

Rotatividade No Setor Público: Uma Análise De Suas Causas E Consequências No Tribunal De Contas Do Estado Do Amazonas

Guilherme Dias Santos¹, Keyla Cirqueira Cardosos Nunes²,
Wlademir Leite Correia Filho³, André Luiz Nunes Zogahib⁴,
Nilson José De Oliveira Júnior⁵, Clairton Fontoura Ferret⁶.

(Aluno De Graduação Da Escola Superior De Ciências Sociais/ Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)
(Professora Mestra Da Escola Superior De Ciências Sociais/ Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)
Professor Doutor Da Escola Superior De Ciências Sociais/ Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)
Professor Doutor Da Escola Superior De Ciências Sociais/ Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)
Professor Doutor Da Escola Superior De Ciências Sociais/ Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)
Professor Mestre Da Escola Superior De Ciências Sociais/ Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)

Resumo:

Contexto: O presente estudo teve por objetivo a análise das causas e consequências da rotatividade nas Diretorias de Controle Externo do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas - TCE/AM, visando compreender os fatores que a ocasionam, como também propor ações para sua mitigação.

Materiais e Métodos: Por meio da abordagem quali-quantitativa, a pesquisa se utilizou de dados qualitativos e quantitativos por meio de informações levantadas mediante à aplicação de formulário nos setores voltados para o Controle Externo.

Resultados: Com isso foi possível verificar uma maior recorrência da rotatividade interna, caracterizada por realocações e transferências entre setores, levando a impactos como perda da produtividade, sobrecarga aos servidores remanescentes nos setores e a precarização do serviço. Entre as causas elencadas, destaca-se a falta de uma maior valorização profissional e a defasagem salarial em comparação a outros entes públicos.

Conclusão: Por fim, para a mitigação dos impactos apresentados se faz necessário uma gestão integrada que cumpra com as necessidades dos colaboradores, assim como um manual de procedimentos voltado para a rotatividade.

Palavras-chave: Rotatividade; Controle Externo; Tribunal de Contas do Estado do Amazonas.

Date of Submission: 20-10-2025

Date of Acceptance: 30-10-2025

I. Introdução

De acordo com Chiavenato (2014), as organizações são formadas por pessoas e dependem delas para atingir suas missões, existindo assim uma relação de interdependência entre ambos. Dessa forma, é possível compreender que a relação entre pessoas e organização é imprescindível para o funcionamento das operações de qualquer ente, seja ele privado ou público.

Neste contexto, a rotatividade surge como um empecilho na relação entre colaborador e organização. Chiavenato (2014) entende que a rotatividade diz respeito ao fluxo de entrada e saída de pessoas de uma organização. Com isso é possível entender que a rotatividade é a movimentação de funcionários em um ambiente de trabalho, com essa movimentação podendo ser externa (saída e entrada de pessoas de um ente para o outro) e interna (movimentação de dentro da organização). Ao apresentar um alto índice de rotatividade, a organização terá que arcar com altos custos, como por exemplo o de capacitação, além de prejudicar a produtividade e o clima organizacional da organização.

Desse modo, esta pesquisa objetivou realizar uma análise da rotatividade em pelo menos três (3) Diretorias de Controle Externo no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas - TCE/AM, no período de 2022 a 2024, buscando entender as consequências deste fenômeno para a atividade-fim desta Corte de Contas.

Esta pesquisa possui como locus o Tribunal de Contas do Estado do Amazonas - TCE/AM, que apresenta como atividade-fim a fiscalização das contas públicas dos órgãos do Estado do Amazonas, sendo uma importante instituição que garante a transparência, legalidade e eficiência da gestão dos recursos públicos. Ademais, as Diretorias de Controle Externo, também objeto de investigação desta pesquisa, estão diretamente ligadas às atividades de fiscalização, sendo um dos principais responsáveis pelo cumprimento da atividade-fim do tribunal.

Uma equipe altamente capacitada e igualmente motivada se faz necessário para exercer os cargos técnicos, nesse contexto a rotatividade interna e externa, podem exercer influência direta no cumprimento das

atividades do Tribunal de Contas. Dessa forma, a pesquisa busca entender o seguinte questionamento: quais as causas da rotatividade e as suas consequências no cumprimento das atividades de fiscalização nas Diretorias de Controle Externo?

A motivação para este estudo encontra-se na tentativa de ampliar o debate sobre rotatividade no setor público, elencando possíveis soluções para a mitigação desta problemática, gerando conhecimentos para a Gestão Pública. Ademais, outro fator motivador foi a percepção de déficit de funcionários em diversos setores, sendo ocasionados por saída, aposentadorias ou realocações de setores.

Quanto à metodologia utilizada, o estudo baseia-se no método indutivo, de natureza aplicada com abordagem quali-quantitativa, sendo classificada como descritiva quanto aos seus objetivos. Relativo aos seus procedimentos, a pesquisa possui caráter documental, bibliográfico e pesquisa campo, se valendo de dados primários e secundários obtidos em plataformas como Google Acadêmico e no Portal da Transparência do TCE/AM.

Este artigo será dividido em cinco seções: introdução, fundamentação teórica, metodologia, resultados e discussão e considerações finais. Na introdução, apresenta-se o contexto em que este artigo foi desenvolvido; na fundamentação teórica, encontra-se o arcabouço teórico da pesquisa; a metodologia apresenta os métodos utilizados para a realização da pesquisa; em sequência se inicia os resultados e discussões, momento em que é feita a análise dos dados coletados; e, por fim, se tem as considerações finais, tópico este que se realizou uma síntese dos resultados obtidos.

II. Fundamentação Teórica

A Gestão de Pessoas e a Rotatividade Interna e Externa

Com o passar do tempo, o papel das pessoas nas organizações foi se modificando e ganhando cada vez mais destaque. Se antes as tarefas eram mais padronizadas e simples, atualmente as atividades estão ficando cada vez mais complexas, demandando pessoas mais capacitadas para a realização das mesmas.

Para Chiavenato (2014) às pessoas compõem o capital humano e intelectual de uma empresa, com os colaboradores sendo vistos como parceiros da organização, contribuindo com conhecimentos, habilidades, competências e inteligência para a tomada de decisão, assumindo um papel mais estratégico. Ao falar de maneira mais racional, um capital humano e intelectual bem estabelecido faz com que a organização usufrua melhor de seus recursos financeiros, materiais e tecnológicos.

Neste contexto, a Gestão de Pessoas surge como uma forma da organização selecionar, desenvolver e manter seus talentos. Chiavenato (2014) afirma que as pessoas são o principal ativo das organizações, atingindo o sucesso quando a mesma está voltada para as pessoas. Porém, nem sempre a Gestão de Pessoas consegue atingir seu objetivo de manter um talento na organização, sendo comum haver saída de pessoal das empresas e em órgãos públicos. Este fenômeno de saída de pessoal é chamado de rotatividade ou turnover.

A rotatividade de pessoas pode se caracterizar de forma interna ou externa. A rotatividade interna é a mudança de setor dentro da instituição, enquanto a externa é a saída do funcionário para outro ente. Como já dito anteriormente, este fenômeno é comum de acontecer, o que demonstra o grau da gravidade do mesmo e a frequência com que ocorre. De acordo com Chiavenato (2014), existem dois tipos de desligamento no turnover: desligamento por iniciativa do funcionário e o desligamento por iniciativa da organização.

O desligamento por iniciativa do funcionário diz respeito à saída do funcionário por conta própria, seja por questões pessoais ou profissionais. Já o desligamento por iniciativa da empresa seria a demissão do funcionário, podendo ser para substituir por alguém mais adequado, para corrigir o erro do processo de seleção ou até mesmo para corte de custos.

Ainda de acordo com Chiavenato (2014), a rotatividade externa é uma consequência de fatores internos e externos, com muitas vezes a organização não conseguindo ter o controle para anular totalmente a saída de funcionários. Geralmente estes fatores são explanados para a organização por meio da entrevista de desligamento.

Relacionados aos impactos, o turnover pode trazer consequências financeiras e organizacionais. Santos et al. (2023) aborda os custos diretos da rotatividade como sendo despesas com processos seletivos, treinamento e rescisão de contrato. Sobre os custos indiretos, Salton (2024) observa que os mesmos são os que apresentam os parâmetros mais difíceis de serem comparados.

Relativo aos impactos organizacionais, Gil (2010, apud Salton 2024) afirma que a alta rotatividade promove ambientes de trabalho instáveis, prejudicando a motivação da equipe e aumentando o estresse. Santos et al. (2023) contribui ao trazer impactos como: perda do conhecimento organizacional, prejudicando a eficiência e a qualidade do trabalho; queda da moral da equipe; impacto negativo na cultura organizacional, devido a falta de tempo que os colaboradores possuem para assimilar os valores da organização; perda da produtividade; impacto negativo na reputação da instituição. Por fim, Salton (2024) complementa ao identificar que a rotatividade traz uma maior dificuldade para a captação de talentos, devido a organização apresentar uma marca empregadora mais fraca.

O acompanhamento do índice de rotatividade é necessário para conseguir realizar a mitigação do problema logo em seu início. Silva e Reis (2019) comentam que organizações que possuem um índice acima de 5% já começam a sofrer dos impactos negativos que o fenômeno traz.

Para a realização de seu cálculo, diversos autores criaram diferentes abordagens e fórmulas para sua melhor aferição, porém esta pesquisa irá se focar nos cálculos utilizados por Chiavenato (2006, apud Silva e Reis 2019). Abaixo está elucidado a principal fórmula que será utilizada neste trabalho:

Figura 1: Índice de Rotatividade de Pessoal por setor

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{A + D}{2} + R + T \times 100$$

EM

Fonte: Silva e Reis (2019)

Esta fórmula serve para aferir o grau de rotatividade dentro do setor de uma organização considerando as seguintes questões: admissões (A); demissões e saídas (D); recebimento de pessoal por transferência de outro setor (R); transferência de pessoal para outro setor (T); efetivo médio dentro do período analisado (EM).

A Rotatividade no Setor Privado e no Setor Público

A rotatividade é um fenômeno comum de acontecer, com a qual todas as organizações, sejam elas privadas ou públicas, estão sujeitas aos seus impactos, sendo ocasionados por fatores internos, externos ou ambos.

O estudo da rotatividade apresenta diversas vertentes na área de Gestão de Pessoas, com estudiosos analisando seus impactos negativos e positivos nas organizações. Porém, de acordo com Ferreira e Almeida (2015), há um consenso geral de que a relação entre rotatividade e produtividade é negativa.

Pencavel (1972, apud Ferreira e Almeida 2015) foi um dos primeiros autores a publicar estudos sobre o assunto, buscando compreender a viabilidade de se ter um alto índice de rotatividade com salários mais baixos ou um baixo índice de rotatividade com salários mais altos. Como resultado, o estudioso observou que o impacto da rotatividade depende da qualificação do colaborador. Nesse caso, a rotatividade é alta e negativa quando se tem uma qualificação de mão de obra alta, por exemplo.

Já Dalton e Todor (1979, apud Ferreira e Almeida, 2015), apresentam um olhar mais otimista sobre a relação entre a organização e a rotatividade. Estes autores abordam pontos como a melhoria na cooperação entre setores e a estimulação de um ambiente inovador, gerando ganhos a longo prazo. Porém, é importante ressaltar que estes impactos positivos ocorrem em ambientes em que a rotatividade é controlada. Por fim, Ferreira e Almeida (2015) citam autores como McElroy, Morrow e Rude (2001), Kacmar et al. (2006) e Siebert e Zubanov (2009) ao abordarem a relação linear positiva que a rotatividade tem em relação a ineficiência operacional.

Para tentar compreender o que motiva a rotatividade, Hausknecht, Rodda e Howard (2009, apud Diógenes et al 2016) buscaram em seus estudos entender o motivo da permanência dos colaboradores de uma indústria hospitalar e de lazer. Observou-se na pesquisa que recompensas, prestígio social dentro da organização, comprometimento e a satisfação com o trabalho foram os principais motivos para fazer com que um colaborador não peça desligamento de seu trabalho.

Além destes autores, Ramlall (2003, apud Diógenes et al 2016) também realizou pesquisas quanto aos fatores motivadores que influenciam a saída dos funcionários, apurando que a satisfação com o trabalho, a identificação com a tarefa, o feedbacks sobre os resultados e o quantitativo de promoções foram os fatores mais fortes que influenciam a permanência do colaborador.

No que tange ao setor público, os materiais são mais escassos. Na ala internacional, têm-se os estudos de Caillier (2011, apud Diógenes et al 2016) que ao testar a intenção da rotatividade em serviços federais nos Estados Unidos chegou-se à conclusão de que a rotatividade é menor quando os funcionários apresentam maior satisfação, motivação e um desempenho mais elevado.

No Brasil, a pesquisa de Diógenes et al (2016) apresenta um estudo em um órgão público federal, onde evidenciou que grande parte dos participantes da pesquisa possuem o desejo de sair da instituição. O resultado apresentado está atrelado a alguns fatores como: idade e tempo de serviço, o qual evidenciou que servidores mais jovens e com pouco tempo de serviço possuindo um desejo mais forte de sair; percepção quanto a valorização dos funcionários, como ascensão profissional, retribuição financeira entre outros.

Por fim temos o estudo de Ferreira e Almeida (2015) que aplicaram realizaram sua pesquisa em uma organização no setor de comércio. O objetivo de seus estudos era verificar a relação entre produtividade e rotatividade. Como resultados, foram encontradas as seguintes respostas: se observou uma relação negativa entre a rotatividade de funcionários e a realização das vendas; constatou-se uma relação positiva entre acidentes de trabalho e a rotatividade, porém não foi possível ser provado estatisticamente; as práticas de gestão de pessoas,

como reconhecimento de funcionários, são muito mais reativas do que preventivas; a empresa possui uma relação positiva entre treinamento e rotatividade dos seus funcionários, denotando uma certa dificuldade em manter funcionários com alta qualificação. Com isso é possível perceber uma relação negativa da rotatividade com as atividades da organização, ocasionando no impacto nas vendas da empresa, afetando a sua atividade-fim.

O Tribunal de Contas do Estado do Amazonas

De acordo com o artigo 70 da Constituição Federal de 1988, os Tribunais de Contas apresentam como objetivo realizar a fiscalização contábil, orçamentária, patrimonial e operacional da União e dos Estados, cobrindo as entidades da administração pública direta e indireta, se baseando nos preceitos da legalidade, legitimidade e economicidade. Suas competências e composição são definidas pelos artigos 71 ao 74. O artigo 75 estabelece as mesmas normas dos artigos 71 ao 74 para os Tribunais de Contas do Estado.

Costaldello (2022) complementa ao comentar que, por eleição constitucional, os Tribunais de Contas são um órgão auxiliar do Poder Executivo para a realização do controle externo, se tornando um vetor de extrema importância para o controle da administração pública, servindo também como uma resposta por parte da administração para a população, que está cada vez mais prezando pela transparência, de uma boa gestão por parte do poder público e de agentes públicos mais éticos e menos corruptos.

De acordo com Garcia (2015), o controle das contas públicas no Brasil teve origem no ano de 1680, com a criação das Fazendas das Capitâneas e da Junta da Fazenda do Rio de Janeiro, ambas sendo jurisdicionadas por Portugal. Já a criação do Tribunal de Contas em si ocorreu apenas com a chegada da República, sendo o ministro da Fazenda Rui Barbosa o responsável por elaborar a Exposição de Motivos que fundamentou o Decreto nº 966-A de 1890 que instituiu o Tribunal de Contas da União - TCU.

Em relação ao Tribunal de Contas do Estado do Amazonas, Garcia (2015) afirma que a sua criação teve como fundamento o artigo 22 da Constituição Federal de 1946 e o artigo 100 da Carta Magna do Amazonas de 1947.

Quanto à Constituição de 1974, o artigo 22 deixa a administração financeira dos Estados e Municípios a cargo do que for estabelecido em suas Constituições estaduais, já o artigo 100 da Carta Magna do Amazonas estabelece que a fiscalização da administração financeira seria processada mediante o que for definido em lei ordinária. Dessa forma, se respaldando por estes dois artigos, em outubro de 1950 foi aprovada a Lei nº 747 que sancionou a criação de um Tribunal de Contas para o estado do Amazonas.

O Controle Externo do TCE/AM

Em 2020, o TCE/AM disponibilizou em seu site o “Manual de Organização do Controle Externo”, documento que delimita as competências de todos os setores que compõem o Controle Externo. Os artigos 1 ao 5, definem a organização dos setores, a quem eles respondem e as suas competências gerais, com os artigos seguintes abordando as competências específicas de cada setor.

De forma geral, o Controle Externo da Corte de Contas do Amazonas é composto por 19 setores, os quais são responsáveis pela fiscalização e instrução a posteriori relativo a contas anuais, atos de natureza cautelar, relatórios de acompanhamento entre outros, abrangendo a todos órgãos, entes e pessoas físicas ou jurídicas que se utilizam de recursos públicos.

Por fim, é importante citar que todos os setores do Controle Externo estão subordinados à Secretária Geral do Controle Externo (SECEX), a qual tem como responsabilidade o planejamento, a organização, coordenação e o controle das unidades técnicas que compõe o Controle Externo, além de outras atividades que são estabelecidas no ordenamento jurídico que regula as atividades do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas - TCE/AM.

III. Metodologia

O método científico diz respeito a uma abordagem utilizada pelo pesquisador para conseguir alcançar o conhecimento que o mesmo busca. Ferrari (1974, apud Prodanov e Freitas 2013), expressa que o método científico é uma característica da ciência, sendo um instrumento básico que vai sistematizar os pensamentos e traçar os procedimentos a serem usados pelo pesquisador para alcançar os objetivos pré-estabelecidos.

Nesse sentido, a presente pesquisa se utiliza do método indutivo, que por meio da experimentação visa gerar conhecimento tomando por base fenômenos específicos para assim conseguir construir um pensamento geral. Neste, parte do fenômeno da rotatividade da Corte de Contas do Amazonas para compreender o assunto de forma macro, englobando todo o serviço público.

A natureza do projeto é aplicada, objetivando a resolução de problemas concretos. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa aplicada busca a geração de conhecimento para aplicação prática, visando a solução de problemas.

A abordagem da pesquisa se deu de forma quali-quantitativo, com o pesquisador realizando o levantamento do grau de rotatividade dos setores trabalhados para então realizar análise dos dados de forma mais aprofundada. Dessa forma é possível obter melhores resultados e uma possível solução mais viável.

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa foi classificada como descritiva. O pesquisador teve como função observar e analisar o fenômeno estudado, sem que haja manipulação dos fatos. Com isso é possível descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza e características, classificá-lo, e assim explicar e interpretar os fatos. Para que esta abordagem funcione, a pesquisa assume a forma de levantamento de dados, se utilizando de ferramentas como entrevistas, questionários entre outros.

Relativo aos procedimentos que foram usados, o pesquisador fez uso da pesquisa documental, bibliográfica e pesquisa de campo para a elaboração do trabalho. Gil (2008, apud Prodanov e Freitas 2013) destaca a pesquisa documental como aquela elaborada com base em dados ainda não tratados, analisados ou que podem ser reformulados de acordo com os objetivos da pesquisa. A pesquisa de campo fundamenta-se pela observação de fatos e fenômenos que ocorrem de maneira espontânea, pelo levantamento de dados dos mesmos e no registro de variáveis consideradas relevantes para análise (Prodanov e Freitas 2013). O estudo bibliográfico busca construir a pesquisa com base em materiais já publicados, como livros, artigos e etc (Prodanov e Freitas 2013). Foi realizado um estudo bibliográfico para elaborar a base teórica deste trabalho, se utilizando dos procedimentos da pesquisa documental para analisar os dados de entrada e saída dos servidores entre 2022-2024, realizando uma pesquisa de campo para esclarecer as causas da rotatividade e seus impactos.

O universo definido para a pesquisa foi o Tribunal de Contas do Estado do Amazonas - TCE/AM. Para a amostra, foram analisadas 3 (três) Diretorias de Controle Externo, setores voltados para a atividade-fim da Corte de Contas, os quais fiscalizam as contas dos órgãos do Estado do Amazonas. A análise foi restringida entre os anos de 2022-2024, verificando a rotatividade de servidores neste período, além da aplicação de formulário para averiguar as causas e consequências deste fenômeno.

A pesquisa foi elaborada em cima de dados primários e secundários. Os dados primários são aqueles que ainda não foram registrados, sendo coletados através de entrevistas, formulários e afins. Para a coleta destes dados, foi aplicado um formulário aos servidores efetivos dos setores do Controle Externo com perguntas subjetivas e objetivas, com essa última estando em modelo likert.

Os dados secundários são informações que já foram registradas e que podem ser acessadas mediante pesquisa bibliográfica ou documental. Para este trabalho, os dados secundários serão utilizados para dar o embasamento teórico necessário, sendo realizadas pesquisas em bases de dados científicos, como Google Acadêmico, Scielo, Periódicos Capes, Scopus e afins. Quanto aos dados relacionados ao Tribunal de Contas do Estado do Amazonas - TCE/AM, o levantamento foi realizado por meio dos dados disponibilizados no Portal da Transparência do órgão.

Após a sua coleta, os dados primários e secundários foram analisados de forma quali-quantitativa, permitindo uma melhor compreensão das informações captadas. Por meio desta análise foi possível identificar padrões e percepções relacionados à temática abordada. Se observou uma recorrência nos argumentos utilizados pelos servidores, além dos aspectos culturais e organizacionais que podem influenciar a entrada e saída de pessoal. Esta abordagem possibilitou uma interpretação mais profunda dos fatos registrados, contribuindo para um melhor diagnóstico da organização.

O ponto de partida desta pesquisa se deu pelo estudo bibliográfico para a construção do seu referencial teórico, dando uma base sólida para que a mesma fosse aplicada para alcançar os seus objetivos.

Com a base teórica consolidada, foi feita uma seleção de três Diretorias do Controle Externo do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas - TCE/AM, sendo essas: Diretoria de Controle Externo da Administração dos Municípios do Interior (DICAMI); Diretoria de Controle Externo da Administração do Município de Manaus (DICAMM); Diretoria de Controle Externo da Administração Direta do Estado (DICAD). Após a seleção foi realizada uma pesquisa por meio de documentos disponibilizados pela Corte de Contas do Estado do Amazonas, buscando aferir o grau de rotatividade nas diretorias entre os anos de 2022 a 2024 por meio de uma análise quali-quantitativa.

Por fim, foi elaborado um formulário para ser aplicado nos setores do Controle Externo. O formulário teve como objetivo coletar informações pertinentes sobre os seguintes pontos: o que ocasiona a saída de pessoas nas Diretorias e qual o impacto desta rotatividade para as atividades dos setores.

IV. Resultados E Discussões

Rotatividade nas Diretorias de Controle Externo

Esta subseção tem como objetivo apresentar e discutir os dados obtidos sobre a rotatividade interna e externa do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas - TCE/AM. Os dados utilizados foram extraídos do lotaciograma referentes aos anos de 2022 a 2024, disponível no Portal da Transparência dessa instituição. Importante dizer que os anos de 2023 e 2024 foram analisados em intervalos de janeiro a novembro pelo fato de não haver informações quanto à lotação de pessoas no mês de dezembro.

Como mencionado anteriormente, a amostra da pesquisa concentrou-se em três Diretorias do Controle Externo do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas - TCE/AM, sendo essas: Diretoria de Controle Externo da Administração dos Municípios do Interior (DICAMI), Diretoria de Controle Externo da Administração do Município de Manaus (DICAMM); Diretoria de Controle Externo da Administração Direta do Estado (DICAD).

Diretoria de Controle Externo da Administração dos Municípios do Interior (DICAMI)

As funções da Diretoria de Controle Externo da Administração dos Municípios do Interior (DICAMI) estão dispostas nos Artigos 12 e 13 no Manual de Organização do Controle Externo, em que define como sua responsabilidade a coordenação e o controle de atividades de fiscalização no âmbito contábil, orçamentário, operacional e patrimonial dos órgãos e entidades da administração direta e indireta dos municípios do interior do Estado do Amazonas.

Esta diretoria é composta hoje por 14 colaboradores, sendo esses: 5 auditores técnicos do controle externo; 1 servidor cedido; 6 estagiários; 1 residente; e, por fim, pelo diretor da unidade técnica.

Para melhor obtenção do índice de rotatividade, foram elaboradas três tabelas com base no lotaciograma que discriminam os dados adquiridos sobre entradas e saídas dos colaboradores efetivos, nos anos de 2022 a 2024.

Tabela 1: Demonstrativo de entradas e saídas nos anos de 2022, 2023 e 2024 - DICAMI.

Ano	2022		2023		2024	
Mês	Jan - Jun	Jul - Dez	Jan - Jun	Jul - Nov	Jan - jun	Jul - Nov
Admissão	2	0	0	1	0	0
Realocação	0	0	1	0	1	0
Desligamento	0	0	0	1	0	0
Transferência	0	0	1	0	4	0
Qtd. de funcionários	8 - 10	10	10	10	9 - 7	7

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Tabela 2: Demonstrativo da rotatividade anual de 2022, 2023 e 2024 - DICAMI.

Ano	2022			2023			2024		
Período	Jan - Jun	Jul - Dez	Jan - Dez	Jan - Jun	Jul - Nov	Jan - Nov	Jan - Jun	Jul - Nov	Jan - Nov
Rotatividade Externa	11,11%	0,00%	10,53%	0,00%	10,00%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Rotatividade interna	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	0,00%	20,00%	62,50%	0,00%	66,20%
Rotatividade geral	11,11%	0,00%	10,53%	20,00%	10,00%	30,00%	62,50%	0,00%	66,20%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Tabela 3: Demonstrativo da rotatividade no período de 2022 a 2024 - DICAMI.

Período	2022 - 2024
Rotatividade Externa	23,53%
Rotatividade interna	82,35%
Rotatividade geral	105,88%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

As tabelas acima buscam discriminar informações relativas a admissões, realocações, desligamentos, transferências e quantidade de funcionários durante o período de 2022 a 2024 e pontuar o grau de rotatividade no período escolhido. As admissões e realocações são referentes a entradas de pessoas de forma externa e interna, respectivamente, já os desligamentos e transferências indicam respectivamente as saídas de forma externa e interna.

Observando os dados obtidos, compreende-se que a rotatividade interna possui uma grande predominância nesta diretoria, com o ano de 2024 sendo o maior expoente, apresentando o índice de 66,2% em uma análise feita de janeiro a novembro. Ao olhar o período de 2022 a 2024 como um todo, percebe-se que a rotatividade interna possui um grande impacto no setor, com o seu índice chegando aos 82,35%, alavancando o índice de rotatividade geral para 105,88%. Dessa forma, percebe-se uma grande mobilidade interna dentro desta diretoria, algo que pode ocasionar uma alta instabilidade no ambiente laboral, conforme já destacado por Gil (2010, apud Salton 2024). Por fim, destaca-se que o setor teve perdas de colaboradores ao longo do período que não foi reposta, chegando a ter 10 colaboradores logo em 2022, terminando o ano de 2024 com apenas 7 pessoas no setor.

Diretoria de Controle Externo da Administração do Município de Manaus (DICAMM)

O Manual de Organização do Controle Externo define as responsabilidades da Diretoria de Controle Externo da Administração do Município de Manaus (DICAMM) nos artigos 10 e 11, em que a diretoria tem como função a coordenação e o controle das atividades de fiscalização contábil, orçamentária, financeira, operacional e patrimonial da administração direta e indireta do município de Manaus.

Atualmente, esta Diretoria possui 14 colaboradores em seu quadro de funcionários, sendo composta por: 4 assistentes de controle externo; 4 auditores técnicos do controle externo; 4 estagiários; 1 residente; e pelo diretor responsável pela unidade.

Os dados a seguir referem-se à relação de entradas e saídas de servidores efetivos nos anos de 2022 a 2024, sendo obtidas por meio do lotaciograma disponibilizado pela própria Corte de Contas do Amazonas. Conforme feito no tópico anterior, os dados foram organizados em três tabelas para melhor análise dos mesmos.

Tabela 4: Demonstrativo de entradas e saídas nos anos de 2022, 2023 e 2024 - DICAMM.

Ano	2022		2023		2024	
Mês	Jan - Jun	Jul - Dez	Jan - Jun	Jul - Nov	Jan - Jun	Jul - Dez
Admissão	0	1	0	0	0	0
Realocação	2	0	0	1	5	0
Desligamento	0	0	0	1	0	0
Transferência	1	1	0	0	5	0
Qtd. de funcionários	11 - 12	13 - 12	12	11 - 12	11 - 12	12

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Tabela 5: Demonstrativo da rotatividade anual de 2022, 2023 e 2024 - DICAMM.

Ano	2022			2023			2024		
Período	Jan - Jun	Jul - Dez	Jan - Dez	Jan - Jun	Jul - Nov	Jan - Nov	Jan - Jun	Jul - Nov	Jan - Nov
Rotatividade Externa	0,00%	4,00%	4,17%	0,00%	4,35%	4,28%	0,00%	0,00%	0,00%
Rotatividade interna	26,09%	8,00%	33,33%	0,00%	8,70%	8,57%	86,96%	0,00%	85,68%
Rotatividade geral	26,09%	12,00%	37,50%	0,00%	13,04%	12,85%	86,96%	0,00%	85,68%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Tabela 6: Demonstrativo da rotatividade no período de 2022 a 2024 - DICAMM.

Período	2022 - 2024
Rotatividade Externa	8,51%
Rotatividade interna	127,66%
Rotatividade geral	136,17%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Semelhante ao ocorrido no tópico 4.1.1, a Diretoria apresentou um alto grau de rotatividade interna, com o ano de 2024 possuindo o maior índice, com o resultado de 85,68% de rotatividade interna e geral no referido ano, tendo por base o período de janeiro a novembro. No recorte de 2022 a 2024, o índice interno alcança o resultado de 127,66% contra 8,51% de rotatividade externa, ocasionando um resultado de 136,17% de rotatividade geral. Essa grande movimentação interna pode gerar impactos negativos como perda de conhecimento no setor e queda da eficiência do trabalho, conforme abordado por Santos et al. (2023). Relativo ao efetivo no setor, este manteve uma média de 11 a 12 funcionários ao longo dos intervalos, conseguindo repor as perdas ocasionadas pelas saídas.

Diretoria de Controle Externo da Administração Direta do Estado (DICAD)

A Diretoria de Controle Externo da Administração Direta do Estado (DICAD), tem suas competências dispostas nos artigos 6 e 7 no Manual de Organização do Controle Externo. De forma ampla, a DICAD tem como função coordenar e controlar as atividades de fiscalização contábil, operacional e patrimonial dos órgãos e entidades da administração direta estadual e todos os entes que a compõem.

Nos dias atuais, a unidade técnica apresenta em seu quadro de funcionários 19 colaboradores, apresentando dessa forma a seguinte configuração: 8 auditores técnicos do controle externo; 1 assistente do controle externo; 7 estagiários; e 3 residentes.

Os dados a seguir estão relacionados ao quantitativo de entradas e saídas de servidores efetivos nos anos de 2022 a 2024 na presente diretoria. Para melhor análise, foram elaboradas três tabelas com base nas informações obtidas.

Tabela 7: Demonstrativo de entradas e saídas nos anos de 2022, 2023 e 2024 - DICAD.

Ano	2022		2023		2024	
Mês	Jan - Jun	Jul - Dez	Jan - Jun	Jul - Nov	Jan - Jun	Jul - Nov
Admissão	0	0	1	1	3	0
Realocação	0	0	0	0	3	0
Desligamento	0	0	1	1	1	3
Transferência	3	0	1	0	9	0
Qtd. de funcionários	20-19-18-17	17	17-16	17-16	14-13-12	45911

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Tabela 8: Demonstrativo da rotatividade anual de 2022, 2023 e 2024 - DICAD

Ano	2022			2023			2024		
Período	Jan - Jun	Jul - Dez	Jan - Dez	Jan - Jun	Jul - Nov	Jan - Nov	Jan - Jun	Jul - Nov	Jan - Nov
Rotatividade Externa	0,00%	0,00%	0,00%	6,06%	6,06%	12,12%	15,38%	15,00%	29,66%
Rotatividade Interna	16,22%	0,00%	17,05%	6,06%	0,00%	6,06%	92,31%	0,00%	101,69%
Rotatividade geral	16,22%	0,00%	17,05%	12,12%	6,06%	18,18%	107,69%	15,00%	131,36%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Tabela 9: Demonstrativo da rotatividade no período de 2022 a 2024 - DICAD.

Período	2022 - 2024
Rotatividade Externa	35,65%
Rotatividade interna	103,75%
Rotatividade geral	139,40%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Seguindo a tendência das diretorias anteriores, o setor analisado possui como maior índice a rotatividade interna, com o ano de 2024 apresentando o pico do índice, com seus valores chegando a 101,69% neste período. Ao olhar o intervalo de 2022 a 2024, observa-se que, assim como analisado nos tópicos anteriores, o índice interno é superior em relação ao de mobilidade externa, com o primeiro chegando aos 103,75%, e o segundo a apenas 35,65%.

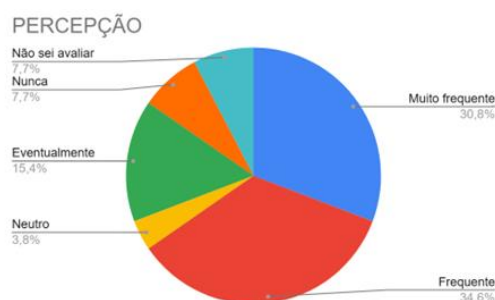
Outro dado importante a ser comentado é o efetivo de funcionários, com a diretoria apresentando uma queda brusca de colaboradores em seu setor, com o ano de 2022, possuindo o quantitativo de 20 colaboradores e terminando 2024 com apenas 9. Essa diminuição pode significar uma estratégia organizacional de reorganização dos setores, mas se feita de maneira incorreta pode trazer impactos negativos para o setor em questão.

Resultados do Formulário

Esta subseção visa apresentar e discutir os resultados obtidos por meio da aplicação do formulário dentro nas Diretorias de Controle Externo do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas - TCE/AM. O instrumento teve como objetivo a alavancagem de dados sobre os seguintes assuntos: percepção sobre a rotatividade; impacto da rotatividade e fatores que ocasionam a rotatividade. Quanto ao universo da pesquisa, era formado por 25 colaboradores, aproximadamente, pertencentes às três Diretorias de Controle de Externo do TCE/AM investigadas nesta pesquisa. Desse universo, foram obtidas 13 respostas.

Percepção sobre a rotatividade

Gráfico 1 - Percepção da Rotatividade

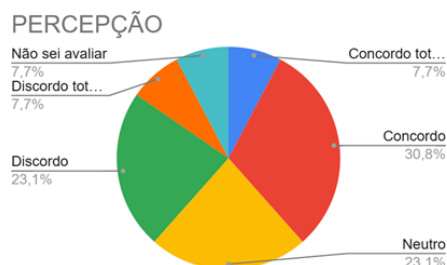


Fonte: Formulário da Pesquisa (2025)

O gráfico acima demonstra a percepção dos colaboradores relativo à rotatividade interna e externa no TCE/AM. Dessa forma, é possível observar que uma grande parcela dos respondentes entende que a rotatividade ocorre de maneira frequente na organização, com 34,6%, classificando o fenômeno como “frequente” e 30,8% como “muito frequente”. Esse resultado reforça os achados no tópico 4.1, em que as três diretorias analisadas possuem elevados índices de rotatividade interna. A percepção do alto grau de rotatividade corrobora com os estudos de Chiavenato (2014), em que o mesmo afirma que a rotatividade é um fenômeno comum nas organizações modernas, afetando até mesmo os órgãos públicos.

Outro dado adquirido pela pesquisa foi a percepção de como ocorre a rotatividade, se de maneira organizada ou não. Abaixo encontra-se o gráfico para discriminação das respostas:

Gráfico 2: Percepção de Como Ocorre a Rotatividade



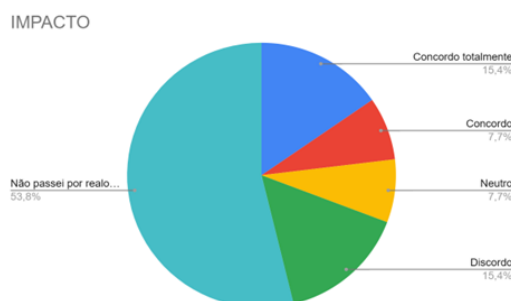
Fonte: Formulário da Pesquisa (2025)

Conforme visto acima, 30,8% dos participantes concordam que a rotatividade ocorre de maneira controlada dentro da organização, porém cerca de 23,1% discordam de tal afirmação. Por outro lado, 23,1% dos respondentes estão neutros diante de tal afirmação. Dessa forma, é possível perceber um equilíbrio entre as respostas, o que pode significar casos de reposições organizadas, mas também reativas e mal planejadas em diferentes setores do órgão, não havendo uma uniformidade nas ações da gestão. A falta de políticas consistentes e uniformes de gestão de pessoas pode gerar instabilidade e comprometer o clima organizacional, conforme destacado por Gil (2010 apud SALTON, 2024). Com o clima organizacional comprometido, a eficiência institucional acaba por ficar fragilizada, já que a mesma depende do equilíbrio entre as necessidades organizacionais e as expectativas individuais, de acordo com Chiavenato (2014). Ressalta-se também os estudos de Santos et al. (2023) e Salton (2024), em que apontam que as práticas de movimentação não planejadas acabam por afetar a produtividade de forma negativa além de ocasionar o enfraquecimento do comprometimento dos servidores.

Por fim, foram coletados dados sobre a percepção quanto a agilidade da reposição, sendo que 30,8% dos respondentes afirmam que a mesma é feita de maneira mais morosa, porém 23,1% dos respondentes concordam que há rapidez na reposição. Essa divergência reforça a suposição de que a reposição não é realizada de maneira uniforme nos setores do Controle Externo.

Impacto da rotatividade nas atividades do setor

Gráfico 3: Impacto positivo no desempenho individual

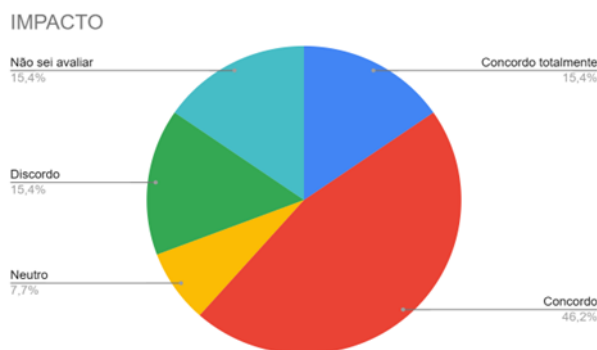


Fonte: Formulário da pesquisa (2025)

O gráfico acima demonstra as respostas relacionadas ao impacto da rotatividade no desempenho individual, ou seja, quando o colaborador passa por transferência de setor. Percebe-se que não há um consenso nas respostas quanto ao possível impacto positivo no desempenho pessoal. Observa-se que 15,4% discordam da afirmativa e 15,4% concordam com a afirmação. Algo que pode ter contribuído para está divergência foi a grande quantidade de participantes que não passaram por tal fenômeno, não estando, assim, aptos a avaliar o impacto da rotatividade para seu desempenho profissional.

Outra análise feita, foi a de impacto da rotatividade no setor, ou seja, se o setor sofreu impacto negativo em razão da rotação de colaboradores. Essa questão teve como objetivo captar a opinião dos colaboradores sobre o assunto, buscando compreender se os mesmos entendem se o impacto é negativo ou não. Ressalta-se a importância da análise devido a possível queda da eficiência e eficácia das ações de fiscalização organizadas pelo presente ente público, comprometendo o controle da administração pública, conforme destaca Costaldello (2022).

Gráfico 4: Impacto negativo no setor



Fonte: Formulário da pesquisa (2025)

Como é possível observar, existe uma maior concordância relativa ao assunto em questão, com 46,2% entendendo que o impacto gerado no setor, em decorrência da rotatividade, tende a ser mais negativo.

Por fim, foi elaborada uma questão subjetiva visando a captação da opinião dos participantes quanto ao impacto que a rotatividade gera na atividade-fim do setor. Observou-se que 53,8% das respostas abordam a queda da produtividade como principal consequência, mas outros pontos também foram levantados, sendo esses a precarização do serviço, aumento da demanda e sobrecarga dos colaboradores remanescentes. Esses resultados encontram-se de acordo com as visões de Santos et al. (2023) e de Gil (2010, apud Salton 2024), os quais associam a rotatividade a perda de conhecimento organizacional, redução da qualidade do serviço e o aumento do estresse laboral.

Fatores motivadores da rotatividade

Esta seção buscou compreender os fatores que ocasionam a rotatividade interna e externa dentro do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas - TCE/AM por meio de questões subjetivas.

Relativo às causas de rotatividade interna, constatou-se como respostas mais recorrentes a realocação de colaboradores por baixa produtividade ou por necessidade da instituição. Esta, quando ocorre, busca preencher lacunas em outro setores ou conceder o pedido de reajuste de pessoal por parte dos diretores que os comandam. Quanto a questões de produtividade, a mudança pode vir como uma forma de tentar encontrar um setor que se “encaixe” no perfil profissional e pessoal do servidor.

Quanto à rotatividade externa, observou-se uma grande gama de respostas voltadas à defasagem salarial do TCE/AM em relação a outros órgãos de mesma categoria, sendo este um dos principais fatores motivadores para a saída da instituição pesquisada. Os colaboradores afirmaram que visam a um maior crescimento profissional e um plano de carreira mais atualizado, corroborando com os estudos de Diógenes et al (2016) que apontam a ascensão profissional e a retribuição financeira como um dos fatores determinantes para a retenção de talentos em uma organização.

Alternativas Para Mitigação

Ao observar os resultados apresentados, evidencia-se a necessidade de ações para a mitigação do fenômeno da rotatividade, principalmente a interna, que se demonstrou recorrente nas Diretorias de Controle Externo. Chiavenato (2014) afirma que o sucesso de uma organização depende das pessoas. Isso demonstra que as organizações modernas devem estar focadas nas necessidades de seus colaboradores, visando a retenção de talentos. No contexto do TCE/AM, faz-se necessário a valorização de seus colaboradores, com planos de carreira mais atrativos e com maior reconhecimento do mérito dos mesmos.

Ao abordar sobre a valorização dos colaboradores, encontra-se em voga a necessidade da reformulação no plano de cargos e salários, visando uma remuneração mais adequada em relação aos demais órgãos públicos. De acordo com Diógenes et al (2016), a percepção de valorização, de oportunidade e de ascensão são fatores determinantes para a retenção do funcionário.

Por fim, Chiavenato (2014) compreende a rotatividade como um fenômeno inerente às organizações modernas. Tendo em vista isso, Salton (2024) percebe a perda do conhecimento organizacional como um dos

impactos ocasionados pela rotatividade, sendo este um dos fatores que influenciam a queda de produtividade dos setores. Para contornar o problema é necessário a adoção de ferramentas formais que reduzem a perda do conhecimento no setor, como manuais de procedimentos, por exemplo, com isso reduzindo os impactos negativos que a rotatividade inflige nos setores do Controle Externo.

Deste modo, esta pesquisa entende que a elaboração e adoção de um manual de procedimentos que indiquem normas de rotatividade no TCE/AM pode resultar na redução dos índices de rotatividade interna. Por sua vez, esses índices reduzidos é possível que haja uma diminuição de perda de conhecimento organizacional, de produtividade e de sobrecarga de servidores remanescentes.

V. Conclusão

O presente estudo teve por objetivo a análise da rotatividade e suas consequências nas Diretorias de Controle Externo do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas - TCE/AM, visando identificar suas causas e propondo ações para sua mitigação. Tendo em vista o objetivo proposto, a análise dos dados obtidos possibilitou o cumprimento do mesmo, compreendendo como ocorre a manifestação do fenômeno na instituição.

Os resultados apresentados foram alcançados por meio da análise dos lotaciogramas das três (3) diretorias analisadas, e pela aplicação de formulário nas mesmas, buscando compreender de forma mais aprofundada os fatores que ocasionam a rotatividade e seus impactos nos setores trabalhados. Com isso, foi possível observar um alto grau de rotatividade nos setores analisados, sendo a rotatividade interna o principal causador dos elevados índices de rotatividade nas Diretorias analisadas. Este alto grau de mobilidade interna tem ocasionado impactos negativos como queda da produtividade, sobrecarga de trabalho e precarização do serviço prestado.

Ao analisar os dados levantados mediante aplicação do formulário, foi possível identificar os fatores que ocasionam a rotatividade na instituição, observando que tanto os aspectos institucionais quanto motivacionais estão relacionados ao fenômeno estudado. A falta de uma maior valorização profissional foi o fator mais comentado pelos respondentes, englobando a ausência de um plano de carreira bem estruturado e a defasagem salarial em comparação a outros órgãos. Esses resultados evidenciam uma falta de ações bem estruturadas e que atendem os pedidos dos colaboradores por parte da gestão de pessoas.

O foco das alternativas apresentadas foi voltado para o planejamento da movimentação dos colaboradores, reduzindo impactos como perda de conhecimento organizacional, e para a valorização dos funcionários, visando a retenção de talentos na instituição.

Por fim, foi possível averiguar que os setores analisados apresentam um quadro de rotatividade que requer atenção por parte da gestão estratégica do órgão. Por meio da análise desenvolvida, foi possível compreender as principais causas e consequências deste fenômeno, além de recomendar ações que podem possibilitar a mitigação de seus impactos

Referências

- [1]. Brasil. Constituição (1988). Constituição Da República Federativa Do Brasil De 1988. Brasília, Df: Senado Federal, 1988. Disponível Em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso Em: 20 Mar. 2025
- [2]. Costaldello, Angela Cassia. Tribunais De Contas No Brasil. In: Nunes Júnior, Vidal Serrano Et Al. (Org). Enciclopédia Jurídica Da Pucsp: Direito Administrativo E Constitucional. 2. Ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica De São Paulo, 2022. Tomo Ii. Recurso Eletrônico.
- [3]. Chiavenato, Idalberto. Gestão De Pessoas. 4. Ed. São Paulo: Manole, 2014.
- [4]. Diógenes, Larissa Coutinho; Paschoal, Tatiane; Neiva, Elaine Rabelo; Meneses, Pedro Paulo Murce. Intenção De Rotatividade E Percepção De Suporte Organizacional Em Um Órgão Público Federal. Revista Do Serviço Público, Brasília, V. 67, N. 2, P. 147-172, Abr/Jun. 2016.
- [5]. Ferreira, Luciana Carvalho De Mesquita; Almeida, Ciro Barbosa De Aquino. Rotatividade De Funcionários E Desempenho Organizacional: Um Estudo No Comércio Brasileirp. Brazilian Business Review, Vitória, V. 12, N. 4, P. 28-61, JI./Ago. 2015.
- [6]. Garcia, Etelvina. Tribunal De Contas Do Estado Do Amazonas: Sessenta E Cinco Anos. 2. Ed. Manaus: Norma Editora, 2015. 206 P. Isbn 978-85-99031-22-3.
- [7]. Prodanov, Cleber Cristiano; Freitas, Ernani Cesar De. Metodologia Do Trabalho Científico:Métodos E Técnicas Da Pesquisa E Do Trabalho Acadêmico [Recurso Eletrônico]. 2. Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Isbn 978-85-7717-158-3. Disponível Em: <http://www.feevale.br/Editora>. Acesso Em: 15 Mai. 2015
- [8]. Salton, Mariane Arcari. Rotatividade De Pessoas Em Organizações: Uma Revisão Conceitual. 2024. 33 F. Trabalho De Conclusão De Curso (Bacharelado Em Administração) - Universidade Estadual Do Rio Grande Do Sul, Unidade Universitária Em Encantado, Encantado, 2024.
- [9]. Santos, M.J.F Dos Et Al. Redução Da Rotatividade De Colaboradores Em Médias Empresas Varejistas. 2023. Disponível Em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/15266>. Acesso Em: 10 Jun. 2025.
- [10]. Silva, Alesandre Da; Reis, Carla Rodrigues Dos. Como Reduzir O Índice De Turnover Nas Empresas Melhorando As Habilidades De Gestão Dos Seus Líderes. Ribeirão Preto, Sp; Uniesp S/A, 2019. Disponível Em: https://unesp.edu.br/sites/_biblioteca/Revistas/20190718165129. Acesso Em: 08 Set. 2025.
- [11]. Tribunal De Contas Do Estado Do Amazonas - Tce-Am. Transparência Tce-Am. Disponível Em: <https://transparencia.tce.am.gov.br/>. Acesso Em: 24 Ago. 2025.
- [12]. Tribunal De Contas Do Estado Do Amazonas. Manual De Organização Do Controle Externo. Manaus; Tce-Am Ago. 2020. Disponível Em: https://www2.tce.am.gov.br/?Page_Id=71764. Acesso Em: 30 Set. 2025