



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
TOCANTINS**

Campus Palmas

Curso Superior Tecnólogo em Gestão Pública

RAQUEL DE SOUSA RIBEIRO

**ROTATIVIDADE DOS MÉDICOS DA UNIDADE DE SAÚDE DA FAMÍLIA
DO SETOR SUL EM PALMAS- TO**

**Palmas - TO
2016**

RAQUEL DE SOUSA RIBEIRO

**ROTATIVIDADE DOS MÉDICOS DA UNIDADE DE SAÚDE DA FAMÍLIA
DO SETOR SUL EM PALMAS- TO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do curso de Gestão Pública do
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
do Tocantins, Campus Palmas, como exigência à
obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Me. Robleik Barbosa

**Palmas - TO
2016**

Ribeiro, Raquel de Sousa

Rotatividade dos médicos na unidade de saúde da família do Setor Sul em Palmas – TO/ Raquel de Sousa Ribeiro. – Palmas, 2016. 45 fls.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins, Campus Palmas, 2016

Orientador (a): Prof. Me. Robleik Barbosa

1. Gestão de pessoas 2. Recursos Humanos 3. Rotatividade 4. Administração Pública. I. Título.

RAQUEL DE SOUSA RIBEIRO

**ROTATIVIDADE DOS MÉDICOS DA UNIDADE DE SAÚDE DA FAMÍLIA
DO SETOR SUL EM PALMAS- TO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do curso de Gestão Pública do
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
do Tocantins, Campus Palmas, como exigência à
obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA AVALIADORA

Prof. Me. Robleik Barbosa
(Orientador)
IFTO – Campus Palmas

Prof. Ma. Ana Carolina Nogueira Falcão
Membro 01
IFTO – Campus Palmas – TO

Prof. Esp. Luiz Antônio Lopes Toledo
Membro 02
IFTO – Campus Palmas – TO

RESUMO

RIBEIRO, Raquel de Sousa. “Rotatividade dos médicos na unidade de saúde da família do Setor Sul em Palmas – TO”. 2016. 45 fls. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Curso Tecnológico em Gestão Pública. IFTO – Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia. Palmas - Tocantins. O presente trabalho tem por objetivo geral analisar a rotatividade dos médicos na unidade de saúde da família do Setor Sul em Palmas - TO. Rotatividade é o movimento de entrada e saída de pessoas da força de trabalho de determinada instituição, isto é, a flutuação de pessoal entre uma organização e o seu ambiente. Isso pode tornar-se um problema à medida que suas taxas se alteram com frequência, sendo elevadas ou mínimas. Os procedimentos metodológicos tiveram início com revisões teóricas e bibliográficas acerca das principais categorias/temas elencadas pela pesquisa. Em seguida, se iniciou os trabalhos de campo, no qual foram utilizados questionários para iniciar as análises dos dados e materiais coletados. Analisando os dados coletados e referendando com as leituras realizadas, logo pode-se constatar que nos anos de 2010 a 2015 não houve auto rotatividade na unidade de saúde.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Recursos Humanos. Rotatividade. Administração Pública.

ABSTRACT

RIBEIRO, Raquel de Sousa. "Turnover of doctors in the health unit of South Sector family in Palmas - TO". 2016. 45 f. Monograph (Work Completion of course) - Technology in Public Management. IFTO - Federal Institute of Science and Technology Education. Palmas - Tocantins. This work has the objective to analyze the turnover of doctors in the health unit of South Sector family in Palmas - TO. Rotation is the movement in and out of people from the institution determined workforce, that is, the fluctuation of personnel between an organization and its environment. This can become a problem as their rates change frequently, with higher or minimal. The methodological procedures began with theoretical and literature reviews about the main categories / topics listed in the survey. In follow, he began the field work, which were used questionnaires to start the analysis of the collected data and materials. Analyzing the collected data and countersigning with readings taken, then we can see that in the years 2010-2015 there was no self turnover in the health unit.

Keywords: People Management. Human Resources. Employee Turnover. Public administration.

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 01- Realização profissional no trabalho	29
Gráfico 02 - Comunicação entre funcionários com relação as atividades realizadas	30
Gráfico 03 - Avaliação do ambiente de trabalho.....	31
Gráfico 04 - Importância do trabalho para a comunidade	32
Gráfico 05 - Ferramentas e materiais para trabalhar em boas condições.....	33
Gráfico 06 - Condições do ambiente de trabalho	34
Gráfico 07 - Fatores que desmotivam no local de trabalho.	35
Gráfico 08 - Autonomia para propor melhorias	38

LISTA DE FIGURAS

Figura 01- Fachada da unidade de saúde	29
Figura 02 - Sala de espera para consulta.....	35
Figura 03 - Sala de triagem	36
Figura 04 - Corredor central de acesso ao consultório e onde pesa as crianças	36
Figura 05 - Lateral unidade de saúde	37

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1	Recursos Humanos	12
2.2	Administração de Recursos Humanos	12
2.2.1	Origem da Administração de Recursos Humanos	13
2.2.2	Subsistemas da Administração de Recursos Humanos	14
2.2.2.1	Recrutamento e Seleção.....	15
2.2.2.2	Treinamento de Pessoal	16
2.2.2.3	Avaliação de Desempenho Humano	17
2.2.2.4	Plano de Cargo e Salário	17
2.3	Rotatividade de Pessoal.....	18
2.3.1	Índice de Rotatividade	19
2.3.2	Análise de Índice da Rotatividade.....	19
2.3.3	Cálculo da rotatividade	20
2.4	Retenção de Talentos	20
2.5	Princípios Fundamentais da Administração Pública.....	21
2.5.1	Princípio da Legalidade.....	22
2.5.2	Princípio da impessoalidade	22
2.5.3	Princípio da Moralidade	23
2.5.4	Princípio da Publicidade.....	23
2.5.5	Princípio da Eficiência.....	24
3	METODOLOGIA.....	25
3.1	Objetivos da Pesquisa.....	25
3.2	Procedimentos Técnicos.....	25
3.3	População.....	26
3.4	Coletas de Dados	26
3.5	Análise dos Dados	27
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	28
4.1	Caracterização do posto de saúde	28
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39

REFERÊNCIAS.....	41
APÊNDICE A - Termo de livre consentimento.	43
APÊNDICE B - Modelo questionário 1.....	44
APÊNDICE C - Modelo questionário 2.....	45

1 INTRODUÇÃO

Recursos Humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, como uma atitude positiva e favorável (Stancato, 2008).

Para Anselmi (1990), a quantidade de recursos humanos necessita ser mantida em níveis suficientes para atender a demanda de serviços. Uma movimentação excessiva desses recursos, provenientes da intensificação de saídas de trabalhadores, provoca desequilíbrios na composição do quadro de pessoal, acarreta custos e, em última análise, impõe efeitos indesejáveis, tanto na qualidade como na quantidade de serviços prestados.

A rotatividade de pessoal conforme Pomi (2007) consiste na perda de produtividade, lucratividade e saúde organizacional, impactando na motivação e no comprometimento das pessoas que ficam e também na imagem da organização no mercado. Além dessas perdas, a rotatividade de pessoal representa às organizações a implicações de custos financeiros.

Neste contexto Mobley (1992, p. 30), indica que a alta rotatividade reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal. O mesmo autor ressalta que o índice de rotatividade muito baixo não é sadio para a organização, pois indica que a mesma esta parada e não revitaliza ou modifica a sua mão de obra, fato que pode impedir que novas pessoas, e consequentemente, novos talentos entrem na organização, portanto deve-se verificar o equilíbrio de entrada e saídas de colaboradores de uma determinada empresa.

Em virtude de relevância desse assunto, o presente estudo pretende analisar a rotatividade dos médicos na Unidade de Saúde da Família do Setor Sul em Palmas - TO.

Com a rotação destes profissionais todos perdem: a unidade de saúde, a comunidade e a administração publica. Um problema, pois a substituição não planejada acarreta serias conseqüências para a organização, pois a comunidade e os funcionários terão que se adaptar com o método de trabalho do novo médico.

Tendo em vista essas considerações, observa-se a importância de realizar o estudo, que pesquisará os fatores associados a rotatividades dos médicos na Unidade de Saúde da Família do Setor Sul em Palmas - TO nos anos de 2010 a

2015.

Para tanto, também se faz necessário, a partir da revisão da literatura, considerar os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar a estrutura física e de pessoal desta unidade de saúde;
- Descrever o funcionamento e as condições de trabalho dos médicos;
- Identificar e medir as causas e consequências da rotatividade.

O presente trabalho sugere a seguinte pergunta como problema da pesquisa: Se existe auto rotatividade, quais as causas da rotatividade dos médicos da Unidade de Saúde da Família do Setor Sul em Palmas -TO?

No presente trabalho, a metodologia utilizada é qualitativa de caráter exploratório e descritivo. A população pesquisada são os funcionários efetivos e o medico da unidade de saúde. Os dados coletados por meio de questionário com perguntas fechadas e semiabertas, com os funcionários efetivos e o médico da unidade de saúde.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Recursos Humanos

O setor de Recursos Humanos (RH) é uma importante ferramenta de gestão bastante utilizada pelas empresas atualmente, pois a mesma contribui nos processos que envolvem o meio organizacional.

De acordo com Stancato (2008) RH consiste no planejamento, desenvolvimento, coordenação e no controle de técnicas capazes de favorecer o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que concede às pessoas que com ela colaboram alcançar objetivos individuais, relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

Pode-se observar que a dimensão estratégica atribuída à área de Recursos Humanos envolve todos os processos de Gestão de pessoas: Agregar, Aplicar, Recompensar, Desenvolver, Manter e Monitorar pessoas (CHIAVENATO, 2004). Este setor é voltado diretamente aos interesses das pessoas, buscando entender e interligar o que o funcionário necessita para poder promover o melhor para a empresa.

Sobre os recursos humanos na organização, Milkovich e Boudreau afirmam que:

Os recursos humanos (RH) trazem o brilho da criatividade para a empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos. (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000, p. 19).

Para Chiavenato (2002) RH são as pessoas que colaboram de alguma forma para a organização, não importando o nível hierárquico, função ou o tempo na empresa.

Deste modo, o departamento de RH é essencial para as organizações, pois estas necessitam cada vez mais de pessoas capacitadas e dispostas a contribuir para o seu crescimento.

2.2 Administração de Recursos Humanos

A administração de recursos humanos (ARH) refere - se às práticas e as políticas necessárias para acarretar os aspectos relacionados as pessoas no trabalho de gerenciamento, admissão, demissão, ao treinamento entre outros e ao oferecimento de um ambiente agradável aos funcionários, garantindo, assim, resultados satisfatórios para o empregado e para a organização.

Para Marras (2000, p. 31),

Enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados.

Ou seja, de um lado existe o interesse da empresa em obter seus objetivos competitivos, produtivos e econômicos, e de outro há os empregados que buscam o bem estar no ambiente de trabalho, mesmo diante das cobranças por parte dos gestores.

De acordo com Lacombe (2005), os administradores acreditam que o desenvolvimento das pessoas não é sua responsabilidade e sim do órgão de recursos humanos, o mesmo ressalta que, os bons administradores são os educadores de seus subordinados, devendo sempre agir com imparcialidade e justiça nas decisões que os afetam.

Os autores Milkovich e Boudreau (2000, p.19) definem a administração de recursos humanos como “uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho”, os mesmos ressaltam que a qualidade dos recursos humanos influencia diretamente o alcance dos objetivos tanto da organização como de seus empregados.

2.2.1 Origem da Administração de Recursos Humanos

A administração de recursos humanos busca aproximar chefia e colaboradores, pois segundo Marras (2000), para o gestor, o empregado era somente um instrumento utilizado para atingir os resultados da empresa.

A mesma deve valorizar o capital humano, fazendo com que o empregado seja visto como um colaborador para a empresa e não apenas como um instrumento de trabalho.

Conforme Carvalho (2000), a administração de recursos humanos surgiu

em meados do século XX e foi evoluindo a partir da década de 20. Essa evolução ocorreu pelo fortalecimento do movimento sindical em prol dos trabalhadores.

Para Marras (2000, p. 23),

O movimento de relações humanas, na década de 20, trouxe um desafio extremo à função de chefe de pessoal. Como se sabe, esse novo modelo de administração teve como base de mudança a relação entre empregados e empregadores. Enquanto a escola clássica operava à base da força do autocratismo, o novo modelo propunha aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos e seus respectivos custos.

De acordo Girardi (2008), através desse movimento o profissional de recursos humanos enfrenta novos desafios- habilidade de se comunicar, postura política, tática e estratégica, capacidade de realizar a função de consultor interno. A regra passou a ser a de preocupar-se com o indivíduo e suas necessidades.

Para França (2007), a gestão de recursos humanos é constituída por alguns elementos: valorização do talento humano, atração e manutenção de pessoas, motivação e mobilidade, incentivos de base grupal e políticas integradas.

O surgimento da administração de recursos humanos trouxe benefícios significativos para a empresa, que pode alcançar melhores resultados com a sua força de trabalho, e para os funcionários, que estão sendo mais valorizados dentro da organização.

2.2.2 Subsistemas da Administração de Recursos Humanos

O sistema de ARH pode ser dividido nos seguintes subsistemas, conforme Marras (2000, p.62):

- Recrutamento e seleção (R&S)
- Treinamento e desenvolvimento (T&D)
- Remuneração ou cargos e salários (C&S)
- Higiene e segurança do trabalho (HST)
- Departamento de pessoal (DP)
- Relações trabalhistas (RT)
- Serviços gerais (SG) etc.

Já Chiavenato (2004) classifica os recursos humanos da seguinte forma: provisão (pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas); aplicação (integração de pessoas, desenho dos cargos, descrição e análise dos cargos e avaliação do desempenho); manutenção (remuneração e compensação, benefícios

e serviços sociais, higiene e segurança do trabalho e relações sindicais); desenvolvimento (treinamento e desenvolvimento); e monitoração (banco de dados/sistemas de informação e controles, frequência, produtividade e Balanço Social).

A seguir são explanadas algumas das principais atividades dos subsistemas da administração de recursos humanos:

2.2.2.1 Recrutamento e Seleção

Recrutamento e seleção de pessoal são os processos iniciais no subsistema de provisão, pois é a fase em que a organização atrai e seleciona os candidatos para determinada vaga.

De acordo com Chiavenato (2004) recrutamento é a reunião de procedimentos e técnicas que objetiva atrair candidatos qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. O mesmo autor ressalta que a seleção de recursos humanos pode ser definida como a escolha entre os candidatos recrutados, ou seja, aqueles mais adequados aos cargos exigentes na empresa.

Conforme Lacombe (2005, p. 65), “o recrutamento é apenas a primeira etapa de um processo que termina com o contrato definitivo após o período de experiência.”

Para Chiavenato (2006) a seleção de recursos humanos por ser um sistema de comparação e escolha, e para se chegar a essa escolha são utilizados alguns meios como entrevistas, provas de conhecimento, testes psicológicos, técnicas vivenciais e avaliação de saúde. Chiavenato (2004, p. 185), “a seleção visa solucionar dois problemas básicos: adequação do homem ao cargo; eficiência e eficácia do homem no cargo.”

Conforme Marras (2000), o recrutamento de pessoal deve atrair recursos humanos externos e internos à organização, com objetivo de facilitar o subsistema de seleção de pessoal no atendimento aos clientes internos da empresa. Segundo Gil (2001) o recrutamento interno tem o objetivo de motivar os funcionários oportunizar o desenvolvimento de uma carreira profissional e agregar qualidade nos produtos e serviços da empresa.

Para Chiavenato (2006), o recrutamento interno “aproveita melhor o

potencial humano da organização, motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários, incentiva a permanência e fidelidade dos funcionários na organização, aumenta a probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos, custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo”.

Já o recrutamento externo, de acordo com Marras (2000, p. 763), “é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos”.

Assim como no recrutamento, a seleção de pessoal pode ocorrer interna ou externamente. Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 208),

Processo de coletar e utilizar informações sobre os candidatos recrutados externamente para escolher quais deles receberão propostas de emprego. Frequentemente, é antecedido por uma triagem, que identifica aqueles candidatos obviamente sem qualificações, antes de coletar qualquer informação adicional.

2.2.2.2 Treinamento de Pessoal

O treinamento de pessoal inclui-se no subsistema de desenvolvimento de recursos humanos. Conforme Junior (2012, p. 36) “o treinamento é um processo educacional por meio do qual as pessoas adquir, em conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de seus cargos”.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), o treinamento é utilizado para incrementar a capacidade do empregado e melhorar suas características com relação às exigências dos papéis funcionais, ou seja, é através do treinamento que o funcionário desenvolve suas habilidades de forma mais eficiente e crescer dentro da organização.

Sobre o treinamento Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 219), afirmam que “o treinamento prepara as pessoas para o desempenho do cargo mediante um processo contínuo visando mantê-las permanentemente atualizadas com a tecnologia utilizada na realização de suas tarefas”, ou seja, é através do treinamento que o funcionário se mantém preparado para execução de seus serviços.

2.2.2.3 Avaliação de Desempenho Humano

A Avaliação de Desempenho esta incluso no subsistema de aplicação de recursos humanos. Nesta fase, a organização se preocupa em avaliar o desempenho de seus subordinados. Segundo Júnior (2012, p.24), a avaliação de desempenho é realizada para saber se os funcionários “são bons, se estão trabalhando dentro das expectativas, se precisam ser retreinados, promovidos, substituídos ou simplesmente aconselhados”.

Os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004), definem a avaliação de desempenho como um dos mais importantes instrumentos utilizados pela administração de uma empresa para averiguar os resultados de sua força de trabalho e prever posicionamentos futuros.

Os mesmos autores ressaltam que essa avaliação individual dos funcionários pode mapear os pontos fracos e fortes de cada pessoa, dando maior ênfase aos seguintes requisitos:

- Melhora na produtividade;
- Possibilidade de desenvolvimento dos funcionários;
- Necessidade de mais treinamento em determinada atividade;
- Adequação da pessoa ao cargo e a possibilidade de aproveitá-lo em outro cargo;
- Readaptação diante de um novo problema; e a
- Necessidade de incentivo salarial, promoções ou dispensas.

A avaliação de desempenho tem um importante papel na remuneração, no treinamento e no desenvolvimento de pessoal, analisando suas qualidades e deficiências e visando um maior controle administrativo nos setores (JUNIOR, 2012).

2.2.2.4 Plano de Cargo e Salário

O plano de cargos e salários inclui-se nos subsistemas de aplicação e manutenção de recursos humanos.

Para o conceito de cargo é necessário basear-se nas noções de outros três conceitos: a tarefa é uma atividade simples, executada repetidamente pelo

ocupante do cargo; a atribuição, atividade atribuída a cargos mais diferenciados por ser uma tarefa mais sofisticada, mais mental e menos braçal; e a função, um conjunto de tarefas ou atribuições exercido de maneira sistemática e reiterada pelo ocupante do cargo. (CHIAVENATO, 2002).

De acordo com Chiavenato (2002, p. 270), “o cargo é composto por todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, que podem ser englobadas em um todo unificado e que ocupa uma posição formal no organograma da organização.”

Ainda segundo Chiavenato (2002, p. 370), a política de salários na organização é um dos aspectos mais importantes, pois “o nível de salários é o elemento essencial tanto na posição competitiva da organização no mercado de trabalho como nas relações da organização com os seus próprios empregados.”

2.3 Rotatividade de Pessoal

Rotatividade de pessoal é “a modalidade de estudo de pessoal que deixa a organização e de quem ingressa na mesma, assim como da movimentação interna de pessoal” Milioni (2006, p. 165).

A rotatividade pode ocorrer por motivos internos ou externos. Para obter informações sobre essas variáveis, os profissionais de recursos humanos realizam uma entrevista de desligamento com o funcionário que, segundo Chiavenato (2004,p. 89) abrangem os seguintes aspectos:

- Motivo que determinou o desligamento (por iniciativa da organização ou do funcionário).
- Opinião do funcionário a respeito da empresa, do gerente e dos colegas.
- Opinião a respeito do cargo, horário de trabalho e condições de trabalho.
- Opinião a respeito do salário, benefícios sociais e oportunidades e progresso.
- Opinião a respeito do relacionamento humano, moral e atitude das pessoas.
- Opinião a respeito das oportunidades existentes no mercado de trabalho.

Conforme Marras (2000, p. 66), o que determina a necessidade de um serviço de recrutamento e seleção é: “Rotatividade (*turn-over*); Aumento de quadro planejado; Aumento de quadro circunstancial.”

Assim, a rotatividade de pessoal é a movimentação de empregados que entram e saem da empresa. Quando muito elevada, pode trazer problemas para a

organização, portanto é importante que se avalie o grau de rotatividade para que as providências necessárias sejam tomadas.

2.3.1 Índice de Rotatividade

Conforme Marras (2000, p. 66) “a rotatividade é expressa por um número índice que recebe o nome de índice de rotatividade”.

Chiavenato (2002, p. 178) concorda com Marras sobre a maneira de quantificar a rotatividade de pessoal, afirmando que:

A rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo. Quase sempre a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com caráter preditivo.

Para Marras (2000, p. 66), “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).”

Algumas fórmulas, como as apresentadas a seguir, podem ser utilizadas pela organização para se obter o índice de rotatividade.

2.3.2 Análise de Índice da Rotatividade

Para Chiavenato (2002), o índice deve ser analisado em cada situação específica e para cada empresa de forma particular.

O índice de rotatividade de pessoal mostra a flutuação em percentual de empregados na organização com relação ao número médio efetivo. Para se analisar esse índice, Chiavenato (2002, p. 181) ressalta da seguinte forma:

Se o índice de rotatividade de pessoal for de, por exemplo, 3%, isto significa que a organização pode contar com apenas 97% de sua força de trabalho naquele período. Para poder contar com 100%, a organização precisaria planejar um excedente de 3% de pessoal para compensar esse fluxo de pessoal.

Segundo Chiavenato (2002), um índice de rotatividade igual a zero não é desejável, pois demonstra um estado de rigidez e com pouca inovação na força de

trabalho.

O autor enfatiza ainda que um índice de rotatividade muito elevado reflete um estado de fluidez e desordem da organização. O índice de rotatividade ideal é aquele que permite à organização reter seu pessoal mais qualificado e substituir os menos qualificados.

Para Chiavenato (2002, p. 182) “não há um número que defina o índice ideal de rotatividade, mas uma situação específica para cada organização em função de seus problemas e da própria função externa do mercado.”

A análise desse índice é importante para avaliar o desempenho da força de trabalho da organização, além de possibilitar a correção de possíveis distorções.

2.3.3 Cálculo da rotatividade

O cálculo da rotatividade é feito em percentuais, a partir do número de entrada e saída de pessoal em relação aos recursos humanos que a empresa dispõe e num determinado tempo. Nas práticas das organizações brasileiras os índices são calculados mensal e anualmente, e é natural e saudável que normalmente ocorra um pequeno volume de entrada e saída de pessoas na organização. Esse índice demonstra num valor percentual a quantidade de pessoas que circulam na organização.

Quando se trata de o índice para o efeito de planejamento de recursos humanos, utiliza - se a seguinte equação:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \{ [(A + D) / 2] \times 100 \} / EM$$

A = admissões de pessoal dentro de certo período (entradas).

D = desligamento de pessoal dentro do período considerado (saídas).

EM = efetivo médio dentro do período considerado.

2.4 Retenção de Talentos

Após atrair e desenvolver talentos, a organização deve preocupar- se também em rete- los, evitando o aumento da rotatividade dentro da empresa, já que quando a instituição perde um talento para o mercado, perde também capital humano, além de todo o tempo e os recursos que foram investidos nesse

colaborador, o qual leva consigo também a experiência profissional adquirida durante seu período de atuação dentro da organização. Sendo assim, Mayo (2003, p. 101) ressalta que:

É claro que as pessoas continuarão a deixar seus empregos. Em mercados que são competitivos por qualificações escassas, pessoas e grupos serão cortejados e seduzidos. Em uma empresa comercial, perder um ativo vital para um competidor é um prejuízo duplo - não somente não teremos o benefício, como ainda poderia trabalhar ativamente contra nós. Alguns dizem que, quanto mais concorrentes estiverem tentados a contratar o seu pessoal, maior será o conceito sobre o valor do capital humano da empresa. O que, se por um lado pode ser verdade, por outro poderia estar sinalizando fatores negativos, como, por exemplo, sua inabilidade de oferecer oportunidades atraentes. Algumas empresas são notoriamente mais capazes de manter seu pessoal do que outras, mesmo em setores que empregam habilidades altamente vendáveis no mercado de trabalho. O dinheiro, por se só, pode não ser motivo suficiente para que as pessoas se mudem. Lealdade, relacionamentos, um tipo especial de trabalho ou o fato de se sentir confortável com a cultura da organização podem ser suficientes para manter o funcionário. Entretanto, quanto mais as pessoas se mudam de um trabalho para outro, mais se acostumam a essas mudanças. A primeira é sempre a mais fácil.

Diante dessa realidade, este item abordará algumas medidas que visam minimizar a perda de capital intelectual.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 19) “a organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização.” Logo, é realmente necessário que a empresa invista também na retenção de talentos.

O comprometimento com a organização e a identificação com a filosofia de trabalho da empresa, também são fatores que contribuem para a permanência das pessoas na instituição, como diz Davenport (2001, p. 210), no trecho a seguir:

Um acordo equilibrado que pondere os interesses de ambos, indivíduo e organização, é o cerne de qualquer estratégia bem-sucedida de retenção de pessoal. O equilíbrio reforça não só o envolvimento no trabalho, como também esta outra contribuição (diversa mas relacionada) que é o comprometimento com a empresa. É necessário comprometimento e envolvimento para unir pessoas à empresa e manter o interesse delas em investir no capital humano sem restrições.

2.5 Princípios Fundamentais da Administração Pública

Segundo Alexandrino (2013, p. 180) “os princípios fundamentais orientadores de toda a atividade da Administração Pública encontram-se, explicita

ou implicitamente, no texto da Constituição de 1988”.

O mesmo autor ressalta que dentre os principais orientadores da atividade administrativa, evultam em importância aqueles expresso no caput do art. 37 da Constituição Federal de 1988.

A Constituição federal de 1988, atualiza ao apresentar menção a alguns princípios a que se submete a administração direta e indireta, a saber: os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade administrativa, publicidade e eficiência. Este último inserido após a promulgação dada pela Emenda Constitucional de 19/1998.

2.5.1 Princípio da Legalidade

Este princípio, junto com o de controle da administração pelo poder judiciário, nasceu com o Estado de Direito e constitui uma das principais garantias de respeito dos direitos individuais. Isto por que a lei, ao mesmo tempo em que os define, estabelece também os limites da atividade administrativa que tenha por objeto a redução ao exercício de tais direitos em benefício da coletividade (DI PIETRO, 2009).

Segundo o princípio da legalidade, a administração pública só pode fazer o que a lei concede. No artigo 5º inciso II, da Constituição Federal ressalta que, “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude da lei”.

Resultante disso, a administração não pode, por simples ato administrativo, prover direitos de qualquer espécie, criar obrigações ou instituir vedações aos administrados para tanto, ela depende da lei (DI PIETRO, 2009).

Este princípio tem a finalidade de evitar que os agentes públicos, ajam com liberdade, sem seguir as normas especificadas em lei, contra a coletividade desviando-se do interesse coletivo.

2.5.2 Princípio da impessoalidade

Este princípio traduz a idéia de que toda atuação da administração deve visar ao interesse público, deve ter como finalidade a satisfação do interesse público

(ALEXANDRINO, 2013).

De forma clara Paulo e Alexandrino solidificam o conceito do princípio da impessoalidade:

“A impessoalidade da atuação administrativa impede portanto, que o ato administrativo seja praticado visando a interesses do agente ou de terceiros , devendo ater-se a vontade da lei, comando geral e abstrato em essência” (ALEXANDRINO,2009 p.200).

Segundo Mello (1994, p. 58), este princípio “se traduz a idéia de que a administração tem que tratar a todos os administrados sem discriminações, benéficas ou detrimntosas”.

2.5.3 Princípio da Moralidade

A Constituição ao apontar os princípios que devem ser observados pelo administrador publica no exercício de sua função, inseriu entre eles o princípio da moralidade. Isso significa que, em sua atuação o administrador publico deve atender aos princípios da conduta ética, honesta, exigindo a observância de padrões éticos, de boa-fé , de lealdade, de regras que assegurem a boa administração e a disciplina interna na administração publica (MARINELLA, 2005).

Pelo princípio da moralidade, não bastará ao administrador o cumprimento preciso de legalidade, ele deverá respeitar os princípios éticos de razoabilidade e justiça, pois a moralidade constitui pressuposto de validade a toda ato administrativo praticado (MORAES, 2005).

Para Di Pietro (2009), sempre que em matéria administrativa se averiguar que o comportamento da administração ou do administrador que com ele se relaciona juridicamente em consonância com a lei, ofende a moral, os bons costumes, as regras da boa administração, o princípio da justiça e de equidade, a idéia comum de honestidade, estará fazendo ofensa ao princípio da moralidade.

2.5.4 Princípio da Publicidade

O princípio da publicidade, que vem agora inserido no art. 37º da Carta Magna, exige a ampla divulgação dos atos praticados pela administração publica (DI PIETRO, 2009).

Um dispositivo que deixa bem clara a exigência de atuação transparente de toda administração pública é o inciso XXXIII do artigo 5º da Constituição, representado abaixo:

XXXIII - todos tem direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestados no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível a segurança da sociedade e do estado.

Segundo Alexandrino (2013, p.198) “ é dever do estado garantir o direito de acesso a informação, que será franqueada, mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão”.

2.5.5 Princípio da Eficiência

A Emenda Constitucional de 19/1998 incluiu o princípio da eficiência entre os princípios constitucionais da Administração Pública, previstos no artigo 37º da Carta Magna.

Este princípio zela pela “boa administração”, aquela que consiga atender as exigências na sociedade, de modo legal atingir resultados positivos e satisfatório, como o próprio nome já faz menção, ser eficiente, Meirelles completa:

O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em se desempenhar apenas com uma legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento as necessidades da comunidade e de seus membros MEIRELLES(2000, p. 90).

3 METODOLOGIA

Para uma melhor organização a presente metodologia está subdividida nas seguintes etapas: objetivo da pesquisa, procedimentos técnicos, população, coleta de dados e análise de dados.

3.1 Objetivos da Pesquisa

Para Gil (2002, p.41), “É sabido que toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério. Com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais”.

Considerando os objetivos gerais, a metodologia do presente trabalho apresenta-se como qualitativa de caráter exploratório e descritivo. Para Strauss e Corbin (2008, p. 23), o termo pesquisa qualitativa significa “qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação”. De acordo com Gil (2002, p. 21), a pesquisa qualitativa “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

3.2 Procedimentos Técnicos

Gil (2002, p.41) também afirma que: “as pesquisas exploratórias têm por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses”. Ainda segundo o mesmo autor, a pesquisa descritiva tem como foco a descrição das características de determinado fenômeno, possibilitando a análise do problema sob outro ângulo.

A aplicação do questionário, com perguntas fechadas e semiabertas, foi realizada na Unidade de Saúde da Família do Setor Sul em Palmas -TO, situada na Rua 11 Quadra 03, Lote 04 Setor Sul Palmas - TO (Próximo ao Resolva Palmas em Taquaralto). A unidade é coordenada pela Secretaria da Saúde Municipal e, através da mesma atende os usuários do Sistema Único de Saúde (SUS) nas

especialidades de Clínico geral e Odontologia. Planeja e executa programas de vacinação para crianças, gestantes e idosos. A aplicação do questionário foi da seguinte forma: a pesquisadora foi ao encontro dos funcionários até a unidade de saúde, e após cumprimenta-los e esclarecido o objetivo da pesquisa, pediu autorização para aplicar um questionário sobre a rotatividade dos médicos na Unidade de Saúde da Família do Setor Sul em Palmas- TO.

3.3 População

A população pesquisada foram os funcionários efetivos e o médico da Unidade de Saúde. A pesquisa possuía o objetivo de entrevistar todos os funcionários efetivos e o médico da Unidade de Saúde da Família do Setor Sul em Palmas - TO. Porém, nem todos quiseram responder o questionário, de 25 funcionários efetivos apenas 20 responderam e o médico da unidade.

3.4 Coletas de Dados

A coleta de dados foi por meio da aplicação de questionário para os funcionários efetivos e o médico da Unidade de Saúde da Família do Setor Sul em Palmas -TO, o questionário não possui nenhum campo para identificação do entrevistado, mantendo assim em anonimato o nome dos pesquisados. A coleta de dados foi realizada na seguinte ordem de etapas:

- Pesquisa bibliográfica (livros, textos e trabalhos acadêmicos);
- Pesquisa documental (relatórios, banco de dados, materiais de divulgação produzidos por organizações não governamentais e/ou pelo governo e pela mídia impressa);
- Seleção de entrevistados; coleta de dados com os funcionários efetivos e o médico da Unidade de Saúde da Família do Setor Sul em Palmas - TO.

Foi necessário duas semanas (15 a 26 de agosto de 2016) para entrevistar os funcionários da unidade de saúde, sendo que o dia da entrevista foi numa sexta feira onde o movimento de pessoal era menor.

3.5 Análise dos Dados

A análise de dados seguiu as seguintes etapas:

- a) Transcrição detalhada e integral do questionário.
- b) Leitura geral do resultado do conteúdo dos questionário.
- c) Construção de considerações e respostas aos objetivos do presente projeto de pesquisa por meio da tabulação dos dados.

Segundo Abramo (1979, p.55) define a tabulação como sendo “a arrumação dos dados em tabelas, de maneira a permitir a verificação das relações que eles guardam entre si”. Ela é uma parte do processo da técnica de análise estatística dos dados.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Pesquisamos com a finalidade de alcançar aos objetivos dessa pesquisa visando entender se existe auto rotatividade dos médicos na Unidade de Saúde da Família do Setor Sul em Palmas - TO.

Antes de fazer uma discussão detalhada em função de cada objetivo do estudo, será apresentada uma descrição geral dos dados com uma breve análise.

Em primeiro lugar serão apresentados os resultados obtidos a partir do questionário. Esse questionário foi elaborado com perguntas fechadas e semiabertas.

4.1 Caracterização do posto de saúde

A Unidade de saúde da família do Setor Sul, está situada na Rua 11, Quadra 03, Lote 04 Setor Sul - Taquaralto, Palmas - TO. A unidade é coordenada pela Secretaria da Saúde Municipal e, através da mesma atende os usuários do Sistema Único de Saúde (SUS) nas especialidades de clínico geral, odontologia, ginecologista e fisioterapeuta.

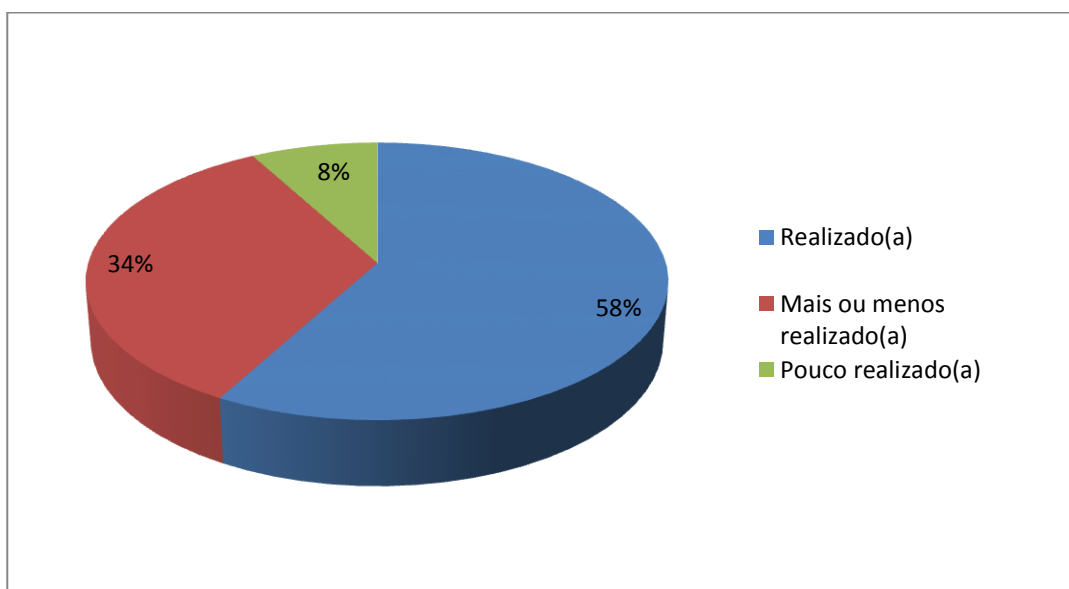
Encontra - se com 27 (vinte sete) servidores, sendo 25 (vinte cinco) efetivos e 2 (dois) contratados. A unidade de saúde conta com dez agentes de saúde, um clinico geral, um dentista, um ginecologista, um fisioterapeuta, um enfermeiro, quatro técnicos em enfermagem, um coordenador, três recepcionistas, dois profissionais de serviços gerais, um guarda e um menor aprendiz.

A unidade de saúde planeja e executa programas de vacinação para crianças, gestantes e idosos. A mesma faz acompanhamento com pacientes diabéticos, gestantes e participa de campanhas de vacinação. Seu horário de funcionamento é de 07h00min as 18h00min, cada funcionário trabalha oitos horas diárias.



Figura 1: Fachada da unidade de saúde.

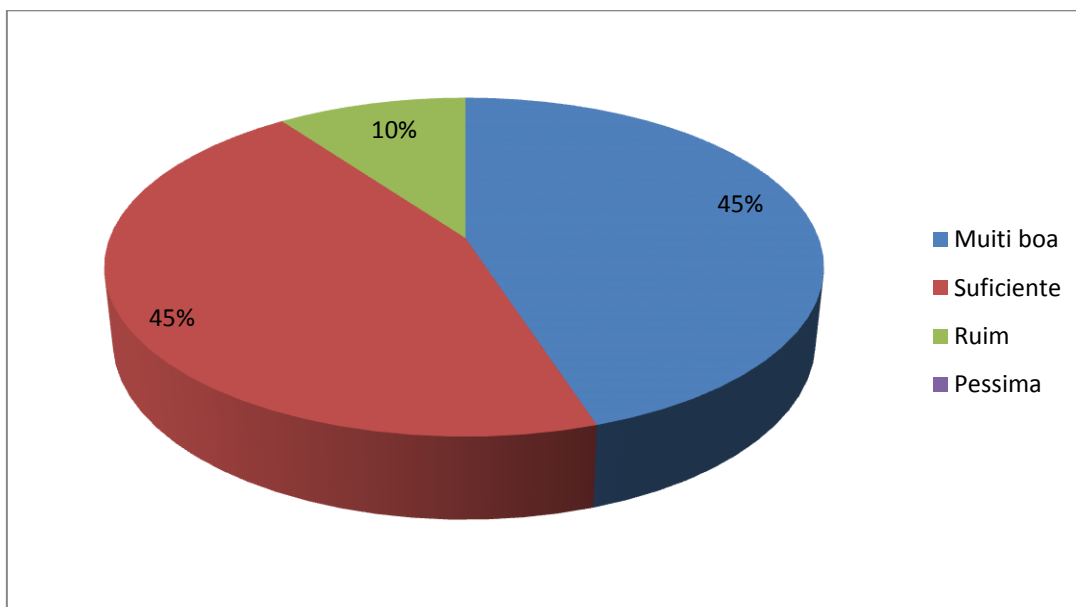
Gráfico 1: Realização profissional no trabalho.



Fonte: Pesquisa realizada no mês de agosto de 2016.

Este gráfico é relacionado com a pergunta 01 do questionário, o objetivo deste questionamento é conhecer se em termo de realização profissional com o trabalho que exerce, os profissionais sentem - se realizados. Por meio da análise se percebe que 58% (cinquenta e oito por cento) sentem- se realizado com o trabalho que exerce, 34% (trinta e quatro por cento) sentem - se mais ou menos realizados, e 8% sentem- se pouco realizado(a).

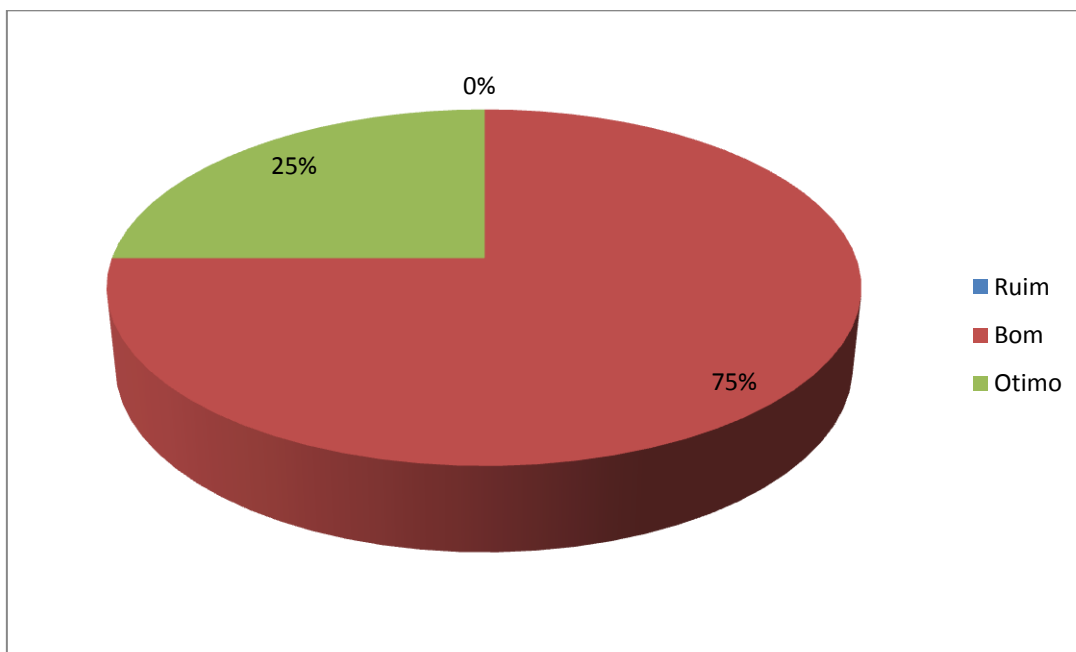
Gráfico 2: Comunicação entre os funcionários com relação as atividades realizadas.



Fonte: Pesquisa realizada no mês de agosto de 2016.

No presente questionamento, objetiva - se conhecer como era a comunicação entre os funcionários com relação as atividades realizadas. Ao analisar o gráfico percebe-se que 45% (quarenta e cinco por cento), acham muito boa, 45% (quarenta e cinco por cento) consideram suficiente e 10% dos entrevistados consideram ruim a comunicação entre os funcionários com relação as atividades executadas.

Gráfico 3: Avaliação do ambiente de trabalho.



Fonte: Pesquisa realizada no mês de agosto de 2016.

O propósito deste questionamento é de identificar de modo geral como é o ambiente de trabalho. Ao analisar o gráfico percebe-se que 75% (setenta e cinco por Cento) avaliam como bom e 25%(vinte e cinco por cento) consideram ótimo. Segundo a maioria dos profissionais entrevistados o local de trabalho é considerado bom.

Pergunta 04: Quais as dificuldades que ocorrem com a mudança do médico?

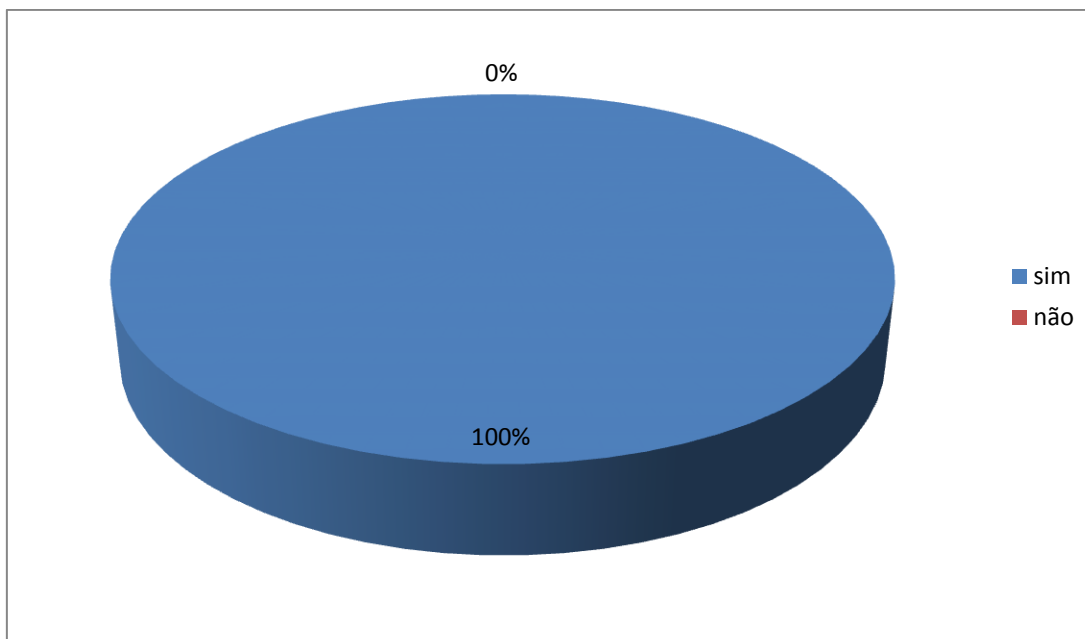
Essa pergunta teve o intuito de conhecer quais eram as dificuldades que ocasionava com a mudança do médico. A maioria dos entrevistados respondeu que a maior dificuldade era as alterações no processo de agendamento, seria mais demorado o atendimento, pois teriam que se adaptarem com o método de trabalho do novo médico.

Pergunta 05: Por qual motivo ocorreu a transferência do médico passado para o atual?

Essa pergunta foi elaborada para sabermos quais eram os motivos da

saída do médico anterior. As respostas foram bastante generalizadas, segundo os entrevistados o médico pediu pra sair para continuar seus estudos, pois iria fazer uma especialização.

Gráfico 4: Importância do trabalho para a comunidade.



Fonte: Pesquisa realizada no mês de agosto de 2016.

O objetivo deste questionamento é identificar se os profissionais que ali atuam consideram importantes seus trabalhos para a comunidade. Logo 100% (cem por cento) dos entrevistados confirmaram que seus trabalhos são de grande valia, pois sentem - se ligados diretamente com a comunidade.

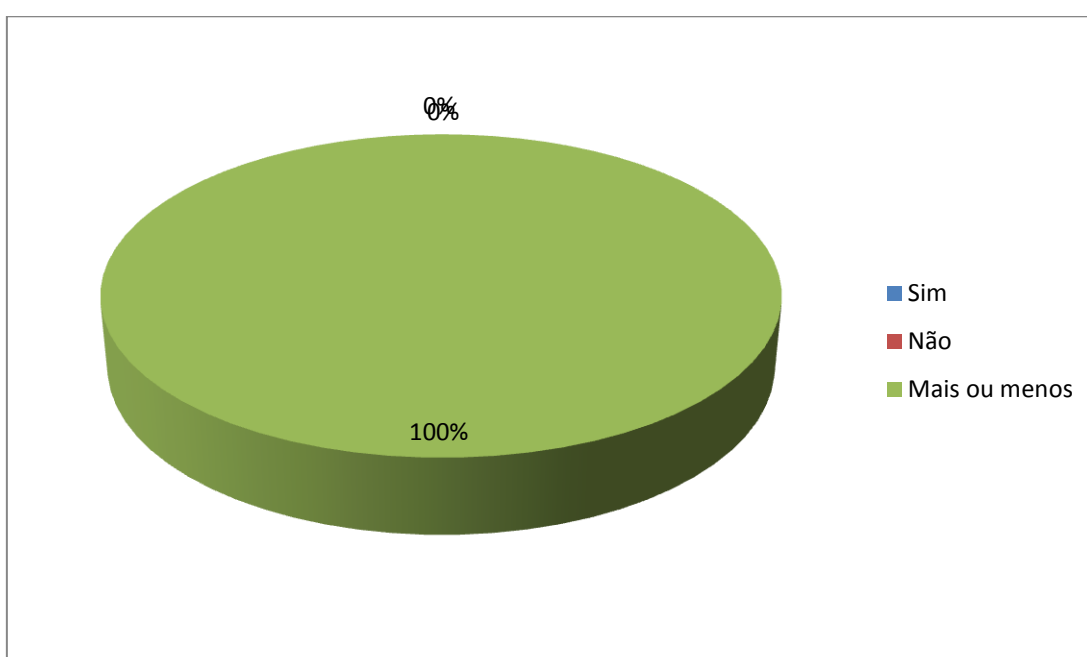
Pergunta 07: Quanto tempo é necessário para os funcionários adaptarem-se com o método de trabalho do novo médico?

Este questionamento foi elaborado com a intenção de identificar o tempo de adaptação dos funcionários com relação a entrada do novo médico. A maioria respondeu que dentro de um a dois meses ocorre essa adaptação, pois o grupo sabe que cada profissional tem seu método de trabalho e procuram adaptarem-se ao novo sistema.

Pergunta 08: O senhor(a) acredita que a comunidade sofre com a transferência do médico?

Essa pergunta teve o intuito de identificar se a comunidade sofre com a transferência do médico. A grande maioria respondeu que sim, relataram que é criado um vínculo entre o profissional e o paciente, ou seja, uma confiança porque o mesmo que ali atua está ligado diretamente com a comunidade.

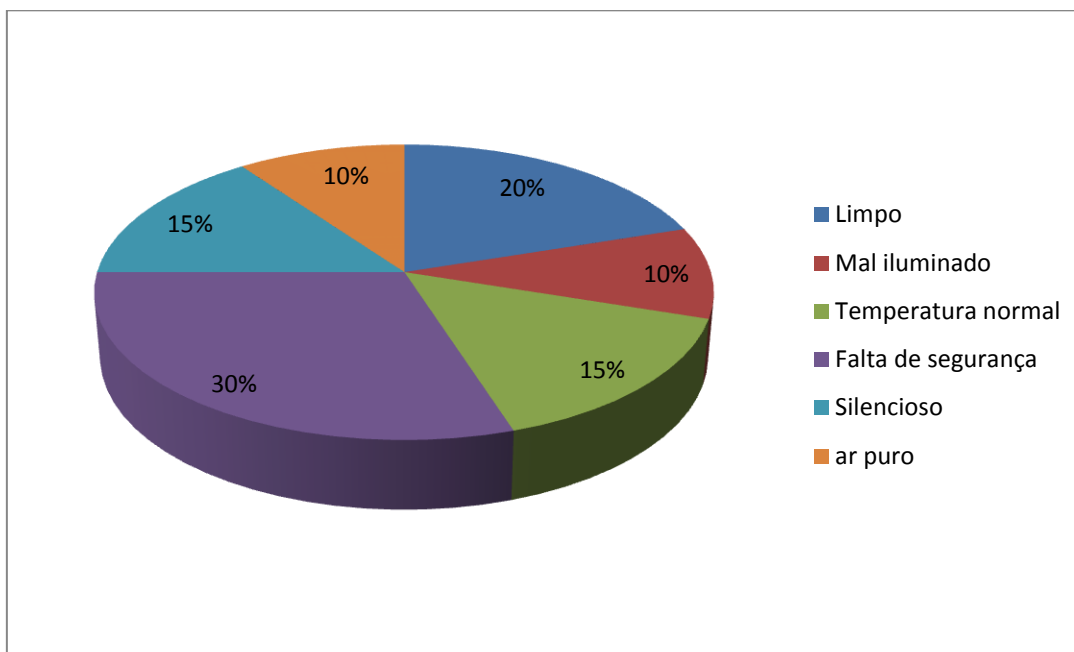
Gráfico 5: Ferramentas e materiais para trabalhar em boas condições.



Fonte: Pesquisa realizada no mês de agosto de 2016.

Essa pergunta buscou saber se para o desempenho de suas funções, o médico possuía as ferramentas e os materiais necessários para trabalhar em boas condições. O mesmo respondeu que possuía mais ou menos, ou seja, a unidade de saúde não possui os materiais e as ferramentas de trabalho em boas condições, prejudicando a comunidade e limitando o profissional de saúde.

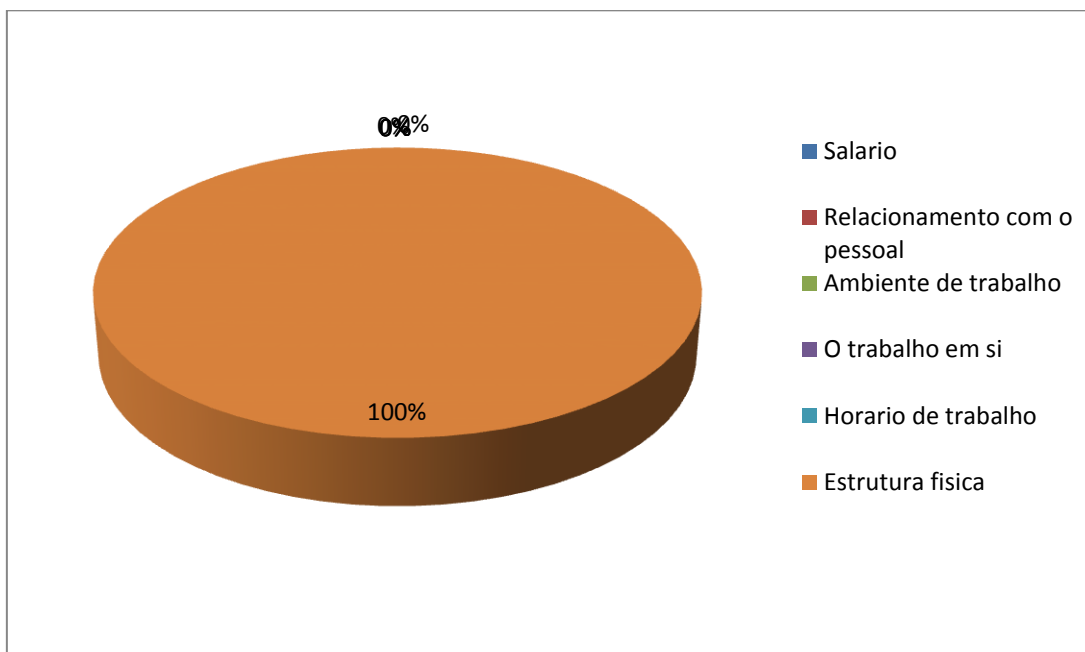
Gráfico 5: Condições do ambiente de trabalho.



Fonte: Pesquisa realizada no mês de agosto de 2016.

Este questionamento objetiva saber, como o profissional de saúde avalia as condições do ambiente de trabalho. Ao analisar o gráfico percebe-se que 30% (trinta por cento) com maior porcentagem esta a falta de segurança, pois na unidade de saúde não tem vigilante durante o dia, apenas no período noturno. O mesmo relata que com 20% (vinte por cento), o posto de saúde é um lugar limpo. Com 15% (quinze por cento), estão a temperatura normal e um ambiente silencioso. E com 10% (dez por cento), esta o ar puro sem poluição, e a má iluminação deixando o ambiente escuro.

Gráfico 6: Fatores que desmotivam no local de trabalho.



Fonte: Pesquisa realizada no mês de agosto de 2016.

Este questionamento tem o objetivo de complementar a pergunta anterior, foi feita para identificar os fatores que mais desmotivam no local de trabalho. Segundo o entrevistado, o que mais lhe desmotiva no local de trabalho é a estrutura física com 100% (cem por cento), pois a unidade de saúde é uma casa alugada sem condições de atender as recomendações para um posto de saúde.



Figura 2: Sala de espera para consulta.



Figura 3: Sala de triagem.



Figura 4: Corredor central de acesso ao consultório e onde pesa as crianças.

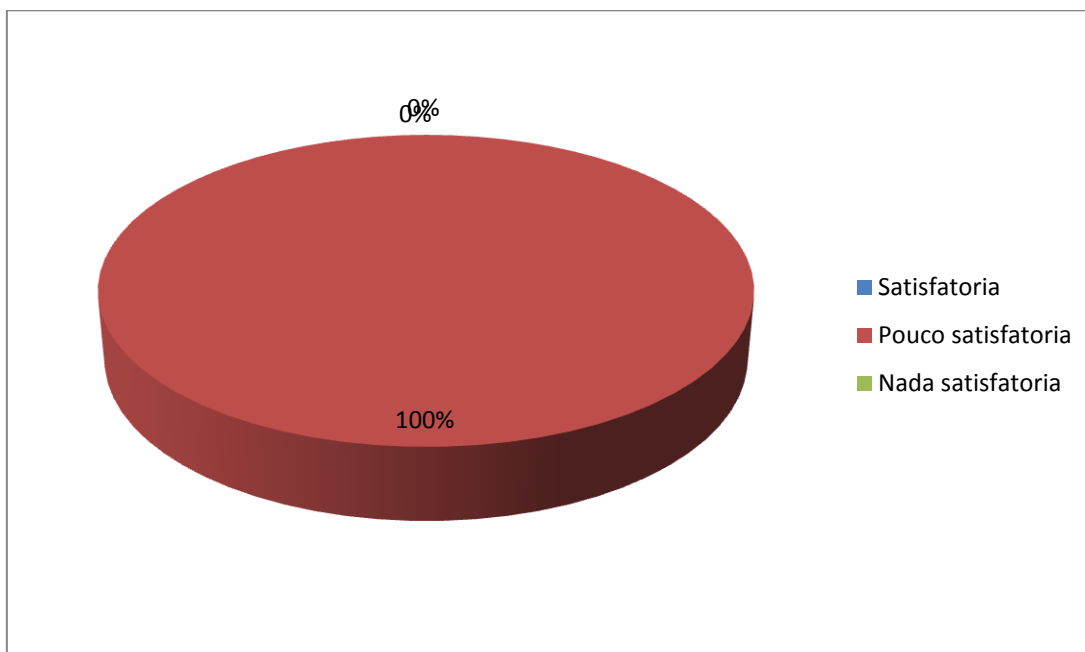


Figura 5: Lateral unidade de saúde.

Pergunta 04: Há quantos anos o senhor(a) trabalha nesta unidade de saúde?

Essa pergunta objetiva saber há quantos anos o profissional trabalha na unidade, para identificar se há ou não um auto índice de rotatividade. Segundo o entrevistado o medico anterior trabalhou 4 (quatro) anos, pediu pra sair para fazer uma especialização e aprimorar ainda mais seus conhecimentos e o atual esta na unidade de saúde há 3 (três) anos, relatou que visita os pacientes que necessita de acompanhamento em seus lares, e tira um dia da semana pra ir ao presido, sente-se satisfeito com o seu trabalho e com a comunidade com que trabalha.

Gráfico 7: Autonomia para propor melhorias.



Fonte: Pesquisa realizada no mês de agosto de 2016.

Essa pergunta foi direcionada a autonomia que o médico da unidade de saúde tinha para propor melhorias na execução de seu trabalho. O mesmo disse que tem pouca autonomia para propor melhorias. Ao analisar o gráfico percebe-se que 100% (cem por cento) pouco satisfatória.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo e das entrevistas, pode-se concluir que a rotatividade consiste na perda de produtividade, lucratividade e saúde organizacional, impactando na motivação e no comprometimento das pessoas que ficam e também na imagem da organização no mercado.

Esta pesquisa proporcionou maior conhecimento a respeito da rotatividade na organização, principalmente na área da saúde, e ao mesmo tempo apresentou as dificuldades. Foi possível verificar a má iluminação, a falta de segurança, a estrutura física desta unidade, que não tem condições para atender as recomendações de um posto de saúde, e a falta de autonomia que o profissional tem para propor melhorias na execução de seu trabalho.

Considerando o objetivo geral proposto, o de analisar a rotatividade dos médicos na Unidade de Saúde da Família do Setor Sul em Palmas - TO, verificou-se que os médicos que atuaram na unidade de saúde saíram por motivos justos, um deles passou em um concurso foi chamado para trabalhar no samu, o outro pediu pra sair, pois, iria fazer uma especialização, cada um deles trabalhou na unidade de saúde por 4 (quatro) anos cada.

O atual médico está na unidade a três anos, o mesmo ressaltou que, apesar das dificuldades encontradas no posto de saúde, não sairia da unidade, pois, estes não seriam motivos para o desligamento com a mesma.

Para que pudéssemos conseguir os resultados contamos com as preciosas contribuições dos funcionários efetivos e do médico da unidade, sem duvida, de grande importância para o estudo.

A limitação ou restrição que se apresenta é que a pesquisa foi realizada apenas com os funcionários efetivos e o médico da unidade, com isso, ocasionar uma análise mais restritiva da situação da unidade de saúde da família do setor sul em Palmas - TO.

Ao concluir este trabalho, foi possível perceber que na Unidade de Saúde da Família do Setor Sul em Palmas - TO não existe auto rotatividade. Segundo estudo, os médicos que se desligaram da unidade tiveram motivos para isso.

A sugestão ou recomendação importante para trabalhos futuros é que sejam entrevistados os pacientes, ou seja, a comunidade que frequenta o posto de

saúde. Espera-se que os resultados, somadas a outras buscas e as conclusões possam contribuir fornecendo dados para expandir o conhecimento acerca da rotatividade.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. 21 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2013.

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. 17 ed. Rev. Atual. eAmpl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2009.

Anselmi ML, Angerami EL, Infante AM. **A rotatividade dos enfermeiros de um hospital- escola**. RevEducMedSalud. 1990;24(4):452-61.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições. 70, 2011.

BRASIL, Constituição da Republica Federativa do Brasil: **Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/92 a 68/2011 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94**. - Brasília: Senado Federal. Subsecretaria de Edições Técnicas, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo, 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 7 Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: Como reter talentos na organização**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Recursos humanos**. São Paulo: Alínea, 2000.

DAVENPOT, Thomas O. **Capital humano: o que é e porque as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 22 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Praticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Edição. São Paulo Editora Atlas, 2002.

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis: Pandion, 2008. 134p.

JUNIOR, José de Alencar Rocha Loures. **Administração de Recursos Humanos**.

Visão sistêmica em gestão de pessoas. 5. Ed. 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Futura, 2000.

MILIONI, Benedito. **Dicionário de termos de recursos humanos.** São Paulo: Fenix central de negócios, 2006.

MELO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo.** 5 ed. São Paulo: Malheiros, 1994.

Moraes, Alexandre de. **Direito constitucional.** São Paulo: Atlas, 2005.

MARINELA, Fernanda. **Direito administrativo.** 1º ed. Salvador: Juspodivm, 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro.** 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa: Valorização das pessoas como ativos.** São Paulo: Atlas, 2003.

Nomura FH, Gaidzinski RR. **Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital-escola.** Rev Latino-amEnferm. 2005;13(5):648-53.

Stancato K, Neves JF. **Absenteísmo: estudo de revisão bibliográfica.** Revista Bras Docência, Ensino e Pesquisa em Enfermagem. Vol.1, n.1, p.192-217 jul 2008.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada.** Tradução de Luciane de Oliveira da Rocha. 2. Ed. Porto Alegre: artmed, 2008.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada a estratégias de negócios.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

APÊNDICE A - Termo de livre consentimento.

Prezado Senhor (a),

Venho através deste, solicitar a sua participação na pesquisa de campo **“rotatividade dos médicos na unidade de saúde da família do Setor Sul em Palmas-TO”**. Esta pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso do Instituto Federal de Educação Ciências e Tecnologia do Tocantins Campus Palmas (IFTO), do curso Tecnológico em Gestão Pública, tendo como orientador o professor. Mestre. Robleik Barbosa.

O principal objetivo deste estudo é analisar a rotatividade do medico na unidade de saúde do Setor Sul em Palmas - TO.

Ressalto que todas as informações prestadas serão utilizadas com o intuito de possibilitar a realização da pesquisa e publicação das informações. Afirmo que os dados de identificação do respondente serão preservados. Sua contribuição é de grande valia. Desde já, agradeço pela sua participação e colaboração.

Solicito que assine esta comunicação confirmando sua participação na pesquisa ao permitir que sejam publicadas as informações prestadas para a sistematização desse estudo.

Palmas – TO, _____ de _____ de 2016.

Nome completo:- -----

Nome completo da pesquisadora: -----

APÊNDICE B - Modelo questionário 1.

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa de conclusão do curso superior tecnólogo em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins - Campus Palmas e destina-se a buscar informações sobre a Rotatividade dos Médicos na Unidade de Saúde da Família do Setor Sul em Palmas - TO.

1. Para o desempenho de suas funções, possui as ferramentas e materiais necessários para trabalhar em boas condições?
() Sim () Não () Mais ou menos.

2. Quais as condições do ambiente de trabalho?
() Limpo () Falta de segurança
() Sujo () Silencioso
() Bem iluminado () Barulhento
() Mal iluminado () Ar puro
() Temperatura normal () Ar poluído
() Muito quente () Outros _____.
() Muito frio

3. Quais desses fatores mais lhe desmotivam no local de trabalho?
() Salário () Horário de trabalho
() Relacionamento com o pessoal () Estrutura física
() Ambiente de trabalho () Outro. Qual? _____
() O trabalho em si

4. Há quanto anos o senhor(a) trabalha ou trabalhou nesta unidade de saúde.

5. Como é a autonomia que o senhor(a) tem para propor melhorias na execução do seu trabalho?
() Satisfatória () Pouco satisfatória () Nada satisfatória.

APÊNDICE C - Modelo questionário 2.

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa de conclusão do curso superior tecnólogo em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins - Campus Palmas e destina-se a buscar informações sobre a Rotatividade dos Médicos na Unidade de Saúde da Família do Setor Sul em Palmas - TO.

1. Em termo de realização profissional com o trabalho que exerce, como o senhor(a) se sente?
☐ Realizado(a)
☐ Mais ou menos realizado(a)
☐ Pouco realizado(a).
2. Como o senhor(a) avalia a comunicação entre os funcionários com relação as atividades realizadas?
☐ Muito boa ☐ Suficiente ☐ Ruim ☐ Péssima.
3. De modo geral, como avalia seu ambiente de trabalho?
☐ Ruim ☐ Bom ☐ Ótimo.
4. Quais as dificuldades que ocorre com a mudança do medico?
5. Por qual motivo ocorreu a transferência do medico passado para o atual?
6. O senhor(a) considera seu trabalho importante para a comunidade?
☐ Sim ☐ Não.
7. Quanto tempo é necessário para os funcionários adaptarem-se com o método de trabalho do novo medico?
8. O senhor (a) acredita que a comunidade sofre com a transferência do medico?