



Eficiência ou eficácia?

Decisivamente não estamos falando da mesma coisa. As interpretações são distintas: a Eficiência está ligada ao como fazer (método), já a Eficácia é associada ao produto final (ao cumprimento da meta). Como exemplo, as técnicas utilizadas na prospecção do petróleo seriam inseridas na Eficiência; a Eficácia seria encontrar o petróleo.

A Eficácia produz o efeito desejado, já a Eficiência busca reduzir o atrito; é ligada às pessoas, com o objetivo de eliminar o desperdício, otimizando o processo e com isso

reduzindo custos. Na eficiência temos que reavaliar os métodos e arranjar um jeito melhor de fazer as coisas.

O Comandante, além de pautar as suas ações para atingir a Eficiência, deve perseguir a Eficácia – esta a mais importante e indispensável para o cumprimento da missão. Sejam cada dia mais eficazes naquilo que fazemos

Na imagem abaixo podemos ver a diferença entre as duas atitudes.

Seja eficiente, mas acima de tudo eficaz!

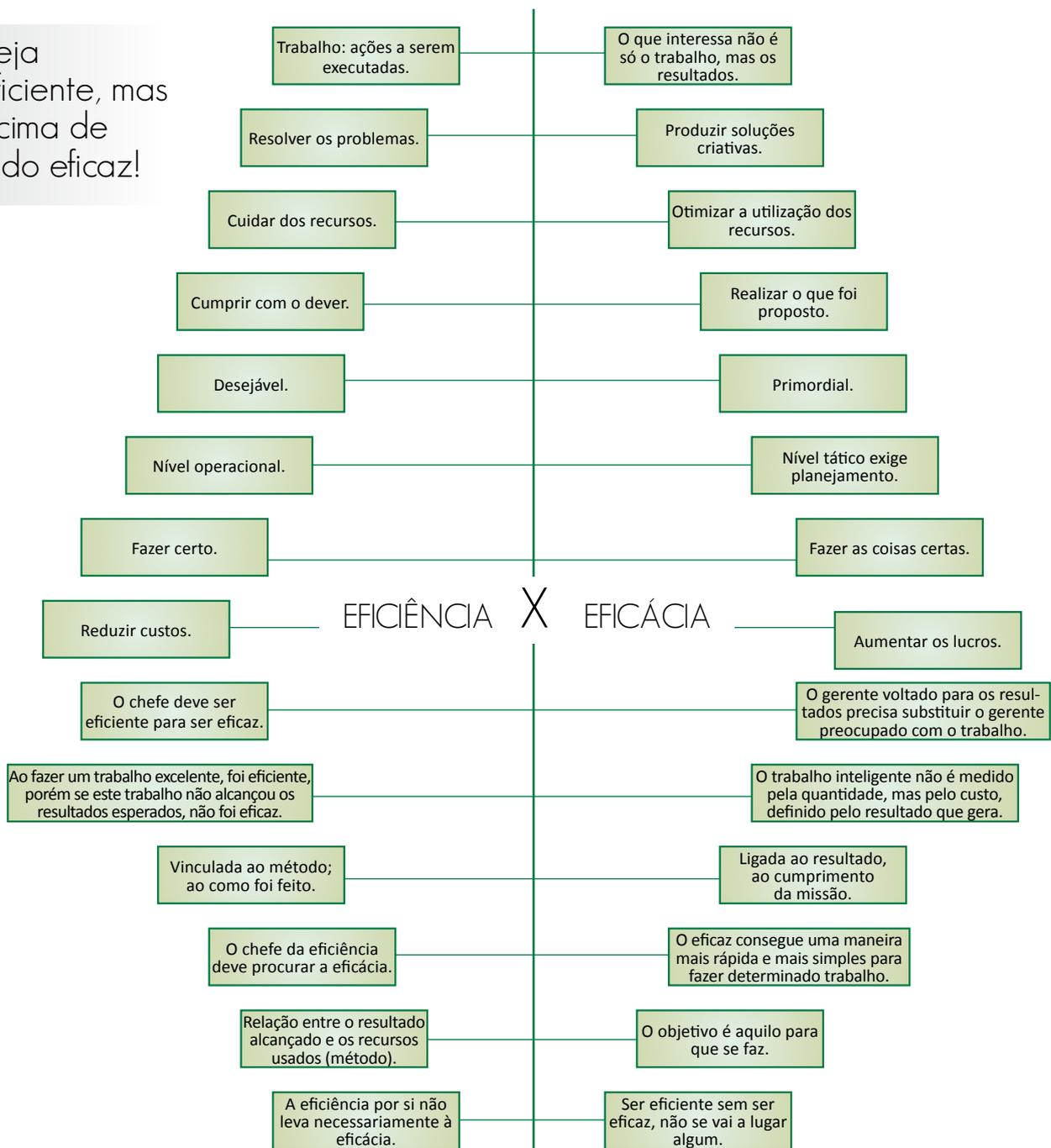


Gráfico 1 - Eficiência x eficácia. Fonte: autor, 2010.



Turnover – Breve comentário sobre a Rotatividade de Recursos Humanos e a Gestão de Carreiras no Corpo de Praças de Fuzileiros Navais

As organizações, seja qual for o segmento ao qual pertençam, estão inseridas em ambientes diversos que funcionam de acordo com suas peculiaridades e, ainda, como todo sistema, são caracterizadas pelo contínuo fluxo de recursos de que necessitam para desenvolver suas operações e gerar resultados. Dessa forma, o ambiente organizacional é determinante no fornecimento de dados, para as muitas ações a serem empreendidas pela instituição. Dentre essas ações está a obtenção de recursos humanos, os quais, sem margem de dúvida, constituem-se no maior patrimônio de qualquer organização. Todavia, existe naturalmente um ciclo de ingresso e saída de pessoas do sistema, gerando uma dinâmica particular.

A essa dinâmica organizacional é atribuída a denominação de rotatividade de recursos humanos ou *turnover*.

A expressão rotatividade de recursos humanos é usada para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. (CHIAVENATO, 2006. p. 151).

Ao mensurar essa flutuação de pessoal, torna-se possível estabelecer as comparações necessárias ao desenvolvimento de diagnósticos, bem como à promoção de providências julgadas cabíveis, para as correções de rumo visualizadas pelos gestores de pessoal. Normalmente, nas organizações, existe um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos, ocasionando uma rotatividade chamada vegetativa ou de manutenção do sistema. Tal ocorrência, segundo o ex-CEO da General Eletrics, Jack Welch, (*apud* GUALDA, 2003, p. 1), oxigena as equipes e aumenta os resultados. Entretanto, existem, ainda, as perdas de pessoal ocorridas independentemente dos objetivos da organização, aquelas que escapam ao seu controle, fruto dos desligamentos efetuados por iniciativa dos servidores. Há também que se mencionar as saídas compulsórias e o custo ocasionado em decorrência desse *turnover*. Esse custo é traduzido pela tensão produzida entre as partes envolvidas – Organização x servidor, bem como pela produtividade perdida ao longo do processo, tendo-se em mente que o custo é maior quanto mais qualificado e estratégico for o funcionário que está saindo.

Qual seria, então, o ideal no tocante

te à rotatividade de pessoal numa organização? A resposta seria: contratar certo e reter os maiores talentos.

O índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade (grifo nosso), substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas dentro de um programa exequível e econômico. Assim, cada organização teria sua rotatividade ideal no sentido de que esta permitisse a potenciação máxima da qualidade de seus recursos humanos, sem afetar a quantidade dos recursos disponíveis. (CHIAVENATO, 2006. p. 154).

Para tanto, é mister reconhecer que a principal estratégia de retenção é o desenvolvimento. Além disso, é de capital importância localizar os motivos que provocam a dispersão de pessoal, a fim de que a organização possa atuar sobre eles e diminuir o volume dos expurgos indesejáveis.

No Corpo de Praças de Fuzileiros Navais (CPFN), ocorre um *turnover* compulsório nas graduações de Cabo e Soldado. O motivo dessa rotatividade, já perfeitamente identificado, é decorrente das obtenções (recrutamento inicial em cada graduação) sem a adequada possibilidade de acesso à graduação superior, ocasionando, assim, maior percentual de licenciamentos e, conseqüentemente, novas obtenções. Nesse contexto, observamos que 67% dos SD-FN que incorporam numa determinada turma não são aproveitados na instituição, em virtude da impossibilidade de matrícula no curso de carreira subsequente e a decorrente promoção.

O Sistema de Planejamento de Pessoal (SPP), como todo sistema, para ser eficaz, requer a medição e avaliação

contínua de seu funcionamento. À medida que os resultados desse sistema não são satisfatórios, faz-se necessário efetuar certas intervenções no sentido de corrigir as inadequações e ajustar seu funcionamento. No caso anteriormente mencionado, podemos observar que a rotatividade indesejável é efeito, e não causa, de fenômeno interno à organização, qual seja, o fluxo de carreira vigente. Portanto, uma variável dependente passível de correção de rumo. Se partirmos do princípio que um sistema que poupa seus recursos, sem sacrificar os objetivos e resultados alcançados, ou seja, que é mais eficiente na aplicação dos mesmos, tem maiores possibilidades de continuidade e permanência, conclui-se que deve haver

Sistema de Planejamento de Pessoal



Figura 1 - Sistema de planejamento pessoal.
Fonte: autor, 2010.

uma preocupação em avaliar o custo da rotatividade de pessoal. Por isso, é importante saber até que nível de rotatividade a organização pode suportar sem maiores danos ao seu padrão de eficiência. Alguns, como Jack Welch (loc. cit.), defendem uma renovação anual de 10% da força de trabalho. Outros, entretanto, discordam e asseveram que, muitas vezes, os custos não justificam o desligamento.

Sem dúvida, o processo de desligamento de cada servidor e sua substituição por outro abrange, pelo menos, os seguintes custos:

- recrutamento e seleção, desde a propaganda até a aplicação dos exames;
- registro e documentação;
- integração por meio de treinamentos; e
- processo de desligamento propriamente dito.

Além desses custos, considerados tangíveis, podemos assinalar aqueles que envolvem aspectos intangíveis, tais como a perda na produtividade e na atitude do pessoal. É notório, então, que pelos seus inúmeros e complexos aspectos negativos, o *turnover*, quando elevado, torna-se um fator de perturbação na instituição.

A administração de carreiras é uma ferramenta indispensável para a moderna gestão de pessoas e, como tal, deve equacionar as expectativas dos servidores com as da organização, assegurando um relacionamento virtuoso para ambos.

A remuneração não é o único e exclusivo elemento motivacional que uma organização possui, capaz de conduzir o funcionário à busca da excelência no seu desempenho e à superação dos constantes desafios inerentes ao cargo que ocupa. Incentivos não materiais, tais como a segurança e estabilidade, certamente despertam no servidor o sentimento de orgulho, de elevada auto-estima e de motivação para fazer sempre o melhor. (SOUZA, 2009. p. 13).

Como vimos a principal estratégia para minimizar o *turnover* indesejável é o desenvolvimento dos recursos humanos. Esse desenvolvimento envolve a aprendizagem que ultrapassa o cargo atual e prolonga-se no decorrer da carreira do indivíduo, focalizando a longo prazo. Milkovich e Boudeau (2000 *apud* ROCHA-PINTO, 2005, p. 94) conceituam desenvolvimento como “um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização”. Podemos considerar os cursos de carreira enquadrados no perfil do desenvolvimento de pessoas, pois os mesmos são estruturados e ministrados com o objetivo de propiciarem a obtenção progressiva da qualificação, que o exercício dos diversos cargos e funções requer. Conforme previsto no Plano de Carreira de Praças da Marinha (PCPM), eles oferecem a oportunidade de aquisição de novos conhecimentos e habilidades conceituais e analíticas, bem como habilitam as praças a cumprirem tarefas,



Foto 1 - Formatura. Fonte: autor, 2010.

as quais exigem o domínio de conhecimento e técnicas específicas (Curso de Especialização/C-Espc) e, ainda, revigoram a formação e preparam para o exercício das futuras funções, com ênfase na liderança (Curso Especial de Habilitação para Promoção a Sargentos/C-Esp-HabSG) (BRASIL, 2007, pp. 2-4, 2-6).

Em suma, reconhecemos que a ampliação de vagas anuais no C-Espc e C-Esp-HabSG é um fator que atende à principal estratégia de retenção do pessoal – o desenvolvimento; reduz o percentual de licenciamento compulsório, ou seja, o *turnover* indesejável; fortalece o princípio da eficiência no serviço público, pois minimiza os custos com obtenção e dispensa de pessoal; e oferece maior expectativa de segurança e estabilidade ao jovem Fuzileiro Naval, potencializando os incentivos não materiais, aspecto intangível que conduz à motivação para fazer sempre o melhor, com honra, competência e determinação.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Marinha do Brasil. **Plano Corrente de Praças (PCP)**. Rio de Janeiro: 2010.

_____. Marinha do Brasil. **Plano de Carreira de Praças da Marinha (PCPM)**. Rio de Janeiro: 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 515 p.

GUALDA, Ricardo. **A verdade sobre o turnover**. 2003. Disponível em: <<http://www.canalrh.com.br>>. Acesso em: 11 mar. 2010.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 130 p.

SOUZA, Robson Oberdan Bispo de. **Plano de Carreira de Praças da Marinha: estudo descritivo à luz dos processos básicos de gestão de pessoas**. 2009. 25 p. Monografia apresentada como requisito parcial para conclusão do Curso Superior (C-Sup), Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2009.