

O processo de rotação de pessoal da Universidade Estadual de Maringá (UEM): causas e conseqüências

Alexandre Shigunov Neto* e Gislaíne P. Assumpção

Departamento de Administração, Universidade Estadual de Maringá,
Av. Colombo, 5790, 87020-900, Maringá-Paraná, Brasil. * Autor correspondente.

RESUMO. Este trabalho teve como objetivo primordial tentar elucidar alguns questionamentos acerca do processo de rotatividade de pessoal verificado na Universidade Estadual de Maringá (UEM). Os dados coletados junto à Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Assuntos Comunitários serviram de parâmetro para que pudéssemos analisar as principais causas e conseqüências que induzem, muitas vezes, a uma alta rotatividade de pessoal. Cabe salientar que uma política de recursos humanos adequada caracteriza-se como essencial para garantir a sobrevivência e o sucesso da organização, possibilitando, assim, o crescimento pessoal e profissional de seus funcionários, além de oferecer condições de ajustes necessários para enfrentar uma sociedade que se apresenta em constantes transformações.

Palavras-chave: funcionários, política de recursos humanos, rotatividade.

ABSTRACT. The process of rotation of personnel at the State University of Maringá: causes and consequences. The aim of this research work is to give some explanations with regard to the rotation of personnel in the State University of Maringá (UEM). Data collected at the Pro-Rectorry of Staff and Community Issues have served as parameter for the analysis of the principal causes that lead to a high rotation of personnel and its consequences. An adequate staff policy is essential to warrant organizational survival and success leading to personal and professional development of members. Conditions for necessary adjustments will be made possible so that a society in constant transformations may be faced.

Key words: policy of human resources, rotation, staff.

O enfoque de nosso estudo recairá sobre o processo de rotação de pessoal das instituições públicas, em particular a Universidade Estadual de Maringá (UEM). Decidimos analisar a rotação de pessoal para os cargos de técnico-administrativo e docente, durante os anos de 1994 e 1995.

A abertura da economia brasileira ao capital estrangeiro teve como conseqüência para as indústrias nacionais a necessidade de adaptação à nova realidade. Desse modo, ao longo dos anos, houve um processo gradativo de transformação das organizações, que precisaram se adaptar à grande competitividade do mercado nacional. Esse processo adaptativo começou com a modernização da indústria nacional; reestruturação das organizações; valorização do profissional altamente qualificado; adequado planejamento organizacional e implantação de uma política de recursos humanos adequada à organização.

A sociedade moderna é formada, essencialmente,

por organizações¹, sendo estas heterogêneas e divergentes quanto ao tamanho, à cultura, ao ramo de atividade, aos objetivos, ao tipo de controle administrativo, à estrutura, etc.

Quanto ao tipo de controle das organizações, podemos dividi-las, basicamente, em 3 tipos: as organizações privadas sob o controle do capital privado, as organizações de capital misto sob o controle do capital privado e do governo e as organizações públicas sob o controle do governo.

¹ Bowditch e Buono (1992), as organizações se tornaram a forma primária de instituição social na sociedade contemporânea. Virtualmente, todos os aspectos de nossas vidas ocorrem dentro de um contexto organizacional. Essas organizações, sejam elas empresas, hospitais, escolas ou universidades, foram projetadas para continuidade, e são gerenciadas por administradores profissionais. Embora cada um tenha um senso intuitivo dos "comos" e "porquês" das organizações, a maioria de nós não pensa sistematicamente em como nem por que uma organização foi feita como é. Num sentido formal, as organizações têm quatro características essenciais. Elas são entidades sociais dirigidas para metas, com sistemas de atividade deliberadamente estruturados, que têm um limite identificável.

Essas organizações possuem peculiaridades distintas e por isso devem ser tratadas isoladamente.

As diferenças entre organizações públicas e privadas são inúmeras, principalmente na área de recursos humanos, em que quase todo o seu funcionamento possui um enfoque diferenciado. O processo de recrutamento e seleção, nas instituições públicas, é realizado unicamente via concurso público, que segue determinadas normas e leis. É publicado em jornais locais e no Diário Oficial do Estado o edital de concurso, contendo os principais dados: data e local de inscrições, requisitos exigidos, taxa de inscrição, documentos necessários e cargo disponível. Os candidatos que preencherem os requisitos mínimos são convocados para prestarem prova escrita de conhecimentos, convocação esta que ocorre também através de edital. Como última etapa do processo, é lançado o edital final de concurso, que contém a classificação dos candidatos; no entanto, os candidatos apenas são chamados a assumir o cargo de acordo com as necessidades do órgão. Já no setor privado, o recrutamento ocorre, principalmente, por intermédio de anúncios em jornais e instituições de ensino, visando recrutar, no mercado de trabalho, candidatos que preencham os pré-requisitos mínimos exigidos pela empresa. A seleção é obtida após um longo e desgastante processo, denominado pelos candidatos de “peneirão”, que começa, geralmente, pela realização de uma dinâmica de grupo que tem como objetivo principal excluir aqueles que não obtenham o desempenho esperado. Em seguida, realizam-se entrevistas individuais com gerentes e supervisores diretamente envolvidos e interessados no desfecho ideal do processo. Dessa maneira, podemos verificar que o processo seletivo, nas empresas privadas, é muito mais criterioso e completo, visando selecionar o “melhor” candidato para assumir o cargo disponível. No setor público, por imposição de leis, que procuram resguardar o direito de igualdade de oportunidades entre os cidadãos, o processo seletivo fica prejudicado, por ser incompleto e vulnerável. Incompleto, pois utiliza apenas algumas técnicas disponíveis para recrutar e selecionar seus candidatos. Por exemplo, o recrutamento ocorre em conjunto com a seleção; não são realizadas dinâmicas de grupo com os participantes do processo; os gerentes e supervisores não têm a oportunidade de realizar as entrevistas com os candidatos. Vulnerável, por ser incompleto e não considerar as habilidades e conhecimentos necessários ao exercício do cargo; e, geralmente, os requisitos mínimos exigidos não condizem com as necessidades do cargo. Por exemplo, na maioria dos setores e departamentos da instituição o computador assumiu o lugar da máquina de escrever, no entanto, como requisito mínimo para o cargo de técnico-administrativo, apenas exigiam-se conhecimentos de datilografia.

No que se refere ao desenvolvimento, treinamento de pessoal² e avaliação de desempenho, as diferenças tornam-se menores, devido à pouca utilização de programas desse tipo. Recentemente, começou-se a valorizar a implantação de programas desse gênero, havendo maior conscientização dos administradores quanto à importância dessas áreas para o funcionamento da organização.

A instituição e seus funcionários

A universidade é uma instituição social de grande importância para a sociedade; é por intermédio dela que os conhecimentos são transmitidos a seus membros, com o intuito de contribuir para o progresso e a melhoria de vida da população. Assim, a universidade³ é uma organização criada e mantida pela sociedade, estando a serviço da mesma, para tentar satisfazer seus desejos e necessidades. Apesar de atualmente não conseguir alcançar alguns dos objetivos que lhe são atribuídos (estabelecer um maior relacionamento com a sociedade, fornecendo informações, conhecimentos, tecnologia, e contribuindo na formação de cidadãos críticos), desempenha um papel importante na construção de um país melhor e com desigualdades sociais mais atenuadas.

A crise das universidades brasileiras é decorrência principalmente da crise sociopolítica e econômica que assola o país há alguns anos. Com recursos escassos, essas instituições não conseguem desenvolver satisfatoriamente suas funções, prejudicando, desse modo, a formação profissional dos acadêmicos e o ensino. A universidade sofre atualmente uma descrença por parte da sociedade, que lhe confere uma imagem errônea, classificando-a muitas vezes como uma organização que desperdiça os recursos a ela destinados, ou seja, é tida como uma instituição improdutiva e ineficiente.

A Universidade Estadual de Maringá é uma instituição pública de ensino, criada pela Lei nº

² Boog (1980) coloca que a empresa não pode entender o treinamento como uma série de cursos, palestras, seminários e outras atividades que, de forma isolada e assistemática, são introduzidas na sua ambiência produtiva. A expectativa da empresa é a de que o treinamento - como órgão e como atividade atuando de forma integrada e sistêmica com outros órgãos e atividades da área de recursos humanos e também com as demais áreas da empresa - possa, identificado com os objetivos desta, contribuir para uma melhor capacitação dos empregados, visando a um aumento do moral, da eficiência, da produtividade e melhoria do ambiente de trabalho.

³ Demo (1993) afirma que a sociedade deposita sobre a universidade a esperança de que seja vanguarda do desenvolvimento, na condição de elite intelectual. Essa investida passa pela importância atribuída à ciência e tecnologia, os fatores mais decisivos em termos de mudança social. A modernidade passa a ser termo representativo da necessidade de mudança, numa época em que a velocidade das fases se intensifica. Diante de tamanhos desafios, a sociedade procura na universidade a sinalização dos rumos, o sensoriamento das tendências, o faro das oportunidades. A instituição que mais próxima está da produção científica e tecnológica assume, cada vez mais, a condição de lugar privilegiado para discutir e fazer o futuro.

6034/69 e pelo Decreto Estadual nº 18109, de 28/01/70. Foi concebida inicialmente como entidade de direito público, com autonomia didático-científica, administrativa, financeira, disciplinar, denominada Fundação Universidade Estadual de Maringá. Tem como finalidades: promover a cultura através da pesquisa e do desenvolvimento das ciências, letras e artes; formar pessoas habilitadas para a investigação filosófica, científica e literária, o exercício das profissões liberais, técnico-científicas, técnico-artísticas e do magistério, além de prestar serviços à comunidade.

A Universidade Estadual de Maringá foi fundada na década de 70, proporcionando aos seus funcionários (docentes e técnico-administrativos) condições salariais e de trabalho atrativas. Com 27 anos de existência, o crescimento é notório, tanto em nível de expansão dos cursos e serviços oferecidos quanto em nível de sua estrutura física; mas, apesar disso, observa-se a necessidade crescente de maiores investimentos para que a organização possa proporcionar os serviços pertinentes. Atualmente, a UEM conta com 1.966 servidores técnico-administrativos e 1.272 docentes.

O servidor técnico-administrativo tem como função principal e genérica organizar o trabalho administrativo das secretarias dos departamentos e órgãos administrativos da UEM, de forma a propiciar apoio técnico e condições de execução das atividades do setor. Para exercer a função, o indivíduo precisa ser aprovado em concurso público, que exige como requisitos mínimos ter experiência anterior na área, 2º grau completo e datilografia. O cargo de técnico-administrativo é composto por três categorias funcionais: técnico administrativo, com salário inicial de R\$ 334,21; assistente administrativo - R\$ 269,62, e auxiliar administrativo, com salário inicial de R\$ 207. Para essas funções, encontramos funcionários com contrato de trabalho por prazo indeterminado e determinado (CLT), geralmente contratados para substituírem funcionários afastados (licença-maternidade, licença sem vencimento e licença com vencimento). Cabe ressaltar que, apesar de possuírem funções teoricamente diferenciadas, na prática as três funções são bastante semelhantes e todos acabam realizando as mesmas atividades.

O pessoal docente pode ser classificado em três categorias: professor colaborador; professor não-titular e professor titular. As categorias dos professores colaboradores e não-titulares podem ser divididas em professor assistente e professor auxiliar.

O regime de trabalho dos professores pode ser classificado em T-12 (doze horas semanais), T-24 (vinte e quatro horas semanais) e T-40 (quarenta horas semanais), que diferem em razão da carga

horária de trabalho das categorias. Para os professores não-titulares e titulares existe a possibilidade de optarem pelo regime de trabalho TIDE, com dedicação exclusiva dos docentes e proibição de acúmulo de funções, diferentemente dos demais regimes de trabalho.

O professor colaborador é contratado por prazo determinado, de um ano, podendo ser prorrogado somente por mais um, através de teste seletivo, com análise de currículo e provas ou entrevista. Já o professor não-titular é contratado após a realização de concurso público de análise de currículo e provas. A diferença básica entre as duas categorias é o prazo do contrato de trabalho: para o professor colaborador o prazo é determinado, enquanto que o contrato do professor não-titular tem prazo indeterminado.

O salário inicial de um docente das categorias de professor colaborador e professor não-titular com titulação de mestre é de R\$ 233,16 para regime de trabalho T-12; R\$ 466,32 para T-24 e R\$ 777,20 para T-40.

O processo de rotação de pessoal

Aos poucos, as organizações começam a preocupar-se com os seus recursos humanos disponíveis, preocupação essa voltada para ambiente de trabalho adequado, segurança e higiene no trabalho e crescimento pessoal e profissional do funcionário. Talvez a grande responsável por essa mudança seja a qualidade⁴, que se tornou nos dias atuais o centro das atenções de todos os administradores e especialistas, sendo um dos principais objetivos a ser perseguido pelas organizações. Além de ser considerada de grande importância, é fator primordial de sobrevivência e destaque para aquelas que pretendem conquistar seu lugar no competitivo mercado.

Conforme Chiavenato (1981), rotação de recursos humanos é a movimentação de pessoal entre as organizações e seus ambientes, definida pela quantidade de ingressos e egressos de uma organização. Pode ser expressa por meio de uma relação percentual denominada Índice de Rotação de Pessoal, que deve ser considerada para determinado período de tempo.

$$\text{Índice de rotação} = \frac{A + D}{EM} \times 100$$

⁴ Segundo Hutchins (1994), o conceito de qualidade tem evoluído até reconhecer a importância de satisfazer muitos detentores de participação numa organização, incluindo a comunidade, os fornecedores, os acionistas, os empregados e a gerência. A qualidade abrange agora elementos tão diferenciados como a melhoria da vida no trabalho, a promoção da diversificação de funções, a melhoria das condições ambientais, a facilitação do comércio e o realce da competitividade.

sendo que:

A = Admissão de pessoal

D = Demissão de pessoal

EM = Efetivo médio da empresa

O índice médio de rotatividade entre o pessoal técnico-administrativo para os anos de 1994 e 1995 foi de 3,13%, aparentemente um índice baixo, mas que deve ser motivo de preocupação para a administração, pois os custos e problemas para a organização são grandes. Provavelmente esse processo deva-se em grande parte à desconsideração do governo estadual com os servidores públicos, pois há alguns anos vêm sendo esquecidos pelos governantes: as perdas salariais são enormes, as suas reivindicações não são atendidas e os administradores nem ao menos têm dado abertura de diálogo com o funcionalismo. A falta de perspectiva de crescimento pessoal e profissional pode comprometer o comportamento e desempenho individual e organizacional.

O que podemos visualizar é que não existe uma política de recursos humanos adequada e que propicie ao funcionário condições de crescimento. Além disso, podemos associar as deficitárias condições de trabalho, baixa remuneração e poucas perspectivas de melhora a curto e médio prazos. Diante da situação, a única saída para muitos profissionais qualificados é a busca de empregos melhores. A Universidade Estadual de Maringá possui em seus quadros pessoal com formação superior em diversas áreas e um número considerável de jovens universitários que usufruem temporariamente das condições flexíveis de trabalho oferecidas pela instituição. O problema é que a UEM não consegue reter esses recursos humanos qualificados, que após se formarem direcionam-se para o mercado de trabalho na busca de satisfação profissional com uma remuneração salarial proporcional às suas atribuições. Esse alto índice de rotação de pessoal gera elevados custos para a organização.

Sendo a rotação de pessoal a consequência de fenômenos internos e externos da organização, que afetam o comportamento do pessoal da instituição, podemos enumerar os fatores mais importantes encontrados na UEM: política salarial inadequada, política de recursos humanos inexistente; oportunidades de trabalho melhores no mercado; oportunidades de crescimento profissional inexistentes na UEM e um ambiente, geralmente, com condições físicas e materiais desfavoráveis. A política salarial adotada pela instituição é imposta pelo governo estadual, e os servidores (docentes e técnico-administrativos) da UEM não possuem um plano de carreira condizente com as suas condições e necessidades; embora tenha sido elaborado, não

foi, ainda, implantado. Apesar de ter havido algumas propostas e tentativas de elaboração de uma política de recursos humanos para a organização, até o momento a instituição não possui uma que direcione todas as suas ações. O mercado de trabalho oferece aos profissionais qualificados melhores oportunidades, tanto para a categoria dos docentes como para a dos técnico-administrativos. Para os docentes com boa qualificação, as oportunidades são inúmeras, principalmente em instituições de ensino particulares, que buscam melhorar seu conceito perante a sociedade. Para os técnico-administrativos que possuem boa qualificação e têm uma preocupação com sua formação e crescimento profissional e pessoal, as oportunidades em empresas privadas também são melhores. As condições físicas e materiais de trabalho na instituição são precárias na maioria dos setores; os equipamentos são insuficientes e em péssimas condições; não existe material de consumo suficiente e o espaço disponível é reduzido. Essas dificuldades e problemas de ordem funcional podem influenciar diretamente o comportamento e desempenho individual e da organização.

Pela análise do Gráfico 1 podemos constatar que houve um equilíbrio ao longo do ano, sendo que o número de demissões e o número de admissões de funcionários foram proporcionais. Apenas no mês de fevereiro encontramos um fato de destaque, o número de demissões atingiu um alto índice, provavelmente em decorrência da aprovação de funcionários da UEM em algum concurso público.

No Gráfico 2 podemos verificar que o número de admissões de funcionários em relação ao número de demissões apenas foi inferior em fevereiro. Conseqüência do ano anterior, em que o número de demissões foi superior em duas vezes ao número de admissões. Somando o número total de funcionários demitidos e admitidos em 1994 e 1995, veremos que houve redução de uma vaga.

Pelo Gráfico 3 observamos que os meses de março, julho e dezembro apresentam os maiores índices de demissões de docentes. Isso ocorre em virtude do fim de contrato dos professores colaboradores, que são contratados por prazo determinado (1 ou 2 anos). A UEM utiliza-se da contratação de professores colaboradores em substituição aos professores afastados para cursos de pós-graduação (mestrado, doutorado e pós-doutorado). De março a abril ocorre o maior número de contratações, devido ao início do ano letivo. Como as aulas têm seu início em março, muitos discentes acabam ficando sem aulas durante algum tempo. Ainda em relação ao Gráfico 3, constatamos que

houve um número razoável de demissões de professores não-titulares e titulares, provavelmente profissionais altamente qualificados e com título de doutor. Essa fuga de profissionais competentes ocorre

pela oferta de mercado de trabalho com melhores condições. Como última observação, o número total de admissões foi superior às demissões de docentes, com um acréscimo de 54 vagas.

Tabela 1. Índice de rotatividade do pessoal técnico administrativo e docente da UEM nos anos de 1994 e 1995

Meses	Demitidos/94		Admitidos/94		IR(%)		Demitidos/95		Admitidos/95		IR(%)	
	Téc.	Doc.	Téc.	Doc.	Téc	Doc	Téc.	Doc.	Téc.	Doc.	Téc	Doc
Jan.	03	05	01	01	0,10	0,23	02	02	12	-	0,35	0,08
Fev.	54	-	02	01	1,42	0,04	02	35	01	03	0,07	1,49
Mar	07	14	05	104	0,30	4,64	04	14	09	71	0,33	3,34
Abr.	07	12	05	34	0,30	1,81	04	09	06	23	0,25	1,25
Mai	01	05	04	19	0,12	0,94	01	01	07	15	0,20	0,63
Jun.	-	09	03	03	0,07	0,47	-	07	04	05	0,10	0,47
Jul.	01	24	02	-	0,07	0,94	07	53	08	20	0,38	2,87
Ago.	05	14	01	02	0,15	0,63	03	02	13	66	0,40	2,67
Set.	08	03	09	-	0,43	0,11	02	07	04	05	0,15	0,47
Out.	01	08	-	02	0,02	0,39	-	05	05	06	0,12	0,43
Nov.	04	03	03	01	0,18	0,15	03	04	06	05	0,23	0,35
Dez.	04	16	07	-	0,28	0,63	01	19	06	02	0,18	0,82
Total	95	113	42	167	3,48	11,0	29	158	81	221	2,79	14,89

Fonte: Dados coletados junto à Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UEM.

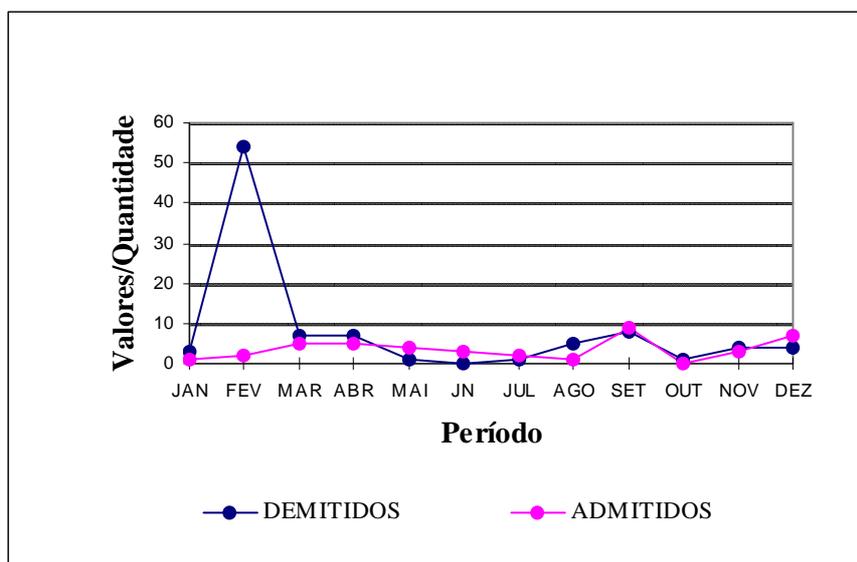


Gráfico 1. Número de funcionários técnico-administrativos admitidos e demitidos em 1994

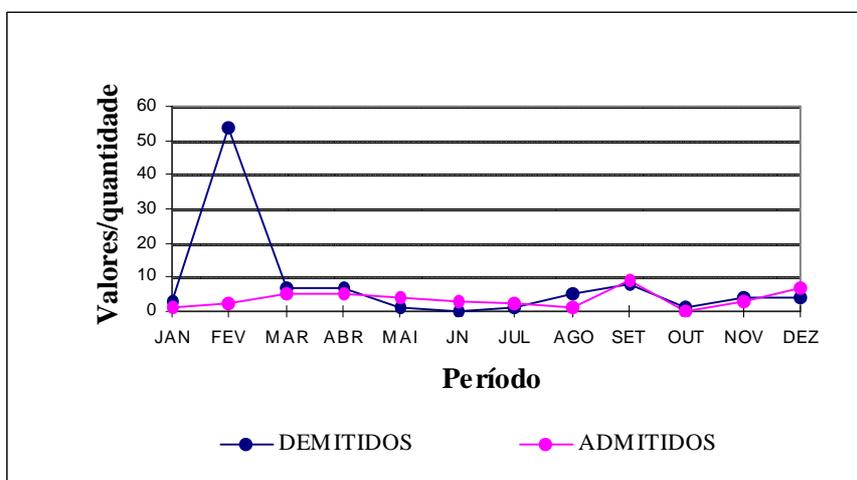


Gráfico 2. Número de funcionários técnico-administrativos admitidos e demitidos em 1995

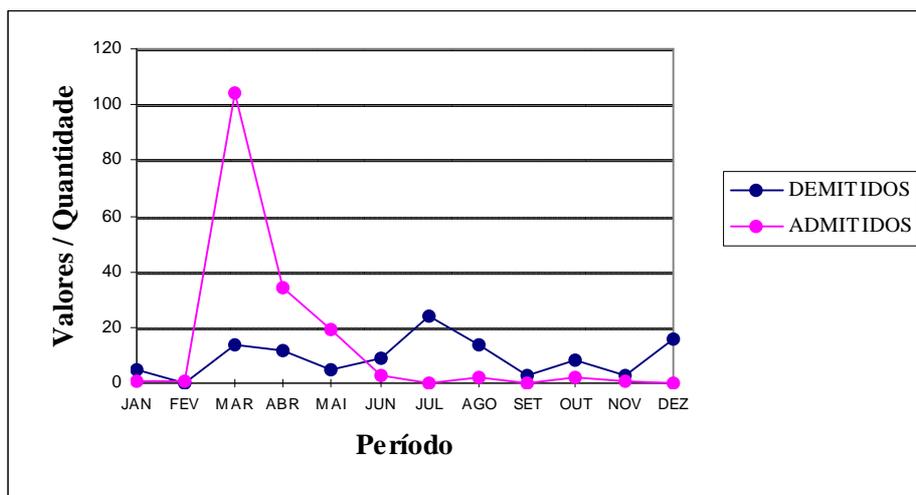


Gráfico 3. Número de docentes admitidos e demitidos em 1994

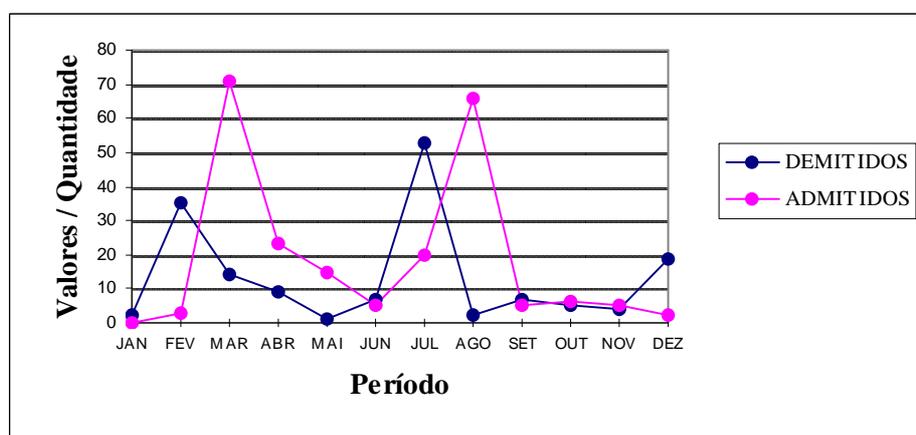


Gráfico 4. Número de docentes admitidos e demitidos em 1995

O custo para abertura de teste seletivo de professor colaborador em 24 áreas de conhecimento é de aproximadamente R\$ 500,00. Além desse custo de recrutamento, existem outros que nem sempre são facilmente calculados; por exemplo: custo de desligamento, custo de integração do novo funcionário e custo dos treinamentos oferecidos pela organização.

Em 1995 as demissões de docentes ocorreram com maior frequência nos meses de fevereiro, julho e dezembro, pelo final de contrato de trabalho de professores colaboradores. As admissões ocorreram com maior intensidade em março, abril, maio, julho e agosto. Esse fato nos revela que provavelmente tenham sido realizados 3 testes seletivos para contratação de professores colaboradores. A ocorrência de inúmeros testes seletivos tem como consequência para a instituição elevados custos. Algumas vezes é aberto teste seletivo para contratação em apenas uma ou duas áreas de conhecimento. Existem inúmeros fatores para essa ocorrência; o principal deles é o não-cumprimento pelos departamentos do prazo fixado pelo setor de

recrutamento e seleção da UEM (RES) para envio de documento solicitando abertura de teste seletivo.

O número total de admissões docentes foi superior ao do ano de 1994, igual fato também ocorrendo com o número total de demissões. Semelhante ao ano de 1994, houve em 1995 um aumento do número de vagas, ou seja, o número total de admissões superou em 63 vezes o número total de demissões.

Considerações finais

Temos nos deparado com grandes mudanças organizacionais, as quais tentam sucessivamente encontrar e formular planejamentos estratégicos e processos que lhes garantam o sucesso a curto, médio e longo prazos.

As instituições públicas, em específico a Universidade Estadual de Maringá, apresentam pontos críticos, e que necessitam de atenção especial, no tocante a uma política de recursos humanos coerente, além de defrontarem com fatores agravantes, como, por exemplo, a escassez de

recursos. Enquanto não investirem na capacitação dos seus funcionários, não conseguirão se desenvolver de maneira apropriada, para que possam participar efetivamente e contribuir com o progresso científico e tecnológico do país.

Os altos índices de rotação de pessoal causam graves problemas para a organização, que se refletem no ambiente de trabalho, na visão exterior da mesma e principalmente financeiramente.

Na Universidade Estadual de Maringá os altos índices de rotação de pessoal verificados entre os docentes são consequência, principalmente, da contratação e demissão de professores colaboradores e da desconsideração e esquecimento do governo estadual com relação ao funcionalismo público. Os professores colaboradores são utilizados em substituição aos professores não-titulares afastados para cursarem pós-graduação.

Sem dúvida, o grande vilão dessa melancólica e prejudicial situação é a falta de autonomia da administração da UEM, ficando a instituição totalmente dependente da boa vontade e disposição do governo.

Em razão disso, verificamos a inexistência de um planejamento de recursos humanos eficaz, bem como da aplicação de políticas de recursos humanos adequadas. A falta de um plano de carreira docente e técnico-administrativa, os baixos salários e a falta de condições de trabalho também contribuem para a alta rotatividade de pessoal.

Referências Bibliográficas

- Boog, G.G. (coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.
- Bowditch, J.L.; Buono, A.F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- Chiavenato, I. *Administração de recursos humanos*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1981.
- Demo, P. *Desafios modernos da educação*. Petrópolis: Vozes, 1993.
- Hutchins, G. *ISO 9000: um guia completo para o registro, as diretrizes da auditoria e a certificação bem-sucedida*. São Paulo: Makron Books, 1994.

Received 14 May 1997.

Accepted 10 October 1997.