurídicas da Administração Pública Direta e Indireta, Comissão Permanente de Defesa dos Direitos Humanos e Coordenação do Gabinete, e compõem o gabinete do Procurador-Geral.

Ao lado do gabinete estão os órgãos de direção superior da PGE: o Conselho Superior e a Corregedoria-Geral. Já nas atividades de suporte ao gabinete estão as seguintes procuradorias especializadas: Procuradoria de Pessoal, Procuradoria Trabalhista, Procuradoria Fiscal, Procuradoria do Domínio Público Estadual, Procuradoria de Execuções e Precatórios, Procuradoria Disciplinar e de Processos

Administrativos, Procuradoria Previdenciária, Procuradoria do Interior, Corregedoria-Geral, Procuradoria de Informação Aperfeiçoamento e Desenvolvimento Profissional, Procuradoria Junto aos Tribunais Superiores, Departamento de Administração e mais dezoito (18) Procuradorias Regionais.

Diversas especializadas, e tantos assuntos demandados, geraram uma necessidade maior de servidores. Com isso, o ano de 2011 iniciou com trezentos e sessenta (360) Procuradores do Estado e com mais de quinhentos (500) servidores ativos no quadro de serviços auxiliares. Até o final do ano de 2006 o número de funcionários ativos do quadro de servidores era quase 90% inferior ao atual, o que demonstra o crescimento da organização nos últimos cinco (05) anos, conforme demonstrado na tabela 2.

Tabela 2 - Evolução do Quadro de Servidores no período de 31.12.2006 a 31.12.2010

DATA APURADA	Nº SERVIDORES ATIVOS DO QUADRO
31.12.2006	281
31.12.2007	254
31.12.2008	292
31.12.2009	469
31.12.2010	527

Fonte: Pesquisa do autor (2011)

Entretanto, o crescimento verificado não foi acompanhado de qualificação e desenvolvimento de pessoal.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para expor adequadamente os temas abordados neste trabalho faz-se necessária uma revisão bibliográfica que possibilite uma melhor compreensão de alguns conceitos relacionados à administração pública e a rotatividade de pessoal, ou *turnover*. Primeiramente serão desenvolvidos os conceitos ligados à administração pública; posteriormente será exposto o conceito de rotatividade de pessoal ou *turnover*, bem como suas características, causas associadas e conseqüências.

3.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública, num sentido amplo, deve ser entendida como todo o sistema de governo, todo o conjunto de idéias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana, que determinam a forma de distribuir e de exercer a autoridade política e como se atendem aos interesses públicos (MATIAS-PEREIRA, 2009).

De acordo com Meirelles (2004), realiza-se a administração particular quando esta for de interesses individuais. Quando a administração for de interesses coletivos pratica-se a administração pública, tendo como base a lei, a moral e a finalidade dos bens entregues à guarda e à conservação alheias. Em outras palavras, a administração pública é a gestão de bens e interesses qualificados da população em geral.

Ainda para Matias-Pereira (2009), a administração pública tem a incumbência de exercer, por intermédio do conjunto de órgãos do estado, as funções previstas na Constituição e nas leis em benefício do bem comum. Em suma, a administração pública possui regras e normas a serem seguidas e cumpridas, evitando-se assim que seus agentes utilizem arbitrariamente suas decisões. Dessa forma, eles somente podem aplicar suas atividades funcionais de acordo com o que está autorizado legalmente.

3.1.1 A estrutura da administração pública

A Constituição Federal de 1988 (CF-1988) estabeleceu os limites de exercício dos órgãos do Estado, definindo que os serviços públicos ocorressem por meio de concessão, de permissão e de autorização. O Estado, por sua vez, garantiu o maior poder sobre a execução dos serviços públicos, preservando as questões que se revestem de especial interesse público. Além disso, a CF-1988 deu maiores proporções às atividades administrativas, podendo estas ser exercidas de forma centralizada, diretamente pelos entes políticos (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) que compõe a administração direta, ou descentralizada, nas quais estes mesmos instituem novos entes dotados de personalidade jurídica própria formando a administração indireta.

A administração pública foi estruturada e disciplinada, no âmbito federal, de acordo com o decreto-lei nº 200/67, sendo dividida em administração direta e indireta, esta formada pelas autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas. Conforme Carvalho Filho (2007), a administração direta é formada pelos órgãos integrantes da federação que possuem competência para exercer, de forma centralizada, as atividades administrativas do Estado. Denomina-se desta forma porque as pessoas que a compõem estão previstas diretamente na Constituição Federal. Já a administração indireta é formada pelas pessoas jurídicas dotadas de personalidade de direito público ou privado, distintas daquelas que as instituíram, sendo criadas ou autorizadas por lei específica, e tendo seu fundamento básico na descentralização administrativa.

A principal diferença entre a administração direta e indireta é que os órgãos descentralizados podem, além de exercerem o poder de polícia e a prestação de serviços públicos, como ocorre na administração direta, praticar também atividades econômicas.

3.1.2 Os princípios da administração pública

Qualquer estudo em administração na área pública exige um aprofundamento referencial de alguns pressupostos de legalidade. Para entendermos melhor os limites de atuação da administração pública torna-se fundamental uma pesquisa mais detalhada dos princípios administrativos que a regem.

De acordo com o manual do gestor público:

Os princípios administrativos são normas que orientam a atuação da Administração Pública e caracterizam-se por possuírem um maior grau de abstração, no que se diferem das regras legais específicas, as quais apresentam maior grau de concretude e objetividade. Os princípios, por serem normas que indicam fins a serem alcançados, reclamam a prática de condutas que realizem esses fins (RIO GRANDE DO SUL, 2009, p. 29).

Conforme o art. 37 da CF-1988 preconiza: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”.

A administração pública é regida por alguns princípios: da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência.

Medauar (2007) diz que o princípio de legalidade, em sua concepção originária, vinculou-se à separação de poderes e ao conjunto de idéias que eram contra as práticas do período absolutista. Essa era uma forma de traduzir a supremacia do Poder Legislativo sobre o Poder Executivo, no conjunto de poderes do Estado, e submeter os atos e medidas administrativas da administração à lei.

Para Di Pietro (2008, p. 62):

Este princípio, juntamente com o de controle da Administração pelo Poder Judiciário, nasceu com o Estado de Direito e constitui uma das principais garantias de respeito aos direitos individuais. Isto porque a lei, ao mesmo tempo em que os define, estabelece também os limites da atuação administrativa que tenha por objeto a restrição ao exercício de tais direitos em benefício da coletividade.

Assim, conforme Matias-Pereira (2009, p. 236), deste princípio conclui-se que: “[...] para o cidadão em geral, o que não é proibido é permitido, mas para o administrador público o princípio da legalidade significa que ele somente poderá fazer o que a lei determina”.

O princípio da impessoalidade, por sua vez, está intimamente ligado às relações entre os agentes públicos. Conforme Bergue (2010): “Especialmente por envolver direta e intensamente a dimensão humana da organização, essa característica constitui-se em um ideal. Trata-se de algo que se deve buscar”. Sendo assim, os atos da administração devem ter caráter generalista e não podem considerar as afinidades pessoais ou os vínculos entre elas.

Para Medauar (2007, p. 124):

[...] em situações que dizem respeito a interesses coletivos ou difusos, a impessoalidade significa a exigência de ponderação equilibrada de todos os interesses envolvidos, para que não se editem decisões movidas por preconceitos ou radicalismos de qualquer tipo.

Desta forma, a administração pública visa atingir os interesses da coletividade, e, por intermédio da Constituição, cria obstáculos para atuações geradas por nepotismo, favorecimentos e simpatias.

Quando se fala em princípio de moralidade, Meirelles (2004, p. 89) afirma: “A moralidade administrativa constitui, hoje em dia, pressuposto de validade de todo ato da Administração Pública”. Ainda conforme o autor, o ser humano, dotado da capacidade de atuar, deve saber distinguir o bem do mal, o honesto do desonesto, sem desprezar o elemento ético de sua conduta. Nesse contexto, o ato administrativo terá que obedecer, além da lei jurídica, a lei ética da própria instituição, tendo em vista que nem tudo que é legal pode ser considerado honesto.

Conforme Di Pietro (2008), o princípio da publicidade exige a ampla divulgação dos atos praticados pela administração pública. Todas as pessoas têm direito de acesso às informações de interesse particular ou coletivo, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.

Para Meirelles (2004, p. 93):

Publicidade é a divulgação oficial do ato para conhecimento público e início de seus efeitos externos. Daí por que as leis, atos e contratos administrativos que produzem conseqüências jurídicas fora dos órgãos que os emitem exigem publicidade para adquirirem validade universal, isto é, perante as partes e terceiros.

Por fim, de acordo com Meirelles (2004, p. 96): “o princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional”. O autor considera este princípio o mais moderno da função administrativa, pois ele exige o alcance de resultados positivos ao serviço público e, conseqüentemente, satisfatórios no atendimento da população em geral.

Para Medauar (2007, p. 127), “[...] o princípio da eficiência determina que a Administração deve agir, de modo rápido e preciso, para produzir resultados que satisfaçam as necessidades da população”. Porém, a autora ressalta que a administração deve trabalhar com eficiência, mas atuando dentro da legalidade.

3.2 ROTATIVIDADE DE PESSOAL OU TURNOVER: definição do conceito e generalidades

Chiavenato (2005, p. 87) define a rotatividade de pessoal como sendo “[...] o fluxo de entrada e saída de pessoas de uma organização, ou seja, as entradas para compensar as saídas das pessoas nas organizações”. E afirma, que: “[...] cada desligamento quase sempre corresponde à admissão de um substituto”.

Analisando este conceito sob outro ângulo, subtende-se que cada pessoa que sai deixa uma vaga a ser preenchida. Entretanto, a reposição desta vaga em aberto varia conforme os critérios estipulados pela organização. Nem sempre ela conseguirá repor imediatamente a perda de um funcionário, e isso pode acarretar alguns prejuízos, como, por exemplo, a perda de produtividade durante um determinado período.

Assim, é importante que a organização tenha habilidade para desenvolver e reter sua mão-de-obra, sendo tão fundamental quanto contratar, integrar e desenvolver talentos, a manutenção destas pessoas na organização (SILVA, 2001).

São as pessoas que geram os maiores valores para uma instituição, e mesmo que essa valoração muitas vezes seja subjetiva, perdê-las sucessivamente ou mantê-las inadequadamente ou insatisfeitas se torna um custo imensurável gerando prejuízos ao seu crescimento como um todo.

Cabe salientar que a rotatividade de pessoal geralmente reflete as políticas adotadas pelas organizações na área de gestão de pessoas. Chiavenato (1992) inclusive a classifica como um dos aspectos mais relevantes da dinâmica organizacional. Mais do que ser apenas uma medida de evasão da força de trabalho, ela é um indicador de como a organização se preocupa com a manutenção de seus talentos, como ela reconhece a importância das pessoas no trabalho, e quais estratégias ela aplica no desenvolvimento destas. Se a rotatividade está alta significa que algo não está funcionando bem no gerenciamento das pessoas. Se estiver muito baixa, pode representar uma estagnação na movimentação de pessoal, o que normalmente não é bem vinda para as organizações.

Para a administração, a alta rotatividade representa um problema de retenção da mão-de-obra em qualquer nível – “as pessoas vêm e não permanecem”. A preocupação é maior com a rotatividade voluntária, ou evitável, ligada a más condições de trabalho, falta de perspectivas, má remuneração, insatisfação, do que a casos de desligamentos inevitáveis (relacionados à aposentadoria, doenças) ou por iniciativa da empresa (MOBLEY, 1992).

Chiavenato (2005) divide estes desligamentos em dois tipos (por iniciativa do funcionário ou por iniciativa da organização):

- a) desligamento por iniciativa do funcionário: ocorre quando, por motivos pessoais ou profissionais, o funcionário decide encerrar sua relação de trabalho com o empregador. Ele pode estar insatisfeito com seu trabalho, ou visualizando diversas alternativas mais atrativas fora da organização, isto é, no mercado de trabalho;
- b) desligamento por iniciativa da organização (demissão): ocorre quando a organização decide reduzir sua força de trabalho, ou corrigir erros da seleção de pessoal, ou simplesmente substituir seus funcionários por outros mais adequados às suas necessidades.

Na administração pública, a ocorrência do segundo caso é muito rara. Afora os cargos em comissão, que possuem livre nomeação e exoneração, todos os cargos estatutários, ou seja, regidos por um estatuto, ganham estabilidade após três anos de efetivo exercício. Em outras palavras, pode-se dizer que um servidor público se torna estável ao cumprir o estágio probatório nesse período e têm que infringir muitas regras para sofrer uma punição de demissão pela organização.

3.2.1 Elementos motivadores da rotatividade de pessoal

Chiavenato (2005, p. 88) afirma que a rotatividade de pessoal “[...] não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas”. Em outras palavras, pode-se dizer que as causas residem em alguns fenômenos que, por vezes, alteram o comportamento das pessoas. Eles podem ocorrer dentro ou fora da organização e é comum que o somatório deles afete as decisões de desligamentos dos funcionários que não se sentem seguros profissionalmente.

Para Chiavenato (1997) as variáveis externas podem estar relacionadas à oferta e procura do mercado de RH, à conjuntura econômica, às oportunidades de emprego no mercado de trabalho, etc. Já dentre as variáveis internas, entre as muitas possíveis, podem ser consideradas: a política salarial, os benefícios concedidos, as oportunidades de crescimento interno, o estilo de gerenciamento, o desenho dos cargos, as condições físicas e psicológicas do trabalho, o relacionamento humano, a política de recrutamento e seleção, os critérios de avaliação de desempenho, etc. Segundo o autor, boa parte dessas variáveis internas é de responsabilidade da cultura e da estrutura organizacional.

3.2.1.1 Política salarial

Uma das variáveis internas mais relevantes no serviço público nos dias de hoje é a política salarial adotada. Ela justifica, em grande parte, os movimentos de migração de servidores de uma organização à outra enquanto estão no início da carreira pública, e que geram a rotação de pessoal.

Chiavenato (1997) afirma: “A política salarial não é estática; pelo contrário, é dinâmica e evolui, aperfeiçoando-se com sua aplicação frente a situações que se modificam com rapidez”. Ela deve ter como conteúdo: a estrutura de cargos e salários, os salários de admissão e a previsão de reajustes salariais (por determinação legal ou espontaneamente).

Os reajustes podem ser coletivos, visando restabelecer o valor real dos salários, em face das alterações na conjuntura econômica do país, ou individuais, por meio de promoções, enquadramento (salários compatíveis com os pagos no mercado) ou mérito. Além disso, a política salarial deve considerar outros aspectos importantes como: benefícios sociais, estímulo e incentivos ao desempenho, oportunidades de crescimento, etc. (CHIAVENATO, 1997).

Para Bergue (2010, p. 373):

A gestão da remuneração nas organizações do setor público apresenta características que a distingue substancialmente dos modelos normalmente utilizados na esfera privada. As diferenças são pautadas, não somente por aspectos como a cultura e a natureza das relações de poder existentes naquele particular ambiente organizacional, mas também em razão da definição de parâmetros estabelecidos no plano constitucional, legal e doutrinário.

Dessa maneira, verifica-se atualmente na administração pública uma série de dificuldades e disfunções em relação à remuneração, as quais têm sido tratadas como inerentes ao sistema, insolúveis e assim, negligenciadas (BERGUE, 2010).

Ou seja, pode-se dizer que muitos gestores seguem uma orientação formalista quando se fala em remuneração ou em políticas salariais no serviço público, preferindo não realizar alterações mais profundas nesta área.

3.2.1.2 Benefícios concedidos

Segundo Chiavenato (1997, p. 434), “[...] as pessoas são atraídas e participam da organização não somente em função do cargo, do salário, das oportunidades, do clima organizacional, mas também em função das expectativas de serviços e benefícios sociais que poderão desfrutar”.

Os benefícios representam uma gama de facilidades e vantagens que a organização disponibiliza. Eles podem ter caráter legal (exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária), ou serem espontâneos, ou seja, sem exigências legais. O quadro 1 traz um comparativo entre as vantagens dos benefícios para a organização e para o empregado.

Vantagens dos Benefícios	
Para a Organização	Para o Empregado
<ul style="list-style-type: none"> • eleva o moral dos empregados • reduz a rotatividade e o absenteísmo • eleva a lealdade do empregado para com a empresa • aumenta o bem-estar do empregado • facilita o recrutamento e a retenção do pessoal • aumenta a produtividade e diminui o custo unitário de trabalho • demonstra as diretrizes e os propósitos da empresa para com os empregados • reduz distúrbios e queixas • promove relações públicas com a comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> • oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro • oferece assistência disponível na solução de problemas pessoais • aumenta a satisfação no trabalho • contribui para o desenvolvimento pessoal e o bem-estar individual • oferece meios de melhor relacionamento social entre os empregados • reduz sentimentos de insegurança • oferece oportunidades adicionais de assegurar status social • oferece compensação extra • melhora as relações com a empresa • reduz as causas de insatisfação

Quadro 1 – Vantagens dos benefícios para a organização e para o empregado

Fonte: Chiavenato (1997, p. 435).

É importante analisar que as vantagens podem ser muito mais atrativas, tanto para o empregado como para a organização, do que o salário propriamente dito, pois dão um sentido de valor ao trabalhador.

3.2.1.3 Políticas de recrutamento e seleção de pessoal

Conforme Chiavenato (1997, p. 207): “Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Já Marras (1999) afirma que o recrutamento surge por causa da necessidade interna da organização que necessita contratar novos profissionais, seja por motivo de substituição ou aumento do quadro, previsto ou não previsto. Já a seleção de pessoal, é a atividade de escolher, utilizando métodos específicos, candidatos a emprego para o atendimento das necessidades internas da empresa.

Na administração pública o recrutamento de pessoal envolve uma sucessão de atos administrativos complexos, que observam os ditames constitucionais e legais aplicáveis, se estendendo desde a verificação da efetiva necessidade da administração até a homologação das inscrições para o concurso, no caso de provimento de cargos efetivos, ou empregos públicos. Deve percorrer as seguintes etapas: identificação da efetiva necessidade; análise da existência legal de vaga; elaboração e publicação do edital de abertura de concurso; processo de inscrições e homologação das inscrições. Após isso, se inicia a fase subsequente, que é a de seleção de pessoal. Ela corresponde ao conjunto de atos administrativos destinados a avaliar os candidatos conforme critérios previamente estabelecidos e ordená-los de acordo com seu desempenho no concurso público (BERGUE, 2010).

De acordo com Bergue (2010, p. 525): “[...] o suprimento de pessoas no serviço público observa um processo devidamente planejado, quando as demandas são previstas e incluídas na lei de diretrizes orçamentárias com vistas à sua consecução no exercício seguinte”.

Wanous (*apud* MOBLEY, 1992, p. 76) argumenta:

O processo de ingresso em uma organização constitui uma compatibilização entre esta e o indivíduo. Essa compatibilização baseia-se em: atitudes e habilidades do indivíduo em relação aos requisitos do cargo; valores, preferências e expectativas individuais em relação às normas, políticas, práticas, condições e compensação organizacionais.

3.2.1.4 A cultura e o clima organizacional

Para Chiavenato (1992, p. 49), “[...] a cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas”. Assim como a sociedade se organiza em grupos, e estes se diferenciam uns dos outros pela sua cultura, as organizações também detêm características próprias culturais que as tornam únicas.

Nesse contexto, Chiavenato (1992) afirma que a cultura organizacional é caracterizada nas empresas pelos valores sociais, crenças, formas de interação e relacionamento peculiares a cada uma delas.

Além da cultura organizacional, o meio interno das organizações é constituído por uma atmosfera psicológica e característica a cada organização. Esse ambiente, que não pode ser tocado, mas pode ser sentido, é conhecido como clima organizacional. Conforme Chiavenato (1992, p. 50): “O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho”. Se torna favorável quando proporciona a satisfação das necessidades pessoais dos participantes, e desfavorável no momento que ocorre a frustração daquelas necessidades.

Além disso, ele influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Depende, na prática, da estrutura e cultura organizacional, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração, etc. (CHIAVENATO, 1992).

3.2.1.5 Treinamento e desenvolvimento de pessoal

Os únicos recursos capazes de desenvolvimento dentro de uma organização são os recursos humanos. Eles possuem uma enorme aptidão para o crescimento, daí que surge a necessidade da implantação de subsistemas de desenvolvimento de

RH que englobem treinamento e desenvolvimento organizacional (CHIAVENATO, 1997).

Para Marras (1999, p. 145): “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. O treinamento gera um aumento direto da produtividade e da qualidade, motivação, otimização pessoal e organizacional, atendimento às mudanças exigidas pelo avanço das tecnologias, dos processos, além de mudanças comportamentais.

Conforme Chiavenato (1997), o conteúdo do treinamento pode envolver quatro tipos de mudança de comportamento:

1. transmissão de informações: o conteúdo do treinamento é considerado o elemento principal, as informações são repartidas entre os participantes como um corpo de conhecimentos;
2. desenvolvimento de habilidades: o foco principal é o desenvolvimento de habilidades, destrezas e conhecimentos relacionados diretamente com o desempenho do cargo atual ou de futuras ocupações;
3. desenvolvimento ou modificação de atitudes: as atitudes tornam-se mais favoráveis entre os trabalhadores; ocorre o aumento da motivação e o desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de gerência e supervisão em relação aos sentimentos e reações das outras pessoas;
4. desenvolvimento de conceitos: o treinamento pode ser conduzido com o intuito de elevar o nível de idéias e filosofias, facilitando a aplicação de conceitos administrativos, ou desenvolvendo os gerentes que possam pensar em termos globais e amplos.

Para finalizar, existem alguns eventos que quando acontecem nas organizações, indicam a necessidade de treinamentos, tais como:

- a) a expansão da empresa e admissão de novos empregados;
- b) a redução do número de empregados;
- c) mudanças de métodos e processo de trabalho;

- d) as substituições ou movimentação de pessoal;
- e) as faltas, licenças e férias do pessoal;
- f) a expansão dos serviços;
- g) mudanças nos programas de trabalho;
- h) modernização das máquinas e equipamentos
- i) produção e comércio de novos produtos ou serviços (CHIAVENATO, 1997).

Desta forma, o treinamento, obrigatório ou não, serve como uma oportunidade para o empregado aprender novas técnicas e trocar idéias que podem ajudá-lo no seu desempenho profissional, além da satisfação pessoal de crescimento.

3.2.1.6 Critérios de avaliação de desempenho

Para Chiavenato (1997, p. 337): “A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro”. As pessoas devem ser diferenciadas umas das outras, por mais elementares que sejam suas funções dentro da empresa. O desempenho deve ser avaliado pelo cargo ocupado, e principalmente pelas orientações e oportunidades recebidas da chefia.

De acordo com Marras (1999, p. 174), “[...] a avaliação de desempenho foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir seu nível de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes)”.

Segundo o autor, entre as maiores utilidades encontradas na utilização do instrumento de avaliação de desempenho estão: a identificação de necessidade de aperfeiçoamento; definição do grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa; descoberta de novos talentos na organização; fornecimento

de feedback aos empregados; subsídio a programas de mérito; promoções e transferências e a facilitação do autodesenvolvimento dos empregados.

Ainda conforme Marras (1999, p. 178):

Todo sistema de avaliação humana apresenta 'vícios de julgamento' que dão origem às críticas que o tornam um sistema vulnerável pela sua subjetividade. Trata-se, em geral, muito mais de questões ligadas diretamente àquele que avalia do que ao instrumento propriamente dito.

O avaliador pode, conscientemente, atender a interesses em jogo ou buscar ajudar ou prejudicar o avaliado, ou então, inconscientemente, tomar as mesmas atitudes anteriores, sem intenção premeditada ou dolosa, de provocar uma alteração no resultado original, caracterizando efeitos, sob o ponto de vista psicológico, que podem estar presentes no processo de avaliação (MARRAS, 1999).

É importante ressaltar que no serviço público o cumprimento de três anos de estágio probatório não é mais suficiente para adquirir a estabilidade no cargo, em função da inovação trazida pela Emenda Constitucional nº 19/98. A partir dela impõe-se à administração a verificação constante do desempenho do servidor, mediante avaliação formal, sistemática e devidamente regulamentada (BERGUE, 2010).

3.2.2 As conseqüências da rotatividade de pessoal

Pode-se dizer que a rotatividade de pessoal, quando fora dos padrões normais, traz inúmeras conseqüências, tanto para a organização quanto para as pessoas que trabalham nela.

Segundo Chiavenato (1997, p. 198):

A rotatividade de pessoal – pelos seus inúmeros e complexos aspectos negativos – quando acelerada, torna-se um fator de perturbação. Principalmente quando forçada pelas empresas no sentido de obtenção de falsas vantagens à curto prazo, o certo é que a médio e longo prazos a rotatividade provoca enormes prejuízos à organização, ao mercado e à economia como um todo – e, principalmente, ao empregado tomado individual ou socialmente em relação à sua família.

As conseqüências podem ser negativas ou positivas.

Em relação às conseqüências negativas, Bergue (2010) salienta que, além da redução da força de trabalho, a rotatividade de pessoal gera um conjunto de custos à administração pública. Estes custos podem ser definidos da seguinte forma:

- a) recrutamento e seleção de pessoas: a saída de pessoas da administração gera a necessidade de novas admissões. Normalmente opta-se pela admissão em blocos, para compensar os custos totais da realização de um processo de recrutamento e seleção de pessoal, entretanto essa escolha consome um tempo maior para se constituir podendo até gerar queda de produtividade e alteração da qualidade na prestação de serviços públicos no período;
- b) registro e documentação de ingresso e desligamento: a admissão de pessoas consome recursos como adaptação de espaços e equipamentos, inscrição em crachás, assentamentos em arquivos, pastas funcionais e registros em folha de pagamento. Da mesma forma, os procedimentos de desligamento também são dispendiosos, além de encerrar a perda de parcela de memória da organização;
- c) integração e treinamento do ingressante: o período de integração entre o servidor ingressante e as pessoas que trabalham na organização, geralmente, é muito conturbado. Existem expectativas das pessoas em relação ao novo servidor e deste com elas. Além disso, existe outro fator subjetivo: a empatia entre as pessoas. Esse aspecto interfere diretamente na eficácia do treinamento que é dado a quem está ingressando.

Nesse contexto Bergue (2010, p. 215) afirma:

De fato, a administração pública, em geral, carece de políticas de treinamento e desenvolvimento, imperando o modelo de treinamento “por encosto”, onde o ingressante “encosta” no servidor experiente e aprende a atividade. Nesse processo, não somente o conhecimento é transferido, mas os vícios de procedimento entre outros elementos dispensáveis e mesmo indesejáveis.

O quadro 2 apresenta todos os custos provenientes da rotatividade de pessoal:

CUSTOS DE RECRUTAMENTO	CUSTOS DE SELEÇÃO	CUSTOS DE TREINAMENTO	CUSTOS DE DESLIGAMENTO
<ul style="list-style-type: none"> • processamento da requisição de empregado • propaganda • visitas a escolas • atendimento aos candidatos • tempo dos recrutadores • pesquisas de mercado • formulário e custo do processamento 	<ul style="list-style-type: none"> • entrevistas de seleção • aplicação e aferição de provas de conhecimento • aplicação e aferição de testes • tempo dos selecionadores • checagem de referências • exames médicos e laboratoriais 	<ul style="list-style-type: none"> • programas de integração • orientação • custos diretos de treinamento • tempo dos instrutores • baixa produtividade durante o treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> • pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas (férias proporcionais, 13º salário, FGTS, etc.) • pagamento de benefícios • entrevista de desligamento • custos do <i>outplacement</i> • cargo vago até a substituição

Quadro 2 – Custos da Rotatividade de Pessoal

Fonte: Chiavenato (2005, p. 87)

Além desses custos, Mobley (1992) cita outras conseqüências negativas à organização em razão do turnover, como por exemplo: queda no nível de desempenho; queda nos padrões sociais e de comunicação; queda no moral; implementação de estratégias e políticas “indiferenciadas” de controle do turnover; adiamento ou cancelamento de projetos potencialmente lucrativos.

Já em relação às conseqüências positivas, de acordo com Mobley (1992, p. 40), “[...] o *turnover* é mais freqüentemente encarado em termos de conseqüências organizacionais negativas”. Entretanto, segundo o autor, existem algumas conseqüências positivas à organização. Ele cita, por exemplo, o afastamento de empregados de baixo desempenho, a inovação, flexibilidade e adaptabilidade (o *turnover* cria oportunidades de substituições), a diminuição de outros comportamentos de afastamento e a redução de conflitos.

Percebe-se que, apesar de inicialmente parecer negativa, a rotatividade de pessoal também pode apresentar aspectos positivos. O que é necessário é dosar a distância entre um e outro, para que nem a organização tampouco o empregado saiam prejudicados.

3.2.3 Mensuração da rotatividade de pessoal ou *turnover*

Para Marras (1999, p. 66), a rotatividade de pessoal:

É o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número índice que recebe o nome de Índice de Rotatividade. Esse índice pode medir uma parte da organização (toda uma área de vendas ou somente parte dessa área: uma seção, um departamento, um setor, etc) ou medir o índice geral (todas as áreas componentes do organograma da empresa).

Conforme Chiavenato (2005), a fórmula mais utilizada para medir a rotatividade de pessoal baseia-se na quantidade de pessoas que se desligaram durante um determinado período de tempo (um mês ou um ano) em relação à média de funcionários existentes:

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\text{nº de funcionários desligados}}{\text{efetivo médio da organização}}$$

É importante destacar que nas fórmulas utilizadas é possível medir somente os demitidos, demissionários ou ambos. Para isso, utiliza-se a fórmula geral proposta por Marras (1999):

$$Ir = \frac{nd}{\frac{Eip + Efp}{2}} \times 100$$

onde:

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

Eip = número de efetivos no início do período

Efp = número de efetivos no fim do período

Ir = índice de rotatividade

Porém, Serson (1990) pondera que é recomendável separar do cálculo os cargos criados durante o período a que este se refere. Assim são utilizados dois cálculos, obtendo-se então a taxa relativa aos cargos já existentes no início do período e a dos criados depois.

Apesar de apontarem com maior clareza a situação da rotatividade de pessoas nas organizações, os índices que medem a força de trabalho disponível num determinado período devem ser acompanhados de outros estudos na área, para que se possa apurar qualificadamente o problema da organização.

De acordo com Serson (1990, p. 373): “Não existe uma taxa única de *turnover* de afastamento que se possa desejar, a priori, como ideal para qualquer empresa ou tipo de empresa”. Neste caso, a taxa de *turnover* de afastamento é representada pelas saídas em definitivo dos funcionários da empresa, que geram a movimentação de pessoal.

Ainda conforme o autor, para obter-se uma taxa relativamente ideal, devem ser utilizados diversos elementos de consideração, comparando-os e interpretando-os de forma conjugada. São eles:

- a) comparada a períodos anteriores, a taxa de *turnover* de afastamento sofreu alterações (aumentou ou diminuiu);
- b) comparada a outras empresas, a taxa será maior ou menor do que a comunidade (no Brasil têm-se adotado a troca de informações entre empresas do mesmo ramo sobre o tema);
- c) a observação constante das mudanças de percentuais de *turnover*, e a comparação da média obtida em um conjunto de empresas da mesma atividade, permitem estabelecer os limites mínimos e máximos da taxa durante um determinado período de tempo, configurando-se a área normal de mobilidade;
- d) na área normal de mobilidade, a taxa de turnover representa boas condições de trabalho e uma certa estabilidade na empresa, já fora dos limites normais, encontrados como razoáveis nas comparações estabelecidas, a mobilidade pode acarretar certos males a empresa (SERSON, 1990).

Por fim, Mobley (1992, p. 55-56) afirma: “São relatadas inúmeras taxas, muitas não diretamente comparáveis, e cada uma cobrindo um aspecto diferente do *turnover*. Acompanhar e comparar taxas de *turnover* de forma apropriada pode ser útil para o gerenciamento”.

Sendo assim, fica evidenciada a importância da empresa acompanhar de perto os índices de desligamento dos seus empregados, a fim de evitar que tal fato se torne um problema sério para a organização.

4 MÉTODOS UTILIZADOS

O principal objetivo desse trabalho é identificar as causas de um dos maiores problemas constatados na Procuradoria-Geral do Estado nos últimos três anos: o aumento dos índices de rotatividade de servidores de serviços auxiliares. Após essa identificação, foram buscadas, com o apoio de estudos na área de gestão de Pessoas, soluções para o problema verificado.

Assim, quanto à sua finalidade, esse estudo pode ser classificado como uma pesquisa aplicada. De acordo com Vergara (2009, p. 43), “[...] a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática [...]”.

Para alcançá-lo, utilizaram-se alguns métodos para a execução de três objetivos iniciais, os quais eram: identificar os dados relativos ao nível rotatividade de pessoal nos anos de 2008, 2009 e 2010; avaliar a perspectiva de alguns gestores (coordenadores e dirigentes de equipe) em relação ao problema constatado na instituição; e coletar informações da população-alvo principal, qual seja, os servidores de serviços auxiliares que estavam saindo da organização.

O primeiro método utilizado foi um levantamento quantitativo. Para obterem-se os índices de rotatividade no período compreendido entre 2008 e 2010, primeiramente foram coletados dados junto à equipe de pagamento de pessoal e os assentamentos funcionais existentes no sistema de Recursos Humanos do Estado (RHE), relativos à quantidade total de servidores do quadro, nomeados e exonerados. De posse deles, foram utilizadas fórmulas baseadas em referências bibliográficas tendo como foco principal os desligamentos de servidores. Visando enriquecer essa coleta, buscaram-se também dados referentes ao tempo médio de permanência dos servidores e de desistências de nomeação. Essas informações adicionais foram muito relevantes ao estudo, pois permitiram que fosse feita uma melhor correlação entre a crescente saída de servidores da organização e a possíveis problemas “mais amplos” na área de gestão de pessoas.

Desta maneira, os índices de rotatividade de pessoal, referentes aos anos de 2008, 2009 e 2010, foram obtidos sob duas perspectivas. Primeiramente foram mensurados os índices anuais de rotatividade, utilizando-se a seguinte fórmula:

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

em que:

D = Desligamentos.

EM = Efetivo Médio do Período.

Esta é a fórmula mais utilizada por diversos autores (Mobley, Serson, Chiavenato, Marras, etc.) que tratam sobre o tema. O seu foco principal é a quantidade de desligamentos em relação ao efetivo total. Tendo em vista que a PGE vem registrando um aumento de exonerações nesses três anos em análise (2008, 2009 e 2010), e a perda de servidores é um dos maiores problemas da instituição, considerou-se esta a mais adequada.

Alguns autores citam outras fórmulas, algumas nas quais também são consideradas as admissões durante o período. Entretanto, no serviço público em geral, e na PGE especialmente, torna-se menos relevante essa análise quando se tem como prioridade avaliar os motivos para os desligamentos. A administração pública admite seus servidores por concurso público, ou seja, existindo vagas em aberto e recursos disponibilizados pelo executivo, fica a critério da administração nomeá-los no prazo que desejar. Não faz sentido, então, uma análise mais profunda sobre as admissões neste caso. Além disso, existe uma série de complexidades no serviço público, no qual a criação de vagas depende da regulamentação e publicação de leis, e as admissões dependem da liberação de verbas do governo, ou seja, fatores mais adversos, em função dos princípios administrativos que o regem do que os encontrados na iniciativa privada, na qual os gestores podem admitir seus novos empregados com maior facilidade.

Num segundo momento foi utilizada a mesma fórmula, mas com um pequeno ajuste: conforme Serson (1990) recomenda, separam-se do cálculo os cargos criados durante o período analisado daqueles já existentes. Desde 2008 a PGE vem aumentando consideravelmente o seu quadro de servidores de serviços auxiliares,

tendo criado, somente no ano de 2009, mais de 200 novos cargos. Dessa forma, tornou-se imprescindível analisar os cálculos de rotatividade sob essa perspectiva. Além de fornecer informações mais detalhadas, esse cálculo permitiu que fossem associadas duas variáveis: o aumento de exonerações de cargos criados e ocupados recentemente e a diminuição do tempo médio de permanência dos servidores da PGE.

Posteriormente foi realizada uma entrevista semi-estruturada e gravada com um dos idealizadores e elaboradores do novo plano de carreira. Essa entrevista tinha o intuito de avaliar sua percepção em relação à rotatividade dos servidores da PGE e visualizar as ações que estavam sendo feitas ou pensadas para a melhoria do quadro de servidores como um todo.

Além disso, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com dois coordenadores e dois dirigentes de equipes para averiguar a concepção dos mesmos em relação ao problema estudado. Esses, em razão dos cargos que ocupam, possuem uma proximidade maior com os servidores que saem da PGE, e forneceram dados importantes em complementação à entrevista gravada. Assim foram resumidas as suas percepções, e realizadas comparações entre as respostas dos entrevistados.

Conforme Bergue (2010, p. 80):

[...] a técnica de entrevista, além de admitir a realização de correções de curso ao longo da abordagem, permite que sejam prestados esclarecimentos acerca do procedimento em andamento, e mesmo a criação de condições mais propícias à interação do pesquisador com o entrevistado [...].

O autor ainda ressalta que as entrevistas semi-estruturadas ou não estruturadas são vantajosas, pois permitem uma condução mais flexível do processo de obtenção de dados, inclusive dando liberdade para que o pesquisador possa explorar com mais intensidade alguma especificidade, aspecto ou assunto.

Após colher a opinião de gestores de equipes e procuradorias sobre o tema, passou-se a aplicar um questionário aos servidores que estavam exonerados. Segundo Bergue (2010, p. 82):

O questionário, como instrumento de coleta de dados, caracteriza-se pelo maior grau de objetividade que transmite tanto à fase de prospecção, quanto às de tratamento e análise. Em que pese a maior exigência de esforço na etapa de elaboração do instrumento, mostra-se mais célere nos estágios de aplicação, tabulação e tratamento dos dados coletados.

De acordo com Chiavenato (2005), as informações referentes a variáveis externas e internas que influenciam a rotatividade de pessoal são obtidas através da entrevista de desligamento, efetuada com os funcionários que deixam a organização e após a efetivação do desligamento, para evitar qualquer compromisso pessoal. Ela abrange alguns aspectos como: a opinião do funcionário em relação à empresa e aos colegas, ao cargo, às condições de trabalho, ao salário, aos benefícios e oportunidades de crescimento, a respeito das atitudes das pessoas e das oportunidades oferecidas pelo mercado de trabalho.

Assim, o questionário de desligamento foi considerado o método mais adequado para a coleta de informações, tendo em vista as dificuldades de entrevistar pessoalmente as pessoas que haviam se desligado da instituição. Desta forma, buscava-se atingir, ao mesmo tempo, uma quantidade maior de pessoas e dados coletados.

Desse modo, foram enviados por e-mail questionários estruturados com perguntas fechadas a trinta e seis (36) ex-servidores da PGE, e que foram respondidos por 12 pessoas, representando (10%) da população total em estudo, composta por 120 pessoas exoneradas de 1º de janeiro de 2008 à 31 de dezembro de 2010. Não foi revelado que o elaborador do questionário trabalha na organização, apenas divulgou-se que as perguntas formuladas fariam parte de um trabalho acadêmico. Essa medida buscou deixar mais à vontade os participantes e alcançar respostas com maior sinceridade.

Essas três medidas adotadas visavam adquirir um contraponto entre o que pensavam os gestores e os servidores exonerados em relação às políticas adotadas pela organização no gerenciamento do quadro de servidores de serviços auxiliares. Com isso, aliado ao apoio dos dados coletados e ao embasamento teórico, visou-se aprofundar o problema, verificando as causas efetivas para o crescimento da rotatividade de servidores na PGE. Assim, a partir da coleta e análise dos dados obtidos, seria possível sugerir melhorias à instituição, na área de gestão de pessoas, que pudessem auxiliar na minimização da situação observada ultimamente.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme registrado no capítulo anterior, este trabalho desenvolveu-se em quatro (04) etapas. A primeira etapa baseou-se na coleta de dados para a definição do problema em estudo e a análise dos mesmos. A segunda etapa consiste na apresentação e análise da entrevista gravada, realizada com um gestor influente, o qual participou da elaboração do novo plano de carreira dos servidores e de outras atividades relacionadas à gestão de pessoas na organização. A terceira etapa é um complemento da segunda, onde são agrupadas e analisadas as respectivas entrevistas colhidas com dois coordenadores e dois dirigentes de equipe, em relação à rotatividade de pessoal na PGE. Finalizando, a última etapa demonstra os resultados obtidos nos questionários aplicados aos ex-servidores da PGE e sua respectiva análise.

5.1 ÍNDICES DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL NA PGE

Em razão dos dados coletados e dos métodos utilizados neste trabalho, optou-se por apurar e analisar os índices anuais de rotatividade de pessoal da PGE sob duas perspectivas. Abaixo serão apresentadas as tabelas (tabela 3 e 4) de acordo com ambos enfoques. A primeira demonstra o cálculo da rotatividade de servidores considerando somente os desligamentos. A segunda utiliza a separação dos cargos criados e dos já existentes no período entre 2008 e 2010.

Tabela 3 – Índices Anuais de Rotatividade de Servidores da PGE (2008, 2009 e 2010)

SERVIDORES / ANO	2008	2009	2010
Nº Servidores 01/Jan	254	292	469
Nº Servidores 31/Dez	292	469	527
Média de Servidores	273	380	498
Nº Exonerações	22	40	58
Taxa Média Anual de Rotatividade	8,06%	10,53%	11,65%

Fonte: Pesquisa do autor (2011)

Na tabela 3 fica nítido que a quantidade de exonerações vêm aumentando de forma considerável desde 2008, inclusive crescendo mais, proporcionalmente, do que o quadro de servidores. Exemplificando-se, o quadro de servidores aumentou em torno de 107% no período, enquanto que as exonerações cresceram quase 164% entre 2008 e 2010.

Tabela 4 – Índices Anuais de Rotatividade dos Cargos Existentes e Criados na PGE

CARGOS / ANO	2008	2009	2010
Cargos Existentes	254	292	469
Exonerações Cargos Existentes	18	23	44
Taxa Média Anual Rotatividade Cargos Existentes	7,09%	7,88%	9,38%
Cargos Criados	60	217	116
Exonerações Cargos Criados	4	17	14
Taxa Média Anual Rotatividade Cargos Criados	6,67%	7,83%	12,07%

Fonte: Pesquisa do autor (2011)

A tabela 4, por sua vez, dá uma dimensão ainda maior do problema. Agregada à tabela de tempo de permanência, apresentada no item 1.1 Definição do problema, ela demonstra que os novos servidores, ocupantes de cargos criados mais recentemente, estão saindo mais rapidamente da PGE.

Em suma, as duas tabelas demonstram o crescimento das exonerações durante os anos de 2008, 2009 e 2010. Seria normal esse aumento, tendo em vista que a instituição está se desenvolvendo, se fosse proporcional aos percentuais encontrados na média de servidores. Entretanto, o que se nota é um crescimento maior das taxas de rotatividade em relação à média de servidores efetivos no quadro.

5.2 ENTREVISTA GRAVADA COM GESTOR RESPONSÁVEL PELO NOVO PLANO DE CARREIRA

Na segunda etapa deste trabalho foi realizada uma entrevista com um dos principais elaboradores do novo plano de carreira. Poucas pessoas participaram tão

efetivamente da criação e implantação do plano quanto esse entrevistado. Além de ser um gestor influente nas decisões da instituição, esta pessoa possuía informações relevantes em relação ao planejamento e desenvolvimento das políticas em gestão de pessoas na PGE. Assim, foram selecionados e transcritos alguns trechos da entrevista gravada e analisados pontos considerados fundamentais em relação a sua percepção quanto à rotatividade de pessoal e as medidas tomadas ou possíveis soluções para amenizá-la.

5.2.1 A rotatividade de pessoal na PGE

No começo da entrevista foi explorada a percepção do entrevistado em relação à rotatividade de pessoal existente na PGE, como ele a considerava e quais os pontos positivos e negativos em decorrência da mesma. A fala especifica:

Sem dúvida nenhuma a rotatividade é, sob meu ponto de vista, algo negativo porque a gente perde a história. A nossa instituição acaba perdendo, muitas vezes, servidores extremamente qualificados para outras instituições [...]. A rotatividade quando é exacerbada prejudica a instituição. Claro que se há uma rotatividade normal, ou seja, se as pessoas estão aqui no quadro de apoio e querem fazer um outro concurso público numa carreira considerada mais relevante eu acho isso saudável. Isso é natural, isso é da vida. Agora o que a gente não pode admitir estejam aqui e, aqui seja uma carreira meramente de passagem e é isso que a gente busca evitar.

A rotatividade de pessoas normalmente é considerada negativa nas organizações. Como já visto em Chiavenato (1997), a rotatividade de pessoal possui inúmeros aspectos negativos, e quando acelerada, torna-se um fator de perturbação. Assim, é natural que alguns aspectos positivos da rotatividade não sejam lembrados. Um ponto relevante deste trecho ocorre quando o gestor considera que possa existir uma rotatividade normal, e a acha saudável. É difícil dimensionar e mensurar o que seria uma rotatividade normal a qualquer organização, e isso não é diferente para a PGE.

Serson (1990) afirma ser complexo medir o que seja uma rotatividade desejada ou ideal. Existem diversas variáveis a serem analisadas, e o argumento dado pelo entrevistado, apesar de sólido, é insuficiente para uma conclusão mais profunda em relação ao problema. É uma simplificação de diversos problemas que a organização possa estar enfrentando na área de gestão de pessoas.

5.2.2 A administração da rotatividade de pessoal na PGE e no setor público em geral

Questionou-se, então, como é feita a administração da rotatividade de pessoal na PGE e na administração pública como um todo. A seguir um trecho da resposta:

Quando há uma rotatividade extrema, há uma necessidade de abertura de concursos públicos de forma mais rápida porque muitas vezes a gente vê que tem determinadas unidades aqui dentro da procuradoria, órgãos de execução, que eles acabam ficando com sua atividade prejudicada em razão de um número insignificante de servidores, em razão de uma rotatividade extrema.

Analisando o relato acima, de acordo com a opinião do entrevistado, verifica-se que a solução utilizada pelos gestores públicos para administrar a rotatividade de pessoas em suas instituições, e na PGE em especial, é abrir novos concursos públicos.

É comum observar-se essa estratégia no setor público, afinal o dinheiro investido é público, então os custos desse processo tornam-se irrelevantes para quem os administra. Muitos deles poderiam ser reduzidos, caso a organização adotasse medidas preventivas nesta área, tais como, por exemplo, a qualificação do recrutamento e da seleção de pessoal (que no serviço público seria reflexo de uma melhor triagem na escolha de lotação das pessoas, conforme suas necessidades e aptidões).

Nesse sentido, conforme visto em Wanous (*apud* MOBLEY, 1992), o processo de ingresso de um indivíduo na organização constitui uma compatibilização entre as partes, baseada em atitudes e habilidades do indivíduo em relação aos

requisitos do cargo, valores, preferências e expectativas individuais em relação às normas, políticas, práticas, condições e compensação organizacionais.

Em continuação a essa resposta, o entrevistado destacou: “[...] hoje essa realidade mudou. O nosso quadro de apoio está excelente. Pode melhorar ainda mais, mas ele está realmente muito bom”. Conforme sua percepção, os períodos mais difíceis, nos quais havia falta de servidores, já passaram. Ainda, ele considera fundamental que o quadro de servidores dos serviços auxiliares seja adequado, nem muito enxuto que dificulte o andamento dos trabalhos, nem muito exacerbado que torne os servidores ociosos.

Percebe-se, assim, sua valorização em relação ao aumento do quadro, mas que não há menção ao crescimento atual da quantidade de exonerações. Segundo o entrevistado, a falta de servidores de serviços auxiliares, ou a saída excessiva deles, ocorria no passado. Porém, conforme os dados levantados e já verificados anteriormente houve um aumento expressivo do número de servidores, mas também de perdas destes.

Claramente nota-se, em sua opinião, que o quadro está bom em relação à quantidade. Na prática isso não quer dizer que o mesmo está qualificado e alcançando todo potencial que poderia render.

5.2.3 O novo plano de carreira e outras medidas adotadas em função da rotatividade de pessoal

O novo plano de carreira foi um dos temas mais abordados nesta entrevista. Em todas as respostas o entrevistado salientou a sua importância para o crescimento da instituição. Para ele, o principal objetivo do plano é que o servidor da PGE não tenha necessidade de realizar outros concursos da esfera jurídica, tanto estadual quanto federal. Assim, foram aplicados índices de reajuste e progressão, com a meta de que em médio prazo os servidores pudessem estar recebendo até mais do que outros servidores de outras organizações. Além do plano foram citadas outras medidas de combate à rotatividade de pessoal, como as avaliações

permanentes por meio de cursos oferecidos pela instituição que fossem compatíveis com as atividades que ela desenvolve.

Ainda em relação ao novo plano de carreira, o gestor ressaltou:

[...] e esse servidor tenha a possibilidade do crescimento profissional pela via do nosso plano de cargos e vencimentos, ou seja, com as promoções. Então, essas promoções, elas devem ocorrer, porque o juízo de conveniência e oportunidade do administrador público em relação à abertura de vagas para a promoção, isso deve se dar de forma efetiva... Isso depende do chefe do Poder Executivo, depende do chefe da nossa instituição.

Neste trecho nota-se que as promoções não ocorrem tão facilmente. Além de preencher os pré-requisitos necessários à promoção, o servidor tem que aguardar a boa vontade dos gestores para que sejam reconhecidos os seus direitos. Ou seja, o plano efetivamente só começa a surtir efeito no momento em que o administrador autoriza a progressão dos servidores de uma classe para outra.

5.2.4 Fatores internos e externos motivadores da rotatividade

Após discorrer sobre o novo plano de carreira, retomou-se a entrevista para os fatores internos e externos que motivam a rotatividade de pessoal na PGE. Neste ponto o entrevistado destacou:

Os fatores internos, eu acho assim que é fundamental para a Procuradoria-Geral do Estado uma melhor infra-estrutura pra instituição. Isso passa necessariamente pela construção de uma sede nova [...] As condições de trabalho em Porto Alegre devem ser melhoradas [...] hoje a gente tá espalhado em Porto Alegre, tem procuradoria no Centro Administrativo, no IPERGS e no DAER [...] e trabalhar externamente, eu acho que o encaminhamento ao longo do governo de projetos de lei visando a melhoria das condições remuneratórias.

Nesse contexto, conforme visto anteriormente, Chiavenato (2005) afirma que muitos fatores internos motivadores da rotatividade de pessoal são resultantes da cultura e da estrutura organizacional. Entretanto, percebeu-se que a cultura organizacional praticamente não foi citada ao longo da entrevista. Talvez possa residir nesse aspecto uma das principais dificuldades da instituição em relação à saída de seus servidores.

Ainda Chiavenato (2005) cita que os fatores externos dependem da situação de oferta e de procura de pessoas no mercado, as oportunidades de emprego e a conjuntura econômica. No serviço público a figura do elemento externo confunde-se um pouco com o interno, tendo em vista que não existe uma competição declarada entre os órgãos como ocorre entre empresas do setor privado.

Desse modo, o gestor procurou mostrar que uma melhoria das condições remuneratórias faria com que a PGE almejasse se equiparar às outras instituições do poder judiciário.

5.2.5 Possíveis soluções para a minimização da rotatividade e a manutenção dos servidores na PGE

A última questão da entrevista proporcionou que o gestor pudesse ressaltar todas as soluções possíveis para a manutenção dos servidores na PGE durante um período mais longo, e minimização dos índices de rotatividade. O entrevistado citou três fatores essenciais: a implantação de projetos de lei visando a recomposição da remuneração dos servidores públicos, a melhora da infra-estrutura da PGE e a aplicação de cursos para aperfeiçoamento aos servidores.

A seguir sua posição em relação ao tema abordado:

Há a necessidade de encaminhamento de projetos de lei visando a recomposição da remuneração dos servidores públicos, sem prejuízo da aplicabilidade das normas esculpidas no plano de cargos e vencimentos dos servidores da PGE. Além disso, há necessidade da melhora da infra-estrutura e nas condições de trabalho de cada servidor da Procuradoria-Geral do Estado. Foi feito muito, mas ainda há necessidade de ser feito muito mais [...] e que paralelamente a isso esses servidores constantemente estejam fazendo cursos de aperfeiçoamento profissional sendo avaliados e estimulados a permanecer na nossa instituição. Que eles se sintam importantes para a instituição, como de fato são.

Nota-se, em suas palavras, que existe uma pró-atividade na PGE em busca da melhoria das condições remuneratórias e de trabalho do quadro de servidores. Conforme visto em Chiavenato (1997), muitas organizações estão apostando na modificação das suas políticas de pessoal e repensando a remuneração para enfrentar a rotatividade de pessoal.

Assim qualquer política qualificada nesse sentido se torna benéfica para a instituição e é importante que os gestores adotem essa postura para reduzir os índices crescentes de rotatividade na PGE.

5.3 ENTREVISTAS COM COORDENADORES E DIRIGENTES DE EQUIPE

As entrevistas com os gestores, coordenadores e dirigentes de equipe serviram como complemento à entrevista realizada com o gestor, responsável pela elaboração do novo plano de carreira, e também como elo e introdução aos questionários posteriormente aplicados aos ex-servidores.

Além de abordar os temas da entrevista gravada, foram questionados outros pontos relevantes em relação à rotatividade de servidores da PGE. Abaixo é apresentado o quadro 3, comparativo e resumido com as informações obtidas a partir das entrevistas aplicadas aos quatro entrevistados:

TEMA	ENTREVISTADO A	ENTREVISTADO B	ENTREVISTADO C	ENTREVISTADO D
Índice de Rotatividade de Servidores na PGE	Preocupante	Médio. Maior em Cargos de Menor Instrução	Razoável, mas prejudicial à PGE.	Médio
Pontos Positivos e Negativos em Função da Rotatividade	Positivos: Renovação. Eliminação de Vícios de Trabalho Negativos: Perda de Qualidade na Execução de Tarefas	Positivos: Gente Nova. Idéias Novas. Negativos: Necessidade de Treinamento. Gastos com Novos Concursos. Servidores que Saem Levam Consigo o Conhecimento	Positivos: Nenhum Negativos: Perda de Qualidade dos Serviços	Positivos: Renovação Negativos: Custos Primários, Secundários e Terciários.
Administração da Rotatividade	Qualificação do Recrutamento e Seleção de Pessoal	Melhoria da Remuneração. Melhor Tratamento e Reconhecimento dos Servidores	Política Salarial Adequada Investir em Treinamentos	Motivar os Servidores. Investir em RH

Continua...

Continuação...

TEMA	ENTREVISTADO A	ENTREVISTADO B	ENTREVISTADO C	ENTREVISTADO D
Fatores Motivadores Internos e Externos	Internos: Valorização do Trabalho Externos: Política Salarial	Internos: Políticas de RH Externos: Oferta de Cargos em Outras Instituições	Internos: Falta um Plano de Carreira Adequado Externos: Salários vantajosos de outras instituições	Internos: Falta de Planejamento em RH Externos: Lei do Mercado. Oferta e Procura de Empregos
Política Salarial e de Benefícios da PGE	Mediana	Péssima. Sistema de Promoções Confuso	Melhorias Tímidas. Mediana	Razoável Melhorias Tímidas
Expectativas de Novos Servidores na PGE	Nenhuma. Servidores são alocados equivocadamente nas unidades	Médias. Sistema de alocação de Pessoal é “nebuloso”	Variável. Depende do Perfil de Cada Servidor. Médias	Poucas.
Avaliação de Desempenho	Métodos não muito corretos. Avaliação por afinidades.	Avaliações não são confiáveis. Sistema de Meritocracia falho	Processo possui muitas falhas a serem corrigidas	Processo em Desenvolvimento
Treinamentos	Médios.	Poucos ainda, mas louváveis. Antigamente não existiam.	Faltam políticas adequadas para suprir os treinamentos	Bons.
Sugestões	Valorização humana e profissional	Valorização do Servidor. Criação de Canais de Comunicação.	Reestruturação da área de RH Criação de Políticas de Gestão de Pessoal	Melhor Capacitação dos Servidores

Quadro 3 – Comparativo das Entrevistas Aplicadas aos Coordenadores e Dirigentes de Equipe.

Fonte: Pesquisa do autor (2011)

Como visto no quadro anterior, a rotatividade de pessoal é considerada média pela maioria dos entrevistados; em outras palavras, quer dizer que ela está no mesmo padrão de outras instituições do serviço público. Porém, a resposta que mais corresponde aos dados coletados durante esse estudo é preocupante, pois nos últimos anos os índices de rotatividade estão crescendo constantemente. Conforme visto em Serson (1990), não existe realmente uma taxa desejável, ou seja, uma taxa considerada ideal, mas pode-se afirmar que os gestores devem ter uma certa preocupação com esse fato.

Posteriormente foram feitas perguntas em relação a três temas, com o intuito de avaliar a percepção dos mesmos em relação às conseqüências, ao controle e às causas da rotatividade de pessoal. Conforme Chiavenato (1997) a tendência atual, no combate à rotatividade é atuar sobre as causas que a provocam.

A renovação de pessoal foi o ponto positivo mais ressaltado em função da rotatividade. Já como pontos negativos foram considerados os custos da rotatividade e a perda da qualidade na execução das tarefas. Na administração e controle da rotatividade as respostas foram variadas o que demonstra que o problema verificado na PGE é bem mais amplo, envolvendo diversos fatores e políticas adotadas na área de gestão de pessoas. Por fim, em relação aos elementos motivadores da rotatividade, o fator interno mais citado foi a falta de políticas de recursos humanos; já o principal fator externo foram os salários e cargos oferecidos por outras instituições.

Na sequência abordou-se temas referentes à política salarial e de benefícios, perspectivas de crescimento dos servidores, avaliação de desempenho e treinamentos, todos considerados fenômenos internos que ocorrem nas organizações e que causam a rotatividade de pessoal, conforme visto em Chiavenato (1997).

O tema treinamentos foi, no geral, um pouco melhor avaliado. Os demais foram bastante criticados pelos quatro gestores, demonstrando que a opinião deles é um pouco mais crítica daquilo que pensa o gestor responsável pela elaboração do novo plano de carreira.

Finalizando, oportunizou-se que os entrevistados sugerissem alternativas para enfrentar a rotatividade de pessoal na PGE. Assim, a maioria optou por estimular a valorização humana, tanto pessoal quanto profissional. Ou seja, na opinião dos gestores, esses dois valores andam juntos quando se busca a manutenção das pessoas na organização.

5.4 DEMONSTRAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS NOS QUESTIONÁRIOS

Nesta última etapa de apresentação e análise dos dados serão demonstrados e, logo após, analisados os resultados atingidos pela aplicação dos questionários de desligamentos ao ex-servidores de cargos de serviços auxiliares da PGE. A fim de

dinamizar a leitura, apenas os gráficos mais relevantes constam na análise subsequente, e os demais estão no apêndice D.

5.4.1 Cargos e perfis dos entrevistados

Em complemento às entrevistas com os gestores, foram enviados e-mails aos servidores que se exoneraram do quadro de serviços auxiliares entre 2008 e 2010, este formado, em sua maioria, pelos cargos de agente administrativo, de assessor jurídico e assessor contador. Desse modo, dos trinta e seis (36) questionários aplicados, doze (12) foram respondidos, dos quais dois eram (02) assessores contadores, seis (06) assessores jurídicos e quatro (04) agentes administrativos.

Apesar dos questionários serem aplicados de forma igualitária quanto ao gênero (18 mulheres e 18 homens), a maioria dos respondentes acabou sendo do sexo feminino, com sete mulheres e cinco homens. Além disso, a maior parte dos ex-servidores questionados trabalhou pouco tempo na PGE (Figura 2), e é relativamente jovem, com grau de instrução superior (os cargos de Assessores possuem esse requerimento mínimo) e todos solteiros.

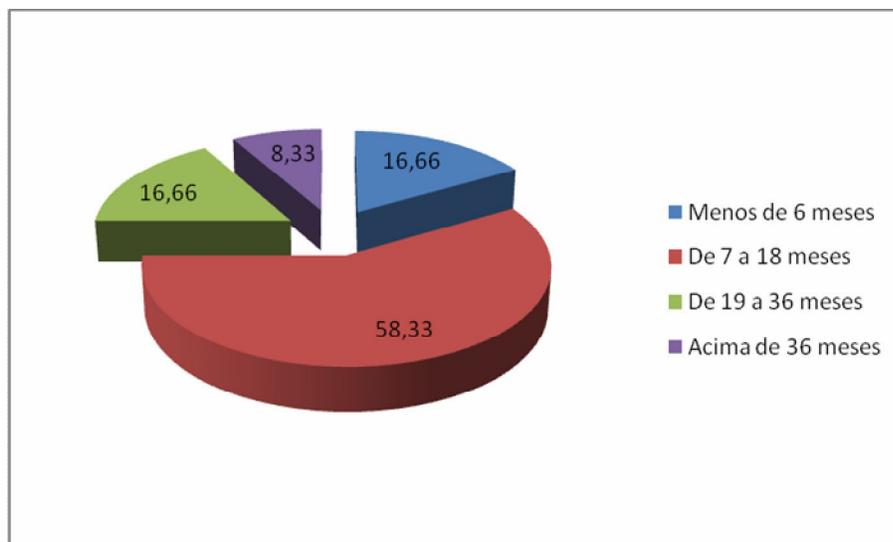


Figura 2 – Tempo de permanência
Fonte: Pesquisa do autor (2011)

De acordo com Mobley (1992) a idade e o tempo de serviço podem ser considerados argumentos consistentes em relação às causas do *turnover*. O Estado Civil, por sua vez, é considerado um argumento de nível moderado, em função das responsabilidades familiares assumidas. Já o sexo e o grau de instrução são variáveis que não permitem conclusões mais claras, porém não devem ser abandonadas em estudos. Assim, conclui-se que existe uma relação forte entre os desligamentos e a idade relativamente baixa e o tempo de permanência inferior a 18 meses da maioria dos servidores entrevistados. Também se pode dizer que o estado civil solteiro é um facilitador da busca de novos desafios por parte dos exonerados.

5.4.2 Fenômenos externos motivadores das exonerações

Com o intuito de avaliar os fenômenos externos que contribuem para o crescimento das exonerações na PGE, os servidores foram perguntados porque estavam saindo da organização.

Também foi questionado, de acordo com as responsabilidades e tarefas executadas na PGE, como eles classificavam as suas remunerações em comparação a outros órgãos públicos do Rio Grande do Sul (Figura 3).

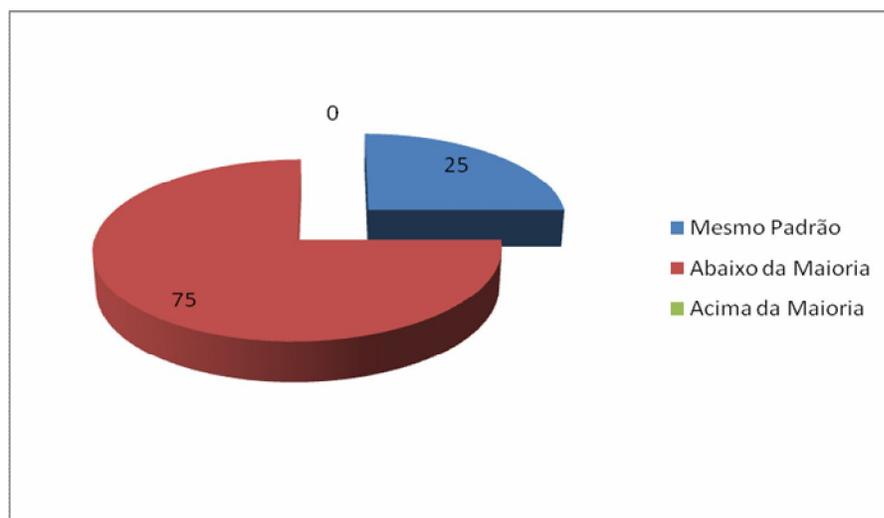


Figura 3 – Remuneração PGE X demais órgãos públicos do RS

Fonte: Pesquisa do autor (2011)

Conforme as respostas obtidas na PGE em relação aos fatores externos que podem estar ocasionando a rotatividade de pessoal nota-se que a maioria dos exonerados passou em outros concursos públicos. Por um lado isso pode ser considerado normal, tendo em vista que a maior parte dos questionados é formada por jovens que estão buscando consolidar suas carreiras na área pública. Porém, se for avaliado que 75% deles consideram a remuneração da PGE abaixo das outras organizações públicas do estado, pode-se afirmar, conforme visto em Bergue (2010), que a remuneração do quadro de servidores de serviços auxiliares da instituição tem sido negligenciada, o que é comum no serviço público.

5.4.3 Fenômenos internos motivadores das exonerações

Um dos fenômenos internos mais problemáticos na PGE, que motiva as exonerações dos servidores, é a política salarial. Nesse ponto o primeiro item questionado foi o salário (Figura 4).

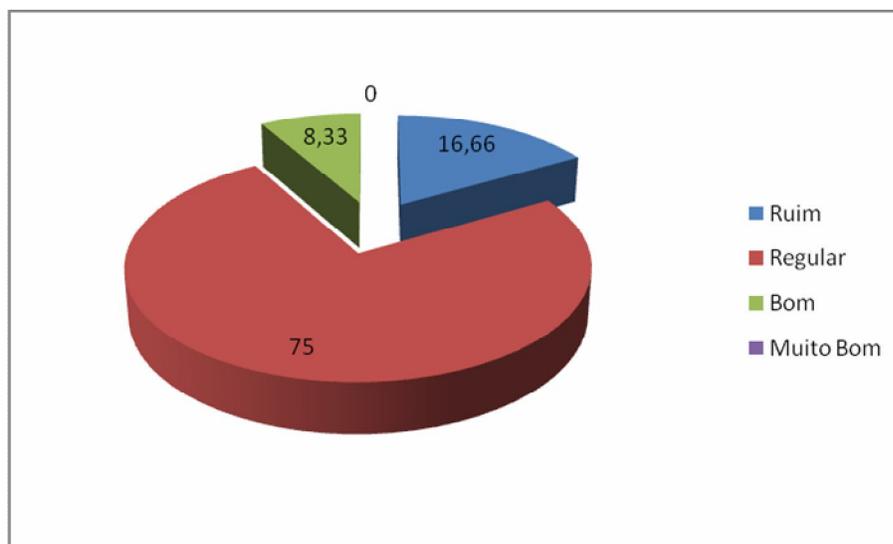


Figura 4 – Salário pago aos servidores da PGE

Fonte: Pesquisa do autor (2011)

Grande parte dos entrevistados considerou o salário na PGE regular, totalizando 75% das respostas, demonstrando que existe uma certa insatisfação com o vencimento pago na organização. Outro item questionado em relação à política salarial foi o plano de carreira. Como alguns servidores entrevistados nos

questionários já haviam se exonerado antes de ser publicado o novo plano de carreira no ano de 2010, foram efetuadas três perguntas sobre esse item.

Nas respostas obtidas ficou comprovado que a implantação de um novo plano de carreira não foi suficiente para manter os servidores por mais tempo na instituição (Figura 5). Embora (25%) dos entrevistados não tenha conhecido o novo plano, a maioria ainda o considera regular (41,66%) e mal estruturado (66,66%).

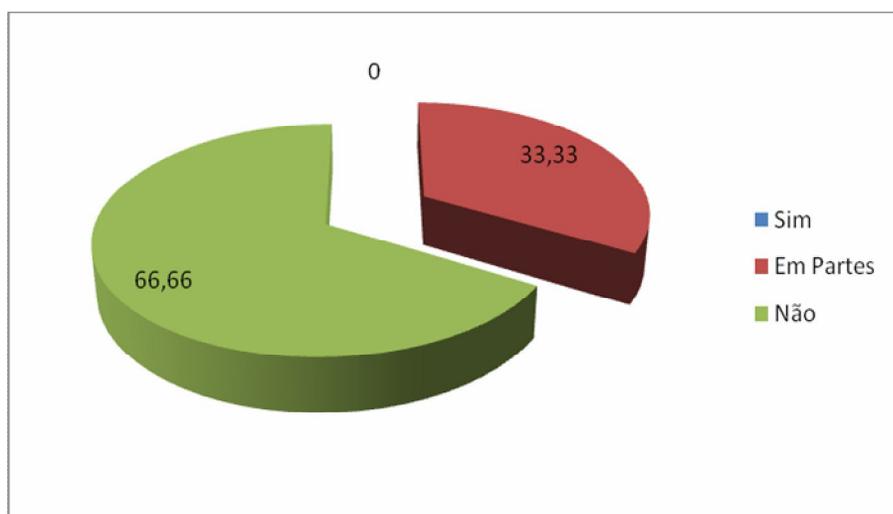


Figura 5 – Se considerava o plano de carreira bem estruturado
Fonte: Pesquisa do autor (2011)

Ainda, no âmbito da política salarial, os ex-servidores foram perguntados se tinham perspectivas de crescimento, assumir novas funções e ter reconhecimento na PGE.

Observou-se nas respostas que a maior parte dos entrevistados (58,33%) vislumbrava ter pouco ou quase nenhum crescimento na instituição e que o restante (41,66%) não tinha nenhuma perspectiva. Conforme visto em Chiavenato (1997), a oportunidade de crescimento é um fator importante quando se trata de política salarial. Já que a remuneração nem sempre é bem aprofundada pelos gestores do setor público, que preferem a justificarem pelo sistema em si, o maior reconhecimento dos servidores seria uma boa forma de amenizar todos os problemas decorrentes de salários defasados.

Outro item questionado foi o de promoções. Em função do pouco tempo de trabalho na instituição e das normas legais que regem a administração pública praticamente todos os entrevistados não receberam promoção na PGE. Apenas uma entrevistada recebeu promoção (duas ou mais) enquanto estava trabalhando na organização, os outros onze (11) nunca foram promovidos. Todavia, esse item no serviço público, deve ser avaliado em conjunto com a avaliação de desempenho, pois é ela que permite aos servidores a obtenção dos requisitos básicos para a promoção por mérito. Desta forma, eles foram questionados se a avaliação de desempenho adotada era coerente e permitia uma reflexão adequada com o desenvolvimento deles na organização.

A avaliação de desempenho também não foi bem avaliada pelos ex-servidores. Assim como já havia ocorrido nas entrevistas com os gestores que citaram muitos problemas, apenas dois exonerados consideraram os métodos aplicados coerentes e adequados com seu desenvolvimento na PGE. Conforme visto em Marras (1999, p. 178) “todo sistema de avaliação humana apresenta ‘vícios de julgamento’ que dão origem às críticas que o tornam um sistema vulnerável pela sua subjetividade”. Na PGE, de acordo com a opinião dos gestores e dos desligados, o sistema utilizado é bastante falho e vulnerável.

Além da política salarial, das promoções e avaliação de desempenho, também foram questionados os benefícios concedidos pela PGE.

Os benefícios concedidos na organização estão abaixo do esperado para 75% dos entrevistados. Conforme visto em Chiavenato (1997) a política de benefícios é complementar a política salarial e pode atrair as pessoas para a organização. Portanto, ela deveria ser mais desenvolvida na PGE e servir como um complemento mais efetivo do salário dos servidores.

Outro fenômeno interno destacado no questionário foi o clima organizacional. Assim, nesse aspecto, os servidores questionados responderam a respeito da relação que viam entre seus colegas e como era sua relação com os superiores. Nesse último quesito, a maioria dos servidores desligados disse ter uma boa relação com sua chefia (75%) e 25% disseram ter quase sempre uma boa relação. Já na

relação que observavam entre os colegas esses números foram bem menos positivos.

O clima não é muito favorável na relação entre colegas. Percebe-se, por meio dos questionários, que existe respeito nos relacionamentos subordinados às chefias. Porém 66,66% dos entrevistados notam problemas quando o assunto é relacionamento entre os colegas. Conforme visto em Chiavenato (1992) o clima na organização se torna desfavorável quando não atende as necessidades ou expectativas das pessoas. Na PGE, isso pode também estar relacionado às escolhas das equipes em que serão lotados os novos servidores que ingressam na instituição como será visto a seguir.

Outros itens questionados se referiam às políticas de recrutamento e seleção de pessoal. Assim os servidores responderam se os setores para os quais foram designados, quando entraram na organização, estavam de acordo com as expectativas e eram compatíveis com suas habilidades e competências (Figura 6).

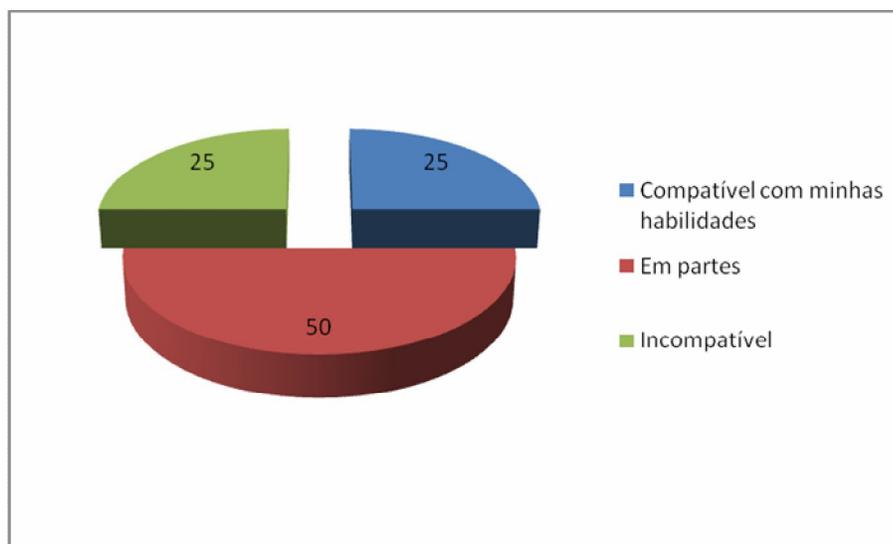


Figura 6 – Setor escolhido/lotação x habilidades profissionais

Fonte: Pesquisa do autor (2011)

Dos entrevistados, 66,66% consideraram que supriram em partes as suas expectativas e o restante (33,33%) que não tiveram suas expectativas atendidas. Já em relação às habilidades e competências 25% dos questionados disse que o setor escolhido estava de acordo com suas qualidades profissionais, 50% em partes e 25% não.

Conforme visto em Marras (1999), a seleção de pessoal é atividade de escolher as pessoas com métodos específicos. No serviço público, pode-se dizer que existe uma escolha inevitável, com um método legalmente previsto: a ordem de classificação no concurso público. Porém, depois dessa etapa a administração fica mais livre podendo utilizar métodos próprios para alocar adequadamente os ingressantes em suas equipes e setores. Assim, verifica-se na opinião dos gestores (já analisadas anteriormente) e dos servidores desligados que essa escolha na PGE ainda carece de melhores mecanismos e práticas em gestão de pessoal.

Por fim, foram avaliados, nos questionários aplicados, o ambiente de trabalho, os materiais e equipamentos disponíveis e os treinamentos disponibilizados pela organização. Esses itens tiveram um desempenho um pouco mais positivo nas entrevistas de desligamento. O ambiente de trabalho (Figura 7) teve uma avaliação razoável.

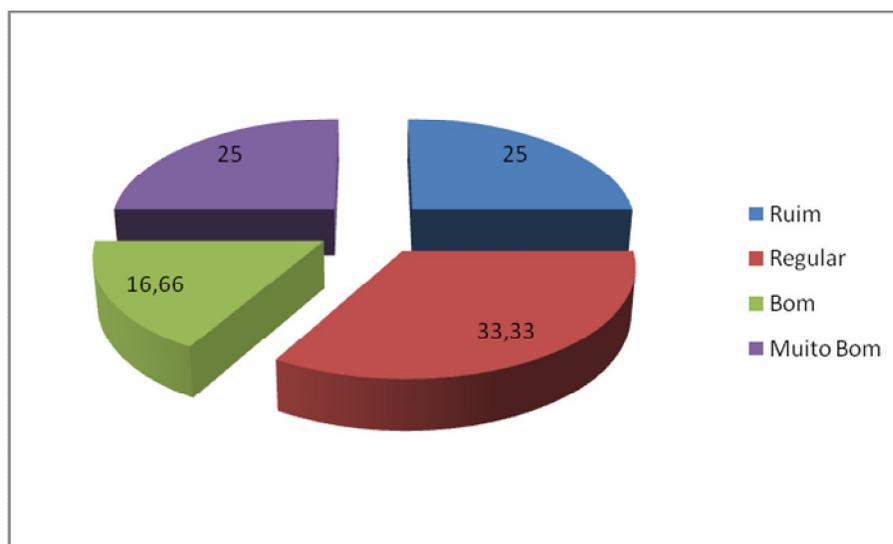


Figura 7 – Percepção quanto ao ambiente de trabalho

Fonte: Pesquisa do autor (2011)

Porém as respostas variaram desde muito bom (25%) a ruim (25%). Isso demonstra que existe dentro da instituição ambientes variados, desde os mais confortáveis até os mais precários. Conforme o gestor do novo plano de carreira afirmou em sua entrevista, a PGE está muito subdividida em vários locais de trabalho e carece de uma melhor infra-estrutura. Ainda em relação a esse aspecto, os servidores responderam positivamente quando questionados se possuíam equipamentos e materiais necessários para trabalhar em boas condições.

Apenas (25%) dos entrevistados disse não possuir material ou equipamento qualificado disponível para a execução das suas tarefas diárias, comprovando que há um certo crescimento da organização em relação aos bens materiais.

O último item questionado foi os treinamentos. A primeira questão se referia a frequência dos mesmos (Figura 8).

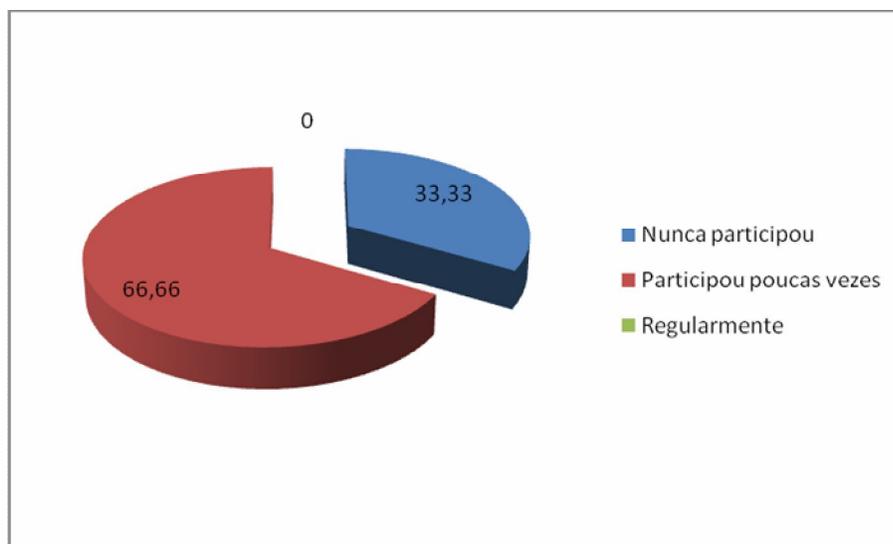


Figura 8 – Frequência dos ex-servidores aos treinamentos
Fonte: Pesquisa do autor (2011)

Chama a atenção que nenhum entrevistado respondeu que participou regularmente. Porém, ao juntar essas respostas com as informações obtidas nas entrevistas com os gestores, concluiu-se que a participação é pequena porque a realização dos treinamentos ainda é tímida na organização. Conforme visto em Chiavenato (1997) a aplicação de treinamentos pode surgir de diversas necessidades, dentre elas da expansão da organização. Desse modo, a PGE, que cresceu muito nos últimos três anos, deve aumentar a quantidade de treinamentos, evitando, de acordo com Bergue (2010), o treinamento por encosto o qual é rotineiro no serviço público.

Dos oito entrevistados que participaram dos treinamentos, cinco acharam satisfatórios e três insatisfatórios. Considerando todos os aspectos envolvidos e os resultados obtidos nesse questionário, pode-se afirmar que os treinamentos obtiveram um resultado bem mais favorável do que os outros itens.

6 CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo principal identificar as causas para o crescimento, nos anos de 2008, 2009 e 2010, da rotatividade dos servidores que compõem o quadro de serviços auxiliares da PGE e a partir disso sugerir alternativas para amenizar essa situação.

Em um primeiro momento foram identificados e analisados os índices de rotatividade de pessoal nos últimos três anos na organização. A análise desses dados ajudou a comprovar que ultimamente estava ocorrendo um aumento considerável da quantidade de desligamentos de servidores. Além disso, verificou-se uma diminuição do tempo de permanência dos novos servidores na organização prejudicando seu desenvolvimento.

Num segundo momento, considerou-se interessante entrevistar o gestor responsável pela elaboração do novo plano de carreira. Ele forneceu informações relevantes em relação às políticas de gestão de pessoas que estavam sendo adotadas na PGE, como, por exemplo, o próprio plano de carreira. Entretanto, o mesmo aprofundou pouco as variáveis relacionadas às causas da rotatividade de pessoal, inclusive considerando que atualmente a PGE não enfrenta as mesmas dificuldades que possuía há alguns anos atrás com a perda de servidores qualificados. Na verdade, pela análise conjugada dos índices de rotatividade apurados, das entrevistas com os gestores e dos questionários de desligamentos, essa idéia não reflete adequadamente o que vem ocorrendo na organização nos últimos três anos.

Posteriormente foram aplicadas entrevistas aos gestores com o intuito de avaliar suas percepções sobre a rotatividade de pessoal na instituição. A análise das respostas revelou que as causas da rotatividade na PGE envolviam diversos fenômenos internos e externos, e não podiam ser relacionadas a apenas uma ou poucas variáveis. Nem a criação de um novo plano de carreira foi suficiente para reduzir as exonerações, ou seja, os problemas verificados eram bem mais amplos e exigiam mais argumentos do que apenas uma avaliação simplificada do crescimento dos índices apurados.

Verificando isso, aplicou-se então questionários de desligamentos aos ex-servidores da PGE, e constatou-se que realmente a organização possui sérios problemas na área de gestão de pessoas. Conforme já havia sido citado anteriormente pelos próprios gestores, a instituição tem dificuldades de desenvolvimento em diversas áreas de RH, e praticamente todos os itens questionados (política salarial, benefícios concedidos, oportunidades de crescimento, avaliação de desempenho, etc.) tiveram um desempenho bastante negativo.

Mesmo que os dirigentes de equipe e coordenadores, e inclusive o gestor do novo plano de carreira, tenham um certo conhecimento dessa situação, o resultado obtido com os questionários a torna bem mais preocupante. Com certeza o problema não é plenamente conhecido, principalmente pelo gestor do novo plano de carreira, tendo em vista que não é comum que as organizações públicas apliquem este tipo de entrevista com ex-servidores.

Aliás, pela análise das entrevistas com o gestor do novo plano de carreira, e as entrevistas com dirigentes e coordenadores, percebe-se que não há um consenso de idéias quando se trata de políticas de RH dentro da PGE. O gestor do novo plano acredita que a organização já está num momento bem melhor em relação à rotatividade de pessoas, e em questões relativas ao gerenciamento de pessoal do que em anos anteriores, o que difere na prática dos dados coletados. Os gestores que lidam mais diretamente com os servidores, por sua vez, já percebem uma situação bem mais preocupante nesse sentido, apontando falhas inclusive no próprio novo plano de carreira. Para agravar essa situação, os resultados obtidos nos questionários com ex-servidores indicam que a PGE carece muito de práticas qualificadas em gestão de pessoas que valorizem o trabalho desenvolvido pelos servidores de serviços auxiliares para a instituição.

A PGE presta serviços essenciais à estrutura jurídica do Estado do RS e à população em geral. Assim, suas atividades não podem sofrer perda de eficiência por falta de qualidade na gestão de pessoal. Dessa forma, colaborando com a instituição, serão sugeridas alternativas em algumas práticas de RH utilizadas para amenizar os problemas verificados na análise dos dados.

7 SUGESTÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A PGE está passando por um período de desenvolvimento e expansão. Além disso, como qualquer organização pública, ela enfrenta as adversidades impostas pelas leis e normas que por vezes “engessam” esse segmento. É notório, pela coleta e análise dos dados obtidos, que há outras instituições públicas que contam com mais atrativos e acabam seduzindo os servidores mais novos e qualificados da PGE. Porém, se torna complexo sugerir alternativas para reduzir os desligamentos enfatizando as variáveis externas que causam a rotatividade de pessoal no serviço público, tendo em vista suas particularidades.

Os fenômenos externos à instituição são mais difíceis de serem combatidos em organizações públicas em função do sistema que elas se inserem. Contudo, os fenômenos internos são mais facilmente visualizados e enfrentados. Assim, conforme sugerido pelos próprios gestores entrevistados, a PGE deveria reestruturar diversas áreas de RH. Não basta, por exemplo, apenas a criação de um plano de carreira. Ele deve ser acompanhado do desenvolvimento e qualificação de outras variáveis internas, relativas à gestão de pessoas, para que se possam atingir os resultados esperados pela organização.

Com base nestas conclusões, a seguir serão expostas algumas sugestões para amenizar o crescimento da rotatividade de pessoal na PGE, e, essencialmente, o desligamento precoce de alguns servidores:

- a) alocação de pessoas: a PGE deve reestruturar seus métodos de alocação de pessoas. Mesmo que no serviço público, de acordo com Bergue (2010), o recrutamento de pessoal envolva uma sucessão de atos complexos que observam ditames constitucionais e legais, nada impede que após o recrutamento e a seleção de pessoal, pelas vias legais, sejam feitas triagens dos novos servidores, entrevistas individuais ou coletivas, verificando-se as aptidões de cada ingressante e as compatibilidades deles com os setores que estão sendo alocados, conforme argumentado por Wanous (*apud* MOBLEY, 1992), evitando-se assim a insatisfação verificada nas entrevistas dos ex-servidores com esse aspecto, que

acabam ingressando contrariados em alguns setores e esse é um dos principais fatores motivadores para a saída deles da PGE;

- b) política salarial: conforme visto em Bergue (2010), a gestão da remuneração no setor público é bem distinta dos modelos utilizados pelo setor privado. Dessa maneira, os gestores públicos preferem atribuir as disfunções da remuneração e da política salarial, como um todo, às características similares das relações de poder envolvidas em organizações públicas e aos próprios parâmetros estabelecidos no plano constitucional, legal e doutrinário. Porém, conforme visto em Chiavenato (1997), a política salarial deve considerar outros aspectos, além do salário, como benefícios sociais, estímulo e incentivos ao desempenho, oportunidades de crescimento, etc. Assim, a PGE deveria estimular a participação em cursos, dentro ou até mesmo fora da instituição, que sejam correlatos às atividades exercidas no trabalho, abrindo assim maiores oportunidades de crescimento interno aos servidores e possibilitando que eles possam almejar cargos de chefias e gratificações por funções desempenhadas, diferentemente do que ocorre atualmente;
- c) benefícios concedidos: os benefícios concedidos, conforme visto em Chiavenato (1997), complementam a política salarial das organizações, pois as pessoas acabam sendo atraídas a elas em razão de expectativas de serviços e benefícios sociais que possam desfrutar, além da remuneração efetiva. Os benefícios ajudam a reduzir a rotatividade de pessoal, e na PGE a melhoria deles traria muitas vantagens aos servidores e à própria organização. Para os servidores, por exemplo, contribuiria para o desenvolvimento pessoal e o bem-estar individual, para a organização, reduziria os distúrbios e as queixas (CHIAVENATO, 1997). Já que o salário em si é mais difícil de ser alterado no serviço público, políticas de benefícios bem gerenciadas e estudadas a partir das necessidades prioritárias dos servidores da PGE auxiliariam a suprir a má remuneração constatada;
- d) clima organizacional: mesmo não sendo um dos principais problemas verificados na PGE, notou-se nas entrevistas com os exonerados que existem algumas perturbações no clima organizacional, principalmente nas

relações pessoais de mesmo nível hierárquico. Segundo Chiavenato (1992), o clima influencia na motivação do pessoal, e é um fator dependente, na prática, da estrutura e da cultura organizacional. Na entrevista concedida pelo gestor, responsável pela elaboração do novo plano de carreira, ficou claro que a PGE atualmente tem valorizado mais sua estrutura (o que é importante também nesse contexto) do que sua cultura organizacional. Alguns gestores citaram, inclusive, que falta uma maior valorização humana na instituição, não somente profissional como pessoal também. Assim, sugere-se que a instituição repense suas ações nesta área, preocupando-se, além das melhorias de infra-estrutura, com a satisfação das necessidades pessoais dos servidores, e reveja alguns conceitos mais remotos da sua cultura organizacional que persistem desde sua criação;

- e) avaliação de desempenho: tanto nas entrevistas com os gestores, como nos questionários aplicados aos ex-servidores, ficou nítido que os processos de avaliação de desempenho são falhos na instituição. Conforme visto em Marras (1999), existem muitas utilidades na utilização da avaliação de desempenho, como a descoberta de novos talentos, a facilitação do desenvolvimento dos próprios empregados, a identificação de necessidade de aperfeiçoamento, etc. Uma avaliação de desempenho mais criteriosa, na qual os servidores tivessem seu crescimento avaliado pelas tarefas e funções executadas, e não somente pelo grau de afinidade com o avaliador, seria saudável à PGE, pois diminuiria os riscos de ocorrerem os vícios de julgamento e proporcionaria um desenvolvimento justo a todos avaliados;
- f) treinamentos e desenvolvimento de pessoal: mesmo que os poucos treinamentos efetuados na PGE tenham sido melhor avaliados pelos entrevistados, em geral, do que outras variáveis motivadoras da rotatividade de pessoal, torna-se fundamental que a organização desenvolva políticas em gestão de pessoas focadas no aperfeiçoamento e qualificação do pessoal. Conforme visto em Chiavenato (1997) o conteúdo do treinamento pode envolver quatro tipos de mudança de comportamento: transmissão de informações entre os participantes, desenvolvimento de

habilidades, desenvolvimento ou modificação de atitudes e desenvolvimentos de conceitos. Além disso, segundo o autor, a expansão da empresa e a admissão de novos empregados são alguns indicativos da necessidade de treinamentos. Os servidores sentem-se mais valorizados com treinamentos que possam agregar conhecimento e desenvolver suas habilidades. Seria uma das alternativas mais factíveis, em um curto prazo, para amenizar o crescimento da rotatividade de pessoal na instituição.

A implantação de medidas isoladas na área de gestão de pessoas não indica que haja garantia de redução ou minimização do crescimento da rotatividade de pessoal na PGE. A própria criação de um novo plano de carreira demonstrou que isso não foi suficiente. Até mesmo uma melhor infra-estrutura, como sugeriu o gestor do plano de carreira, não será individualmente fator relevante para enfrentar a perda de servidores novos e qualificados nos próximos anos se não for conjugada a outras melhorias.

Analisando toda a situação verificada durante este trabalho, sugere-se que as próximas administrações da PGE adotem políticas na área de gestão de pessoas, com um pensamento sistêmico, nas quais o servidor seja visto como parte integrante e participante de todo o sistema, desde o ingresso na instituição até a sua saída, e não como parte de apoio ou apenas auxiliar das atividades fins. Assim poderá ser amenizada a rotatividade de pessoal e, fundamentalmente, a perda de conhecimento na organização.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. rev. atual. Caxias do Sul: Educs, 2010.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 17. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: edição compacta**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: segunda edição totalmente revisada e atualizada**. 2. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12. ed. São Paulo: Futura, 1999.

MATIAS – PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Atlas, 2009.

MEDAUAR, Odete. **Direito administrativo moderno**. 11. ed. rev. atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 29. ed. atualizada por Eurico de Andrade Azevedo, Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros, 2004.

MOBLEY, William H. **Turnover: causas, conseqüências e controle**. 1. ed. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO. **Portal**. Disponível em <<http://www.pge.rs.gov.br>>. Acesso em: 14 abr. 2011.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei complementar estadual nº 11.742, de 17 de janeiro de 2002**. Dispõe sobre a Lei Orgânica da Advocacia de Estado, organiza a Procuradoria-Geral do Estado, disciplina o regime jurídico dos cargos da carreira de Procurador do Estado e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/>>. Acesso em: 10 abr. 2011.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº. 13.116, de 30 de dezembro de 2008**. Disciplina as relações entre os órgãos do Sistema de Advocacia de Estado, altera a Lei nº 11.766, de 5 de abril de 2002, cria cargos e gratificações nos Quadros de Procuradores e de

Pessoal da Procuradoria-Geral do Estado e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/>>. Acesso em: 10 abr. 2011

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Fazenda. Contadoria e Auditoria-Geral do Estado. **Manual do gestor público**: um guia de orientação ao gestor público. Porto Alegre: Corag, 2009.

RIO GRANDE DO SUL. **Constituição Estadual**. Texto constitucional de 3 de outubro de 1989 com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais de nº 1, de 1991, a 58, de 2010. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/>>. Acesso em: 10 abr. 2011.

SERSON, José. **Curso básico de administração do pessoal**. 9. ed. atual. São Paulo: Revistas dos Tribunais, 1990.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa e. **Controle do turnover**: como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista gravada



Esta entrevista será utilizada como suporte para um Trabalho de Conclusão do Curso de Administração de Empresas da UFRGS. Ela será gravada na íntegra e os trechos serão transcritos sem modificações. Desde já agradeço sua colaboração.

Aluno: Márcio Brasil Pesce

Entrevista sobre a Rotatividade de Servidores e o Novo Plano de Carreira da Procuradoria-Geral do Estado:

- 1- Como você considera a rotatividade de servidores do quadro de serviços auxiliares da PGE? Na sua opinião, quais são os pontos positivos e negativos para a instituição em decorrência disso?
- 2- Como administrar a rotatividade de pessoal extrema (alta ou baixa) dentro de um órgão da administração pública?
- 3- Que medidas a PGE tem adotado nestas situações? Além do Novo Plano de Carreira, o que a PGE vem implementando na área de Gestão de Pessoas para melhorar essa questão?
- 4- Em relação ao Novo Plano de Carreira, quais foram os fatores preponderantes para que se estimulasse a criação do mesmo?
- 5- Quais dados ou parâmetros foram utilizados na decisão da aplicação dos índices e do número de classes criadas, por exemplo?
- 6- Na sua opinião, quais fatores internos e externos podem alterar os índices de rotatividade de servidores da PGE?
- 7- Além das medidas adotadas, o que pode ser feito no futuro para a permanência dos servidores na PGE, buscando a qualificação dos mesmos?

**APÊNDICE B – Roteiro da entrevista com coordenadores e dirigentes de
equipe**



Esta entrevista será utilizada como suporte para um Trabalho de Conclusão do Curso de Administração de Empresas da UFRGS. Nenhum entrevistado será identificado. Desde já agradeço sua colaboração.

Aluno: Márcio Brasil Pesce

Entrevista sobre a Rotatividade de Servidores na Procuradoria-Geral do Estado:

- 1- Qual seu cargo/função na PGE? Quanto tempo você está nesta função?
- 2- Como você considera a rotatividade de servidores do quadro de serviços auxiliares da PGE?
- 3- Na sua opinião, quais são os pontos positivos e negativos para a instituição em decorrência disso?
- 4- Como administrar a rotatividade de pessoal dentro de um órgão da administração pública?
- 5- Na sua opinião, quais fatores internos e externos podem alterar os índices de rotatividade de servidores da PGE?
- 6- Que medidas você percebe que a PGE têm tomado nestas situações?
- 7- Qual sua avaliação em relação à política salarial do Quadro de Servidores da PGE (salário, plano de carreira, promoções)? E aos benefícios concedidos?
- 8- Quando um novo servidor ingressa na PGE ele possui diversas expectativas, desde onde será seu local de trabalho (lotação) até o seu desenvolvimento profissional (possibilidades de aprendizagem e crescimento). Com que grau de satisfação você percebe que estas perspectivas criadas estejam sendo contempladas na PGE?
- 9- Como você considera os critérios utilizados para a avaliação de desempenho dos servidores da PGE?
- 10- Ultimamente a PGE vêm disponibilizando uma quantidade maior de treinamentos aos seus servidores. Eles têm sido suficientes atendendo as expectativas de quem participa? Dê sua percepção.
- 11- O que pode ser feito no futuro para a permanência por mais tempo dos servidores na PGE?

APÊNDICE C – Questionário aplicado aos ex-servidores



Este questionário será utilizado como suporte para um Trabalho de Conclusão do Curso de Administração de Empresas da UFRGS. Nenhuma pessoa será identificada. Desde já agradeço sua colaboração.

Questionário de exoneração aplicado aos servidores da Procuradoria-Geral do Estado (assinale com um "x" sua resposta):

1. Quantos anos você tinha ao se exonerar?

<input type="checkbox"/> de 18 a 24 anos	<input type="checkbox"/> de 25 a 31 anos
<input type="checkbox"/> de 32 a 38 anos	<input type="checkbox"/> acima de 38 anos

2. Qual seu estado civil na época de exoneração?

<input type="checkbox"/> Solteiro(a)	<input type="checkbox"/> Casado(a)
<input type="checkbox"/> Separado(a)	<input type="checkbox"/> Outro:

3. Qual era seu grau de instrução quando saiu da PGE?

<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental	<input type="checkbox"/> Ensino Médio
<input type="checkbox"/> Superior Incompleto	<input type="checkbox"/> Superior Completo

4. Quanto tempo você trabalhou na PGE?

<input type="checkbox"/> Menos de 6 meses	<input type="checkbox"/> De 7 a 18 meses
<input type="checkbox"/> De 19 a 36 meses	<input type="checkbox"/> Acima de 36 meses

5. Você solicitou exoneração por quê?
 - Estava estudando para outro concurso do seu nível de instrução.
 - Estava estudando para um concurso de grau maior de instrução.
 - Passou em outro concurso público.
 - Iria trabalhar na área privada.
 - Outros (especificar):

6. De acordo com suas responsabilidades e tarefas na PGE você classificava sua remuneração em relação a outros órgãos públicos:
 - No mesmo padrão que a maioria dos órgãos públicos do RS.
 - Abaixo da maioria dos órgãos públicos do RS.
 - Acima da maioria dos órgãos públicos do RS.

7. Você considerava o seu salário:

<input type="checkbox"/> Ruim	<input type="checkbox"/> Regular
<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Muito Bom

8. Você considerava seu plano de carreira bem estruturado?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Em partes	<input type="checkbox"/> Não
------------------------------	------------------------------------	------------------------------

9. O Novo Plano de Carreira, publicado em 2010, mudou alguma perspectiva sua em continuar na instituição?
 - Nenhuma, já tinha outros planos na carreira pessoal.
 - Nenhuma, não percebi melhorias para mudar de idéia.
 - Pouca, mas não o suficiente.
 - Talvez, fiquei em dúvida em continuar.
 - Já havia me exonerado na época.

10. Na sua opinião, o Novo Plano de Carreira é:
(....) Ruim (....) Regular
(....) Bom (....) Muito Bom
(....) Não conheci o plano, me exonerei antes
11. Alguma vez você foi promovido(a) na PGE?
(....) Nenhuma (....) Uma Vez (....) Duas Vezes ou mais
12. Em relação aos benefícios concedidos na PGE eram:
(....) muito abaixo do esperado (....) abaixo do esperado
(....) dentro do esperado (....) acima do esperado
(....) muito acima do esperado
13. Você tinha perspectivas de crescimento? Assumir novas funções, ter maior reconhecimento?
(....) Nenhuma (....) Poucas ou quase nenhuma
(....) Sim, algumas (....) Sim, muitas
14. Como você via a relação entre seus colegas de trabalho?
(....) A maioria não se entendia bem (....) Alguns se davam bem, outros não
(....) Todos se davam muito bem
15. Você se relacionava bem com suas chefias?
(....) Nunca (....) As vezes
(....) Quase sempre (....) Sempre
16. Na tua opinião, a avaliação de desempenho adotada era coerente e permitia a reflexão adequada de seu desenvolvimento na PGE?
(....) Não (....) Em partes
(....) Sim
17. O seu ambiente/local de trabalho era:
(....) Ruim (....) Regular
(....) Bom (....) Muito Bom
18. No desempenho de suas funções você possuía equipamentos e materiais necessários para trabalhar em boas condições?
(....) Não (....) Mais ou menos (....) Sim
19. A Procuradoria ou a Equipe que você foi designado(a) para trabalhar quando passou no concurso da PGE estava de acordo com suas expectativas? As funções/atividades lhe motivavam?
(....) Não (....) Em partes (....) Sim
20. Você acha que o setor escolhido para você trabalhar era compatível com suas habilidades e competências?
(....) Não (....) Em partes (....) Sim
21. Você participou de algum treinamento disponibilizado pela PGE?
(....) Nunca (....) Poucas vezes (....) Regularmente
22. Na sua opinião os treinamentos foram:
(....) Insatisfatórios (....) Satisfatórios
(....) Não recebi treinamentos (....) Não quis participar

APÊNDICE D – Gráficos

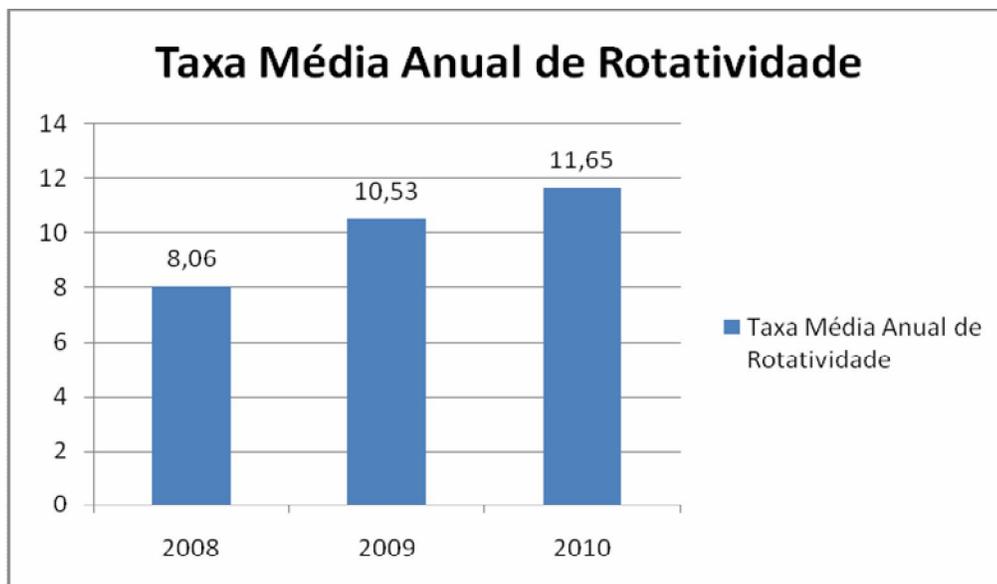


Figura 9 – Índices Anuais de Rotatividade de Servidores da PGE (2008, 2009 e 2010)

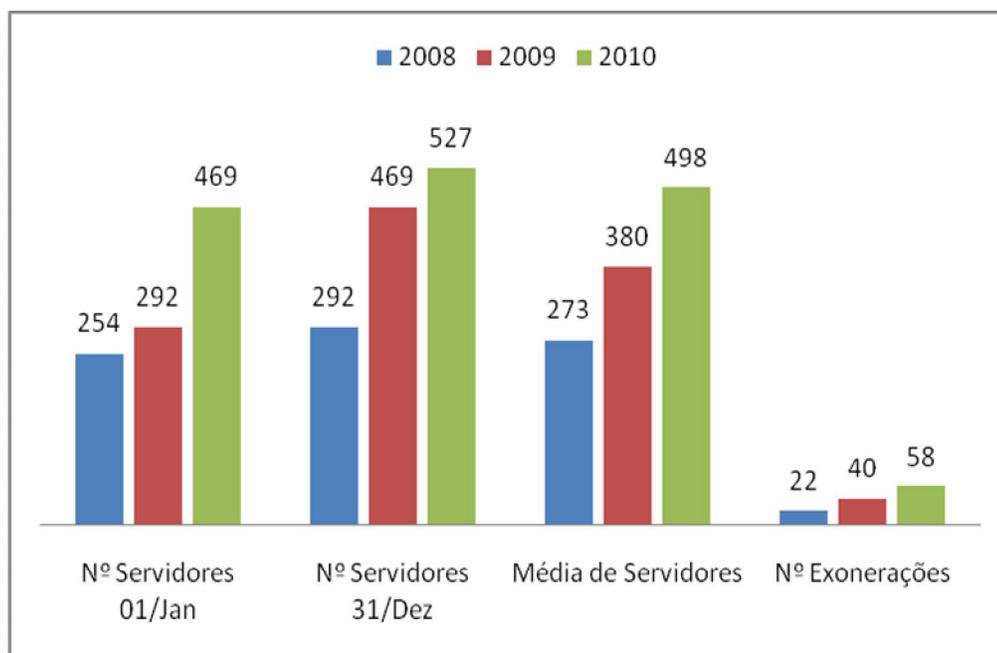


Figura 10 – Número de servidores por ano

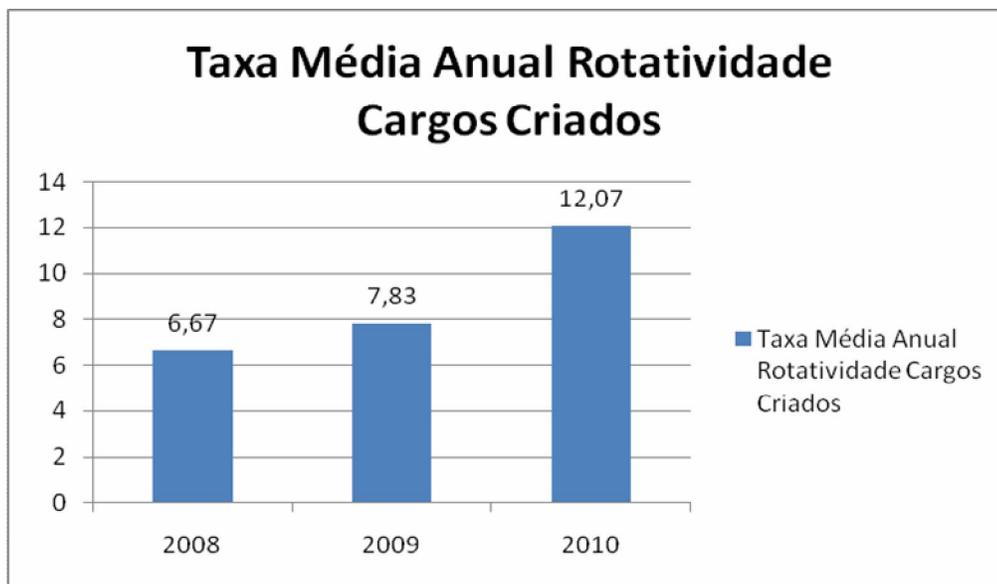


Figura 11 – Índices Anuais de Rotatividade dos Cargos Existentes e Criados na PGE

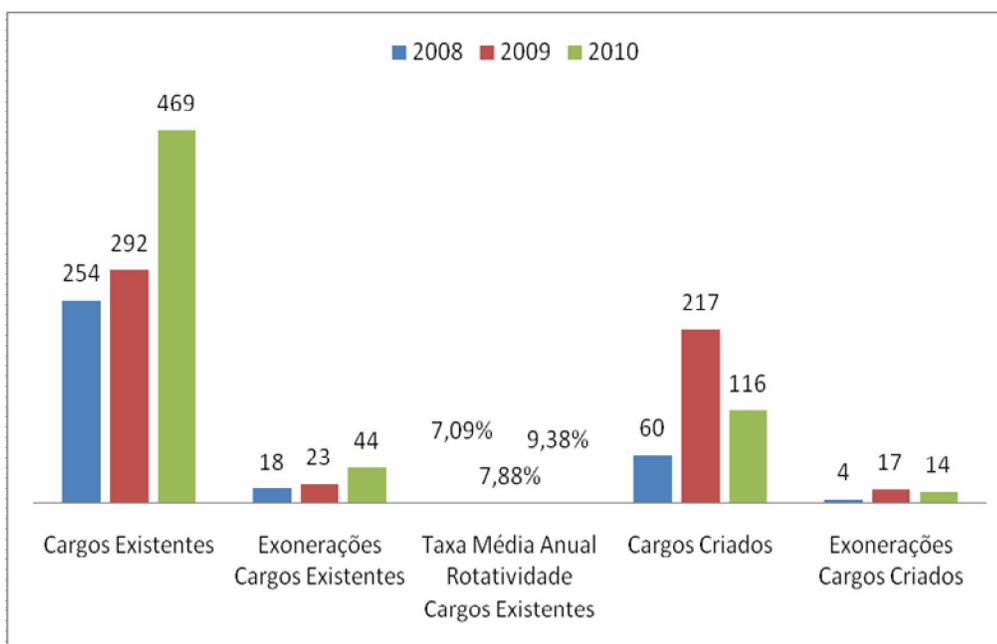


Figura 12 – Cargos por ano

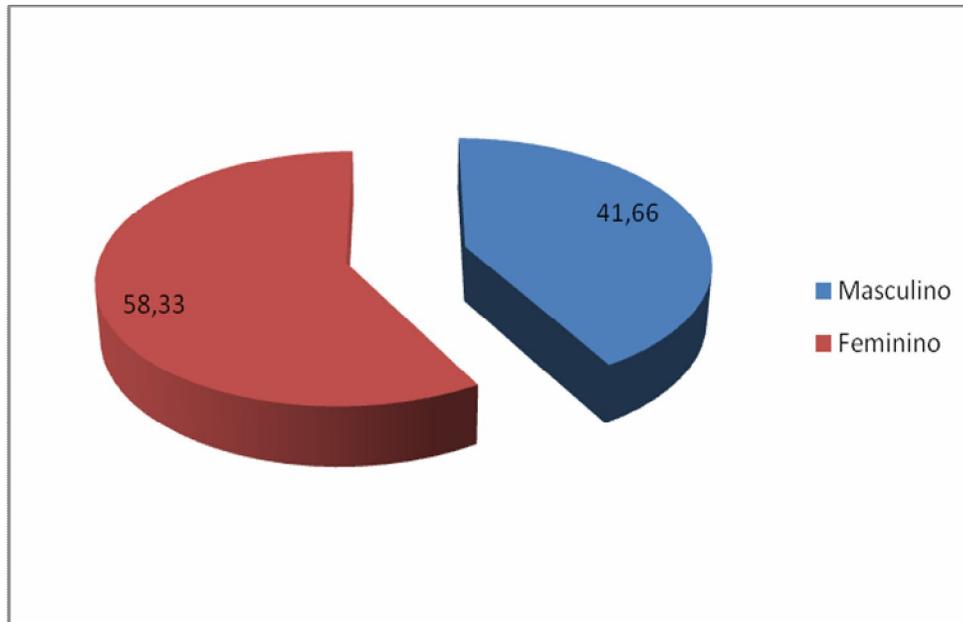


Figura 13 – Sexo dos Entrevistados

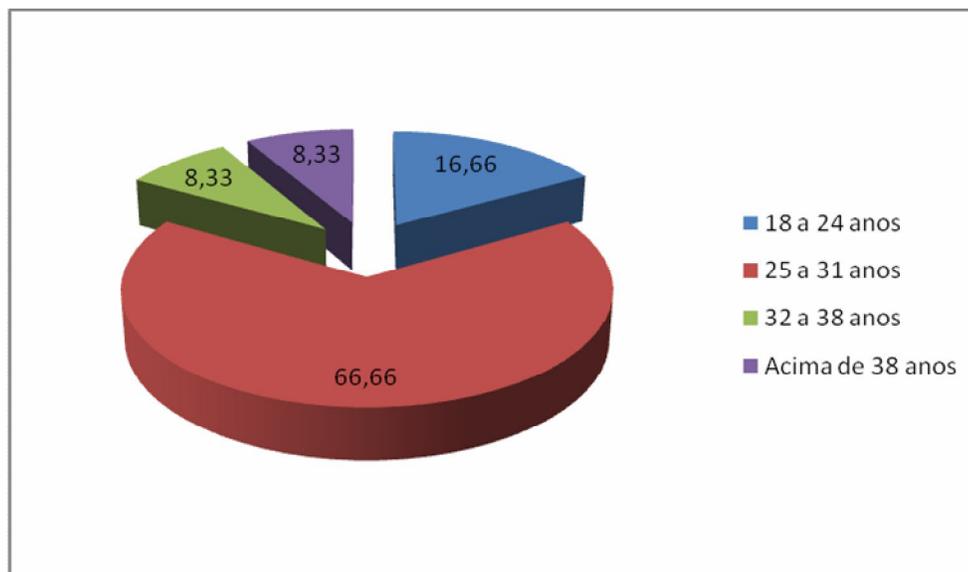


Figura 14 – Idade dos Entrevistados

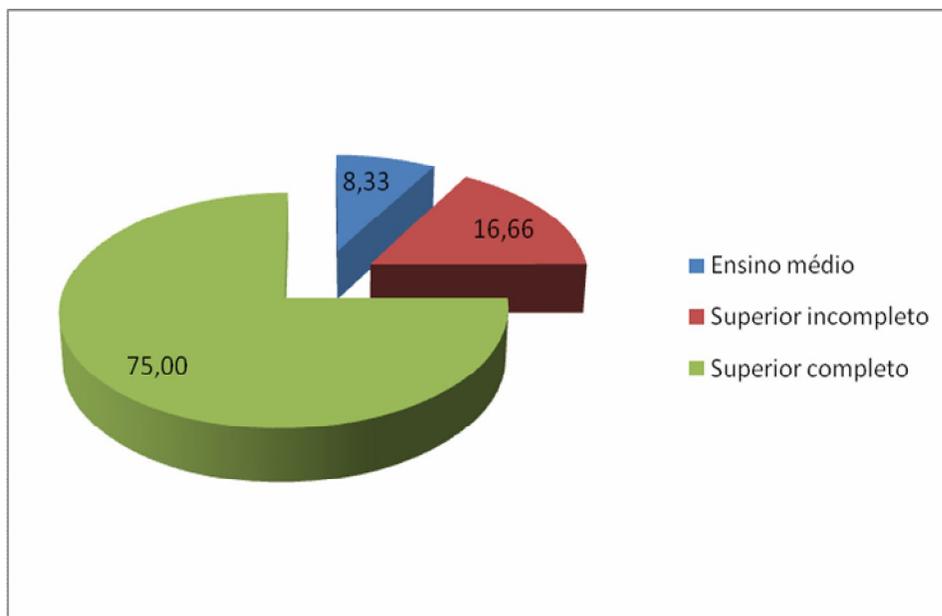


Figura 15 – Grau de Instrução dos Entrevistados

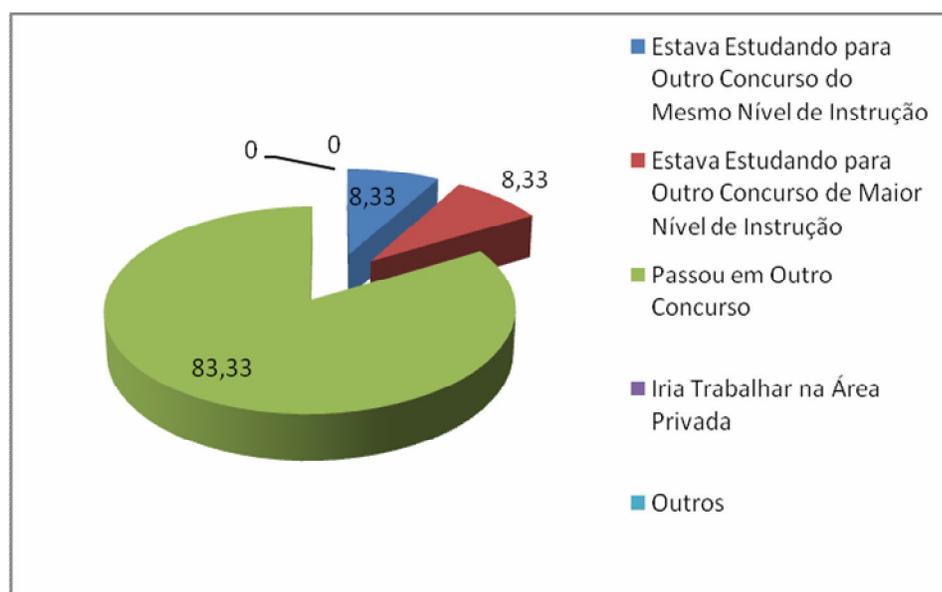


Figura 16 – Motivos para a saída dos servidores desligados

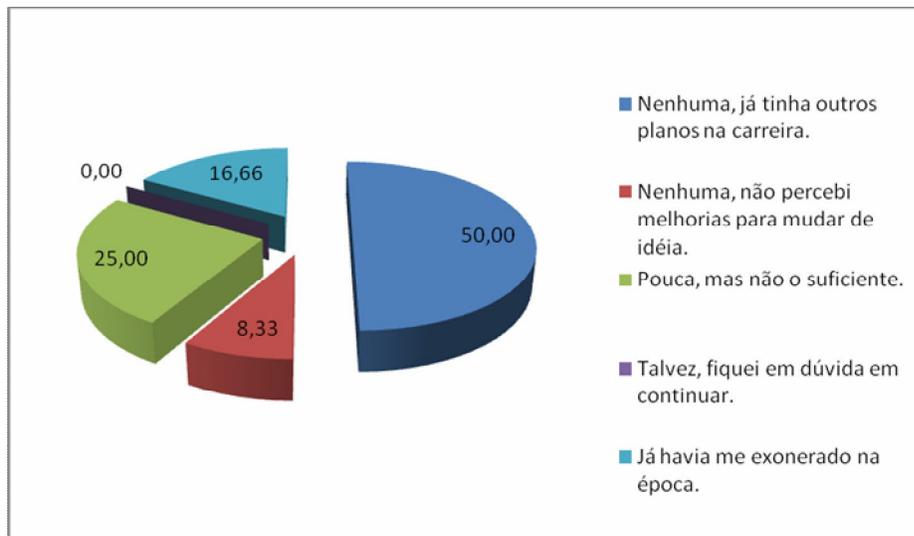


Figura 17 – Mudança na perspectiva de continuar na instituição com novo plano de carreira, publicado em 2010

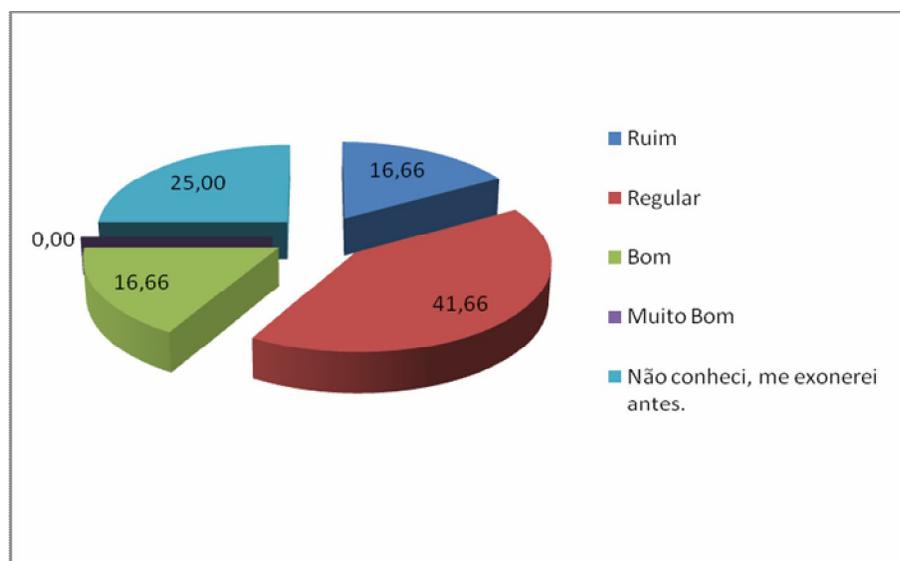


Figura 18 – Opinião sobre o novo plano de carreira

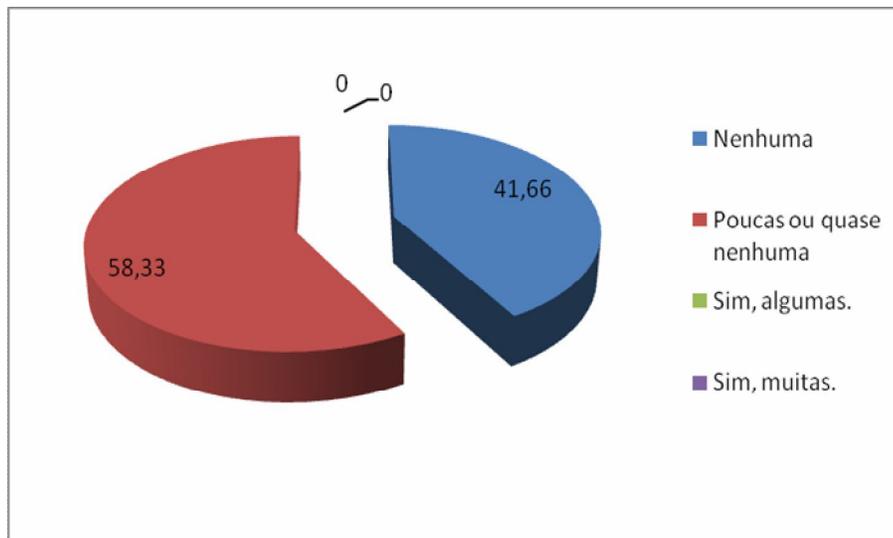


Figura 19 – Oportunidades de crescimento oferecidas pela PGE

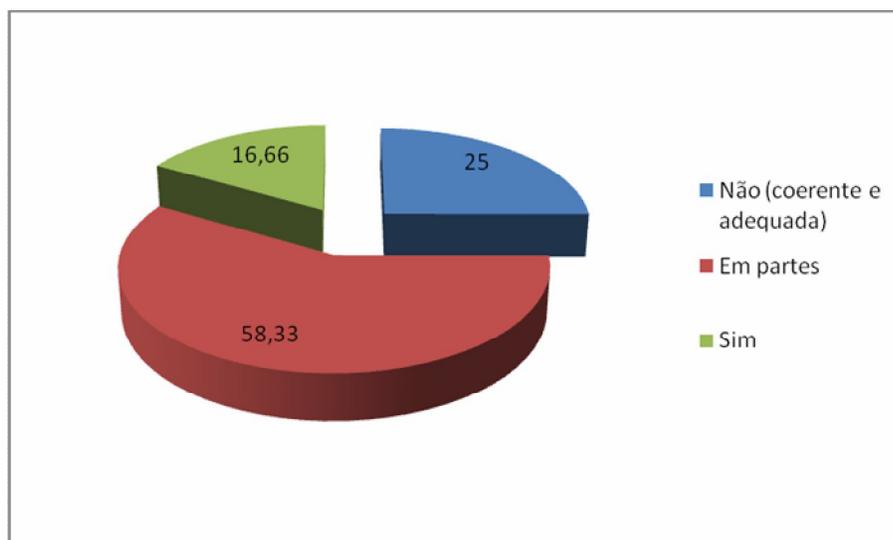


Figura 20 – Adequação da avaliação de desempenho ao desenvolvimento dos servidores

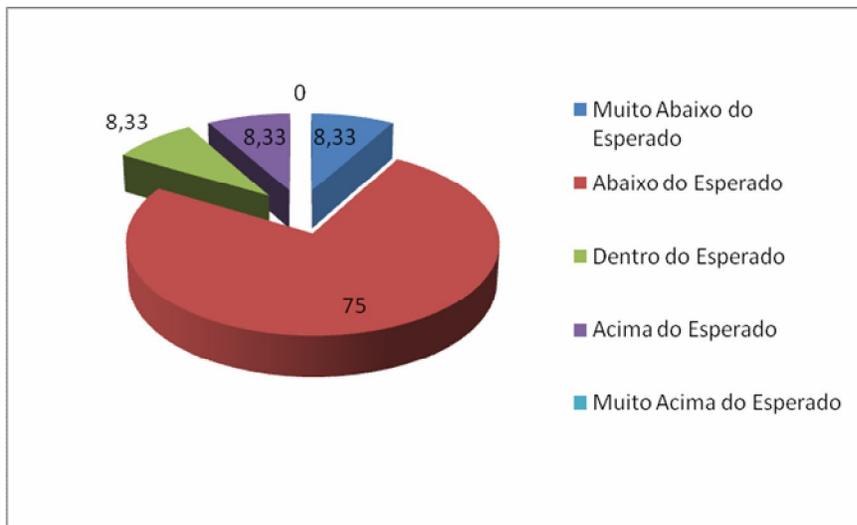


Figura 21 – Expectativa em relação aos benefícios concedidos pela PGE

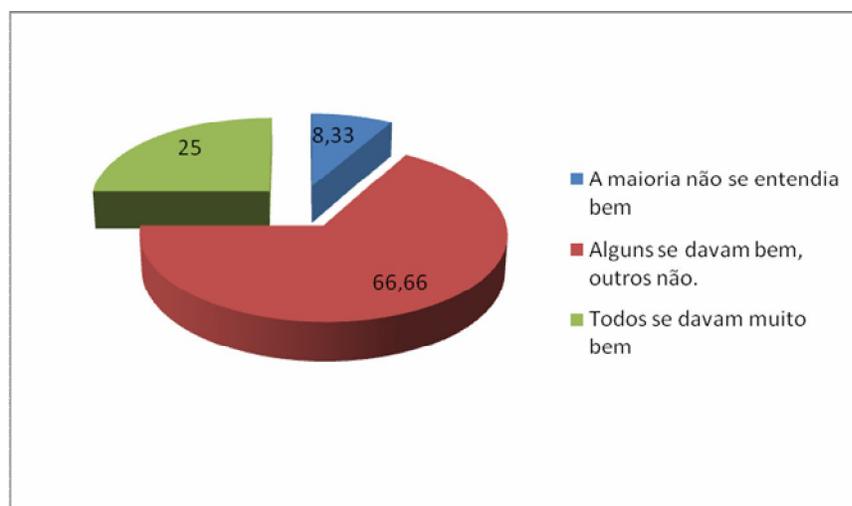


Figura 22 – Relação entre colegas

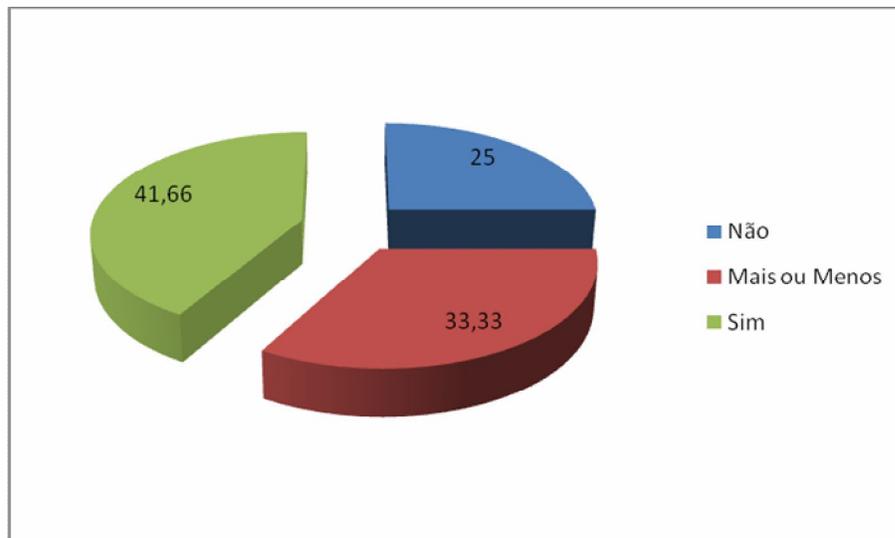


Figura 23 – Materiais necessários / boas condições

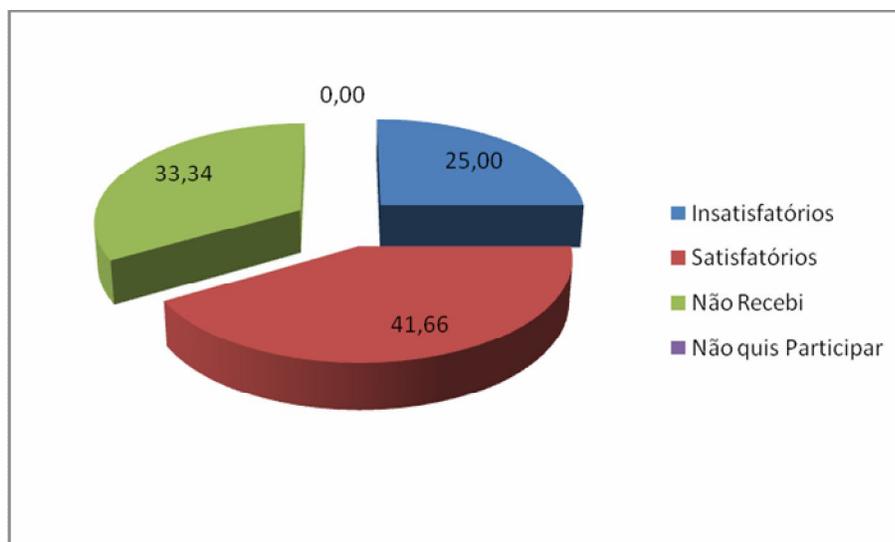


Figura 24 – Qualificação dos treinamentos disponibilizados