

A ROTATIVIDADE DE PROFISSIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E A POSSIBILIDADE DE CONSEQUÊNCIAS NEGATIVAS AO PROSSEGUIMENTO DE PROCESSOS: A ALTERNATIVA DO USO DA FERRAMENTA PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP

MARLON GIL LOPES; marlongilopes@gmail.com; Faculdades Integradas Camões

RESUMO: *A mudança nas organizações públicas ou privadas é uma constante que ocorre nos mais variados cenários, sendo que, um dos principais aspectos observados, é a rotatividade de profissionais, seja esta por necessidade da empresa, ou a pedido do chefe ou ainda a pedido do próprio colaborador ou servidor. Contudo, a rotatividade de profissionais tem consequências que são imediatamente sentidas nos setores, com atenção especial ao prosseguimento de processos, sejam nos processos finais, como também nos processos de apoio, que muitas vezes sofrem interrupção em seu fluxo de atividades, e atrapalham a eficácia e a eficiência da organização. Este ensaio teórico propõe o uso de ferramenta administrativa que facilite as atividades operacionais, e promova a prevenção da interrupção no fluxo de trabalhos. Trata-se do Procedimento Operacional Padrão – POP, que serve como um registro detalhado das atividades importantes de cada setor e padroniza operações, com referências aos objetivos que devem ser atingidos e lista dos recursos necessários. Outro aspecto desta ferramenta é a agilidade nas propostas de inovação destes processos, pelos próprios componentes do setor, mesmo que estes sejam os profissionais substituídos. Para o desenvolvimento deste trabalho, o objetivo principal a se atingir será verificar a importância da implantação do Procedimento Operacional Padrão – POP nas empresas e a metodologia escolhida é a qualitativa com pesquisa exploratória perpetrada em livros, artigos científicos e demais documentos disponíveis.*

PALAVRAS-CHAVE: *Rotatividade; Procedimento Operacional Padrão; Inovação.*

ABSTRACT: *The change in public or private organizations is a constant that occurs in the most varied scenarios, and, one of the main aspects observed, is the turnover of professionals, whether due to the company's need, or at the request of the boss or even at the request employee or server. However, the turnover of professionals has consequences that are immediately felt in the sectors, with special attention to the continuation of processes, whether in the final processes, as well as in the support processes, which often suffer interruptions in their flow of activities, and hinder efficiency and the efficiency of the organization. This theoretical essay proposes the use of an administrative tool that facilitates operational activities, and promotes the prevention of interruptions in the work flow. This is the Standard Operating Procedure - POP, which serves as a detailed record of important activities in each sector and standardizes operations, with references to the objectives to be achieved and a list of the necessary resources. Another aspect of this tool is the agility in the proposals for innovation of these processes, by the sector's own components, even if these are the replaced professionals. For the development of this work, the main objective to be achieved will be to verify the importance of the implementation of the Standard Operating Procedure - POP in the companies and the chosen methodology is the qualitative one with exploratory research perpetrated in books, scientific articles and other available documents.*

KEYWORDS: *Turnover; Standard Operational Procedure; Innovation;*

1. Introdução

Mudanças ocorrem nas organizações com frequência e tais mudanças podem ocorrer intencionalmente, espontaneamente e até mesmo em razão da omissão. Uma vez que as

mudanças estão orientadas para o futuro, é possível concluir que “a mudança em geral desencadeia efeito em cadeia de eventos futuros” (MONTANA; CHARNOV, 2006). No contexto do presente trabalho, as mudanças nas organizações estão associadas à rotatividade dos servidores em organização pública.

A rotatividade é definida como a quantidade de trabalhadores que ocupam determinados postos de trabalho em uma organização durante certo tempo. Trata-se, portanto, do número de trabalhadores que entram e saem de uma organização, alterando o fluxo de atividades desempenhadas em determinado posto de trabalho. (MARRAS, 2011 apud PINHEIRO; SOUZA, 2013). Os motivos que impulsionam o trabalhador a sair de uma organização podem ser diversos (MOREIRA *et al.*, 2018), tais como salário, oportunidade de um emprego melhor e questões pessoais em geral, como problemas particulares, mudança de cidade, não adaptação ao trabalho, entre outros (MARTINS *et al.*, 2017). Ressalta-se que o processo de substituição de profissionais em consequência da rotatividade poderá contribuir negativamente na produtividade do setor, além da possibilidade da ocorrência de interrupção no fluxo de trabalho. (FERREIRA; FREIRE, 2001).

Especialmente no serviço público, a falta de prosseguimento nas atividades dos setores devido à rotatividade afeta diretamente o público externo, isto é, a população que carece de tal serviço, bem como o público interno – os demais servidores que são apoiados pelo fluxo das atividades. A saída de um ator da atividade-fim ou da atividade-meio, normalmente é provida por outro profissional que precisará ser recrutado por meio de um novo processo seletivo, treinado e capacitado para que seja possível dar continuidade aos diversos processos (DIÓGENES *et al.*, 2016).

Diante de um cenário de competição entre as organizações e crises econômicas, compreender a questão da rotatividade deveria ser um ponto de atenção para as organizações em geral e para os pesquisadores da área de administração e administração pública. (PEREIRA, 2018). Outra justificativa desse estudo está relacionada à importância de desenvolver, aperfeiçoar e proporcionar o adequado prosseguimento às atividades dos setores da administração pública (PEIXE, 2002). Ademais, conhecer os impactos da rotatividade na continuidade das atividades de uma instituição pública, bem como propor a implantação de um procedimento para as atividades dos profissionais dessa instituição pode contribuir para a melhoria da execução/prestação de serviços, tanto para o público externo (usuários e contribuintes) quanto

para o público interno (servidores e demais instituições públicas).

A partir de então surge a seguinte questão: como manter a eficácia e eficiência das atividades e processos de um setor diante dos desafios associados à rotatividade? Partindo do pressuposto citado anteriormente de que a rotatividade de pessoal poderá impactar na forma como os processos são executados, este documento trabalhará como Objetivo Geral em propor a implantação de Procedimento Operacional Padrão (POP) para apoio das atividades dos profissionais. Essa proposta está associada à expectativa de que com a implementação de formulários POP, os setores destas empresas tenham registro dos seus principais processos da atividade-fim e atividade-meio.

2. Revisão bibliográfica

2.1 Mudança

A mudança é dita como a única constante da vida. Seja a vida pessoal, profissional, ou ainda em diversos cenários que pessoas e empresas experimentam. Neste aspecto, serão estudados a mudança e a rotatividade dos servidores públicos e como estes eventos poderão impactar (às vezes negativamente) em uma organização pública e quais providências deverão ser adotadas para que estes impactos sejam neutralizados ou minimizados de modo que as atividades operacionais tenham prosseguimento adequado.

A mudança ocorre diariamente nas organizações, seja por intenção, espontaneamente ou por omissão. A mudança está voltada para o futuro, e cada mudança pode provocar uma reação que, por sua vez, provoca outra reação futura. Consequentemente, a mudança em geral desencadeia efeito em cadeia de eventos futuros. (MONTANA e CHARNOV, 2006). Desta forma, se entende que ocorrerão mudanças em todo momento e que estas trarão efeitos na vida da organização.

Finalmente, a organização deve compreender que a mudança demanda por processos proativos de gestão, que facilitem a adaptação de suas atividades e evitar as situações de reatividade onde esse cenário torna os processos e suas atividades “reféns” da nova realidade, desfavorecendo a flexibilidade no processo decisório. (ZAPPELLINI, 2015)

2.2 Rotatividade

Rotatividade é palavra sinônima de *turnover*, que trata de termo em inglês que define o movimento de entrada e saída dos colaboradores em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado. Para exemplos de ocorrência do *turnover* podem ser elencados afastamentos temporários como férias, núpcias, dispensas médicas, comissões extraordinárias ou viagens a serviço. Outros exemplos são ainda os afastamentos definitivos como as transferências internas de setor, promoção e mudança de atividade, e por fim desligamentos por demissão. (SILVEIRA, 2011 apud PINHEIRO; SOUZA, 2013).

A saída de um ator da atividade-fim ou da atividade-meio, normalmente é provida por outro profissional que precisará ser ambientado, capacitado e continuar a promoção do aperfeiçoamento dos diversos processos. Mas se deve ressaltar que esse processo de substituição de profissionais poderá refletir negativamente na produtividade do setor, além da possibilidade da ocorrência de interrupção no fluxo de trabalho. (FERREIRA; FREIRE, 2001 apud DIÓGENES *et al.*, 2016). O processo de recrutamento poderá ser feito na própria empresa, o chamado recrutamento interno, em que a empresa terá expectativa de um custo menor no processo de procura do novo componente, mas também deverá entender que, no recrutamento interno, o servidor escolhido também deixará uma vaga no setor de sua origem. Já no recrutamento externo, a empresa poderá sofrer maior custo no processo de encontrar alguém adequado não apenas à vaga existente, mas também aos objetivos e valores da empresa.

A fim de que os processos tenham continuidade e que se evite a quebra no fluxo de atividades, pretende o presente trabalho, apresentar possibilidades para essa continuidade, bem como suas melhorias através do uso de Procedimento Operacional Padrão – POP. (MEDEIROS, 2010).

2.3 Administração pública

A administração pública busca suas atividades de modo a atingir o máximo de objetivos previstos a fim de alcançar maior percentual de eficácia, bem como a melhor prática de uso dos recursos públicos, ou seja, os objetivos não poderão ser buscados a qualquer preço, mas de forma adequada com observação à eficiência. Rodrigues (2016) descreve que as ações da

administração pública são submetidas às diversas normas e legislações para atendimento do interesse público, sem que seja permitido o desvio de suas funções. Portanto a empresa pública tem sua existência definida por demanda, ou seja, deverá estar claro o motivo de sua criação e existência. Em consequência, a empresa pública deverá realizar apenas as atividades estabelecidas em legislação e normas, sem exceder suas atividades ou ainda se omitir destas. Diferente das empresas privadas que tem sua limitação em legislação e normas apenas do que não podem realizar, mas podem explorar em vasto campo as atividades liberadas.

Eficácia é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais eficaz é a organização. Eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente é a organização. Em muitos casos isso significa usar menor quantidade de recursos para produzir mais. (MAXIMIANO, 2011).

2.4 Objetivos e resultados

Resultados são os efeitos percebidos após tratamento ou intervenção. Estes efeitos serão considerados positivos ou negativos e no caso da administração pública, é desejável que seu efeito seja positivo. (SCRIVEN apud ZAPPELLINI, 2015).

Para Chiavenato, a Administração por Objetivos (APO); pertencente a Teoria Neoclássica; apresenta que resultados são o mesmo que objetivos, e que estes, são os motivos das organizações existirem. Uma empresa que apresenta eficiência em suas operações terá melhor possibilidade de resultados positivos. Se a eficiência nas operações apresentar falhas, então os resultados poderão ser frustrados ou alcançados apenas parcialmente. (CHIAVENATO, 2008).

2.5. Inovação

Inovação é conceituada como “objeto ou ideia prática que é percebido como novo para um indivíduo ou outra unidade de adoção.” (ROGERS, 2003 apud LOPES, 2018). Para estudo deste ensaio teórico, a inovação é tratada pelas oportunidades que a implantação da ferramenta POP poderá apoiar, devido o mapeamento das atividades e da observação dos profissionais que percebem estas oportunidades pelo exame dos processos e atividades

empíricas.

Fazer algo novo é um desafio que poderá fornecer resultados promissores. O seguimento de uma organização em uma estabelecida “zona de conforto” ou “ostracismo”, poderá trazer consequências negativas na maioria das vezes, pois mostra que a organização ou setor não se adequaram às mudanças. Empreender é realizar algo novo, e deverá ser buscado de forma proativa a fim de que não só contingências sejam prevenidas, mas que principalmente inovações possam ser desenvolvidas e implantadas para melhor eficiência dos processos internos. (CHIAVENATO, 2012).

2.6 Intraempreendedor

O intraempreendedor é o profissional que busca o entendimento das atividades de um setor ou empresa e então propõe outras formas de execução de processos com atenção a economicidade de recursos e busca de melhores resultados, ou seja, busca a produtividade. Dessa forma, procura se antecipar as situações de contingência, ou ainda busca o entendimento das causas das demandas das atividades de determinado setor, para então oferecer melhores soluções através da inovação dos métodos de execução das atividades dos processos existentes, ou ainda, propor processos mais fáceis de execução e menos dispendiosos para a organização. (PALUDO, 2013).

2.7 Procedimento operacional padrão

A utilização da ferramenta POP, mostra que as atividades deverão ser perpetradas com uso de critérios racionais, e não de forma intuitiva, onde muitas vezes o comportamento de determinado gestor se torna o único critério para ações.

O Procedimento Operacional Padrão – POP, ou ainda Protocolo Operacional Padrão, trata de uma ferramenta administrativa, de fácil utilização, que beneficia as atividades de uma organização ou setor com descrição e mapeamento de processos, devido aos seguintes aspectos (MEDEIROS, 2010):

- ✓ Identificação de ações necessárias e objetivos esperados;
- ✓ Identificação dos recursos necessários para realização das ações;
- ✓ Forma de como proceder em diversas situações;

- ✓ Aumento do grau de racionalidade nas ações devido padronização;
- ✓ Oferecimento de “roteiro” de como as ações devem ocorrer na organização ou setor.

Quadro 1 - Modelo de Formulário de Procedimento Operacional Padrão

SEÇÃO:	(local escolhido)	
ELABORADO EM:	00/00/0000	
REVISÃO EM:	00/00/0000	
REVISÃO N°/TOTAL	00/00	
PROCEDIMENTO/TAREFA:		
OBJETIVO DO PROCEDIMENTO/TAREFA:		
LEGISLAÇÃO:		
EXECUTOR:		
SUBSTITUTO EVENTUAL:		
EQUIPE DE IMPLANTAÇÃO:		
RECURSOS NECESSÁRIOS:		
ATIVIDADES		
SITUAÇÕES ESPECIAIS		
Documento Elaborado por: Em ___/___/___ (Nome/Função)	Documento Revisado por: Em ___/___/___ (Nome/Função)	Documento Aprovado por: Em ___/___/___ (Nome/Função)

Fonte: Adaptado de Medeiros (2010, p. 33).

3. Metodologia,

3.1 Ensaio teórico

A pesquisa tem por objetivo buscar repostas quando determinado estudo apresenta informações de forma desordenada, ou ainda, estas informações não são relacionadas ao problema de forma adequada. O processo de pesquisa deverá apresentar procedimentos racionais e sistemáticos. (GIL, 2002).

Ensaio Teórico trata da pesquisa realizada com a exposição dos argumentos, com lógica e reflexão dos estudos de bibliografia e documentação empírica. Severino (2017). Destarte, para o desenvolvimento desse Ensaio Teórico, buscou a metodologia qualitativa e a pesquisa exploratória perpetrada em livros, artigos científicos e demais documentos disponíveis.

3.2 Resultados

Como citado anteriormente, a substituição de profissionais poderá contribuir negativamente no fluxo das atividades dos diversos processos existentes, com contingências diretas na produtividade do setor. (FERREIRA; FREIRE, 2001 apud DIÓGENES *et al.*, 2016). Seja no serviço público ou na administração privada, a falta de prosseguimento nas atividades dos setores devido à rotatividade, afeta diretamente o público externo, formado pela população que carece do serviço público, bem como o público interno, que tratam dos demais servidores que são apoiados pelo fluxo das atividades. Empiricamente, um exemplo de atividades no serviço público, pode ser elencado o arquivamento adequado de documentos ou a confecção de relatórios ou planilhas como exemplos diretos e já vivenciados pela ausência do profissional ou profissionais que perpetravam essas atividades. Até outro profissional ser recrutado e capacitado, a fluxo de trabalho é retardado ou mesmo interrompido, trazendo com isso, consequências contingenciais diretas para outros setores.

Nos dois exemplos de atividades citados anteriormente, ainda pode ocorrer a ausência dos profissionais que acumulam estas funções por diversos motivos, como por exemplo, desligamentos da empresa, transferências internas, férias ou outros afastamentos temporários em atividades extraordinárias como participação em comitês, projetos inovadores ou de melhoria de processos, entre outros.

Ainda existe a preocupação de que a mudança de profissionais pelo *turnover*, proporcionará não apenas prejuízo da produtividade, mas também prejuízo ao clima organizacional, devido a

perda do capital intelectual e das relações interpessoais no setor envolvido como também dos demais setores da empresa. (PEREIRA, 2018).

Outra situação a considerar é o formato aleatório de procedimento. Se está ou não padronizado ou se cada profissional conta com liberdade para execução das atividades. Essa liberdade poderá implicar em demora no fluxo de processos devido a adaptação dos demais setores ao novo formato de procedimentos e nem sempre conduzido a realização das atividades de forma eficaz e eficiente. (MAXIMIANO, 2011).

Desta forma, a ferramenta proposta POP, busca em primeiro momento, a padronização de atividades em critérios racionais de execução e seu devido mapeamento no fluxo de acontecimentos, para que processos não fiquem isolados na individualidade de determinado profissional, ou ainda, executado por critérios intuitivos. A vantagem da padronização de processos é percebida na facilidade da aprendizagem da execução das atividades pelo profissional recrutado para a função que está ou que ficará vaga em consequência do *turnover*, com diminuição de erros de procedimento. Outra vantagem percebida é que o treinamento do novo integrante se torna mais rápido e eficaz, sem a necessidade de intervenção contínua de outro profissional do setor, uma vez que este precisa transmitir apenas os conhecimentos necessários em aspectos específicos ainda não elencados na ferramenta POP. (MEDEIROS, 2010).

Destarte às vantagens elencadas anteriormente, outro aspecto de interessante estímulo à implantação do POP está na grande possibilidade de inovação de procedimentos devido o mapeamento padrão. Na gestão das empresas privadas, a resistência à mudança é algo a se considerar, e na administração pública essa situação poderá ser ainda mais grave.

Outra situação a ser considerada com a implantação da ferramenta POP, é a possibilidade de Inovação no setor e na organização, tendo em vista de que o mapeamento das atividades corrobora em melhor exame das atividades dos diversos processos e pode oferecer novas ideias para processos ou atividades. Como apresentado anteriormente, a Inovação trata de algo novo a ser identificado pelos gestores e demais profissionais envolvidos no setor. (ROGERS, 2003 apud LOPES, 2018).

4. Considerações finais

A administração das organizações, sejam estas privadas ou públicas, buscam a produtividade, por meio da eficácia e da eficiência. Um dos parâmetros de medição para a produtividade é o bom desenvolvimento das diversas atividades empresariais em que as atividades finais (atividades-fim) e atividades de apoio (atividades-meio) necessitam ser realizadas com racionalidade.

No acompanhamento deste cenário de produtividade, a presente pesquisa procurou demonstrar que ocorrem diversas contingências, entre elas a movimentação (rotatividade) de profissionais nos mais variados aspectos, como transferências internas, transferências externas, término de contrato de trabalho, aposentadoria e outras. Na administração pública, buscou-se a demonstração de como as diversas movimentações de profissionais incidem diretamente no fluxo destes processos, muitas vezes de forma negativa, devido à não substituição dos profissionais ou ainda o tempo de capacitação para os substitutos, que pode refletir muitas vezes na interrupção do processo, erros de procedimento e lentidão das atividades.

Para busca de solução prática, foi proposta a implantação da ferramenta administrativa Procedimento Operacional Padrão (POP), com objetivo de registrar as principais atividades e os resultados esperados, bem como, evidenciar quais atividades serão necessárias para se atingir estes resultados. Como apresentado, o profissional poderá basear seus procedimentos com a ajuda deste documento.

Outro aspecto que este ensaio teórico buscou foi mostrar as diversas possibilidades de inovação que o setor ou organização poderá experimentar através do exame adequado que o uso desta ferramenta administrativa (POP) poderá fornecer.

Finalmente, espera-se que o presente estudo contribua para a comunidade científica em geral, estimulando outros pesquisadores da área de administração pública a realizarem pesquisas a respeito das vantagens da implementação dos POPs nos diversos setores organizacionais.

Referências

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 1ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008.

DIÓGENES, L. C.; PASCHOAL, T.; NEIVA, E. R.; MENESES, P. P. M. Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 2, p. 147-172, 2016.

FERREIRA, L. C. M.; ALMEIDA, C. B. A. Rotatividade de Funcionários e Desempenho Organizacional: um Estudo no Comércio Brasileiro. **Brazilian Business Review** 4. Vitória. Jul/Ago 2015.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **RAC**, v. 5, n. 2, p. 175-200, 2001.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**: 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

LOPES, D. P. T.; SANTOS, S. R. M.; SILVA, V. H. R.; MARTINS, G. S. Fatores Determinantes da Inovação Gerencial. Uma proposta para análise e investigação. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, v. 12, n. 33, p. 2541-2563. Setembro/Dezembro 2018.

MARTINS, J. P.; RAUBER, J.; DETONI, D. J.; COELHO, A. S. Análise dos fatores que determinam a rotatividade de pessoal no setor de produção de uma fábrica de silos da cidade de Cascavel – PR. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 1, p. 139-159, 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**: edição compacta. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

MEDEIROS, T. B. POP – **Procedimento operacional padrão: um exemplo prático**. 56 f. Trabalho de Graduação (Bacharelado em Administração) - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Assis, 2010.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

MOREIRA, G. E.; OLIVEIRA, M. A. M.; LOPES, A. V.; PANTOJA, M. J. Concepção de suporte organizacional e intenção de rotatividade com base na literatura. **Sociedade e Cultura**, v. 21, n. 1, p. 220-231, 2018.

PALUDO, A. **Administração pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013

PEIXE, C. S. **Finanças Públicas**: controladoria governamental. Em busca do atendimento da Lei de Responsabilidade Fiscal. 1ª ed. Curitiba: Editora Juruá, 2002.

PEREIRA, E. D. G. **Rotatividade de pessoal no serviço público: um estudo das universidades federais do nordeste brasileiro**. 65 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Mestrado Profissional em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas, Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró, 2018. Disponível em: <<http://repositorio.ufersa.edu.br/handle/prefix/1068>>.

PINHEIRO, A. P.; SOUZA, D. A. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/Turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. **Simpósio de Excelência de Gestão e Tecnologia para a competitividade**. 2013.

RODRIGUES, Z. A. L. **Ética na gestão pública**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2016.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 2ª ed. São Paulo: Editora Cortez, 2017.

ZAPPELLINI, M. B. **Gestão por Resultados em Organizações Públicas**. Florianópolis: Imaginar o Brasil Editora, 2015.