UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

GERMANA BARROS RODRIGUES

Rotatividade de Pessoal na Universidade Federal de Pernambuco

Recife
2015

GERMANA BARROS RODRIGUES

ROTATIVIDADE DE PESSOAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

Dissertação apresentada ao Programa do Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito para obtenção do grau de Mestre, sob a orientação da Professora Dra. Mônica Maria Barbosa Gueiros.

Recife
2015

Catalogação na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

R696r Rodrigues, Germana Barros
Rotatividade de pessoal na Universidade Federal de Pernambuco / Germana Barros Rodrigues. - Recife: O Autor, 2015.
159 folhas : il. 30 cm.

Orientadora: Profª. Dra. Mônica Maria Barbosa Gueiros.
Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2015.
Inclui referências e apêndices.

1. Administração de pessoal. 2. Motivação no trabalho. 3. Universidades e faculdades públicas. 4. Serviço público – administração de pessoal. I. Gueiros, Mônica Maria Barbosa (Orientadora). II. Título.

351 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2015 – 097)

Dissertação de Mestrado apresentada por **Germana Barros Rodrigues** ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, da Universidade Federal de Pernambuco, sob o título: "**Rotatividade de Pessoal na Universidade Federal de Pernambuco"** orientada pela Professora Mônica Maria Barbosa Gueiros e aprovada pela Banca Examinadora formada pelos professores doutores:

Mônica Maria Barbosa Gueiros
Presidente

Denílson Bezerra Marques
Examinador Interno

Denise Clementino de Souza
Examinadora Externa

Recife, 26 de maio de 2015.

Profª. Drª. Alexandrina Saldanha Sobreira de Moura
Coordenadora

Dedico este trabalho a todos os servidores públicos que acreditam que podem fazer a diferença na concretização de um mundo melhor.

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, a Deus, pelo dom da vida, pela sabedoria e pela energia e vontade de viver que correm em minhas veias.

A André, meu esposo, que me apoiou, se sacrificou comigo durante essa caminhada acadêmica e esteve ao meu lado em todos os momentos.

A meus pais e meu irmão, que são meu esteio e minha fortaleza.

À família do meu esposo e aos meus amigos, que me acompanharam nessa jornada acadêmica e me deram total apoio torcendo por mim.

A todos que fazem parte do Mestrado Profissional em Gestão Pública, meus colegas da Turma XII, os professores, a coordenação e a equipe da secretaria, pela convivência, cordialidade e estímulo.

À professora Mônica Gueiros, minha orientadora, por ter aceitado o desafio dessa orientação, me estimulado a dar o meu melhor e muito contribuído para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus colegas de trabalho do Hospital das Clínicas/UFPE, pelas palavras de incentivo e pela compreensão pelas minhas ausências.

À Universidade Federal de Pernambuco, por me proporcionar a realização deste curso e à equipe da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida, pela disponibilidade e apoio.

Aos meus amigos do ‘G5’: Mariana Sassi, Nathália Farias, Renata Azevedo e Renato Gomes, herança do mestrado, que foram fundamentais nesta minha trajetória.

Aos meus amigos e revisores deste trabalho: Kléber Tenório, Mariana Sassi e Renata Azevedo, pelo apoio e incentivo.

E por fim, mas não menos importante, a todos os que disponibilizaram um pouquinho do seu tempo para opinar sobre o assunto em tela: os servidores respondentes do questionário, os servidores que participaram do pré-teste do questionário e os gestores da PROGEPE/UFPE.

“Quando você deseja realmente uma coisa, todo universo conspira a seu favor”.

Paulo Coelho

RESUMO

Com a transição da Administração Pública Burocrática para a Administração Pública Gerencial, o setor público tem passado por mudanças que reforçaram a necessidade de estudos sobre seus servidores. O novo perfil destes servidores, constituído a partir da profissionalização da burocracia e da instituição da seleção meritocrática e universal, tem preocupado os gestores no que tange ao fenômeno da rotatividade de pessoal, principalmente em decorrência da motivação dos servidores em relação ao trabalho. Diante deste panorama, definiu-se como objetivo geral da pesquisa verificar os aspectos motivacionais que impactaram no desligamento voluntário dos servidores estatutários (docentes e técnicos administrativos) da Universidade Federal de Pernambuco, no período de 2010 a 2013. E para o alcance deste objetivo foram estabelecidos quatro objetivos específicos: a) traçar o perfil dos servidores que se desligaram voluntariamente da UFPE no período de 2010 a 2013, realizado a partir de dados disponibilizados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida da UFPE; b) calcular a taxa de rotatividade de pessoal nos setores da UFPE, a partir do número de desligamentos voluntários, no período de 2010 a 2013; c) identificar os principais fatores que influenciaram os servidores da UFPE a solicitar desligamento, a partir da análise de sua motivação para o trabalho, à luz da Teoria de Victor Vroom, realizado a partir de questionários aplicados a servidores que se desligaram da UFPE no período do estudo, com base na revisão de literatura e na Teoria da Expectativa; e d) verificar a percepção de gestores de pessoal da UFPE acerca da rotatividade de servidores na instituição, realizado a partir de questionários aplicados a gestores de pessoal da PROGEPE/UFPE. Trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa e qualitativa, que utilizou a estatística descritiva e a análise de conteúdo, tendo a UFPE como estudo de caso. A partir de seus resultados, foi constatado o baixo nível de satisfação com o trabalho dos servidores que se desligaram da UFPE, endossando a relação inversa entre satisfação e probabilidade de desligamento voluntário. Foi observado também que as principais causas para o desligamento de pessoal da UFPE são referentes às questões financeiras, quais sejam: salário e benefícios e plano de cargos e carreiras; entretanto, foram apontados alguns fatores que podem ser melhorados em decorrência de ações desenvolvidas pela UFPE, tais como: condições do local de trabalho; ambiente de trabalho/ clima organizacional; melhoria na alocação de servidores ingressantes na instituição; criação de canais de comunicação com servidores e candidatos a concursos da UFPE, entre outros.

Palavras-Chave: Desligamento de Pessoal. Motivação. Instituição de Ensino Superior. Victor Vroom.

ABSTRACT

With the transition of Bureaucratic Public Administration to Managerial Public Administration, the public sector has undergone changes reinforcing the need for studies about their government employees. The new profile of these employees, built from the professionalization of the bureaucracy and the institute of universal and meritocratic selection, has worried managers with regard to staff turnover phenomenon, mainly due to the motivation of employee in relation to work. With this conjuncture, it was defined as a general objective of the research verify the motivational aspects that impacted on voluntary resignation of statutory employees (teachers and administrative technician) of the Universidade Federal de Pernambuco, in the period 2010 to 2013. And to achieve this objective were established four specific objectives: a) to trace the profile of employees who left voluntarily the UFPE in the 2010 to 2013 period, held from data provided by the Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida – UFPE; b) calculate the staff turnover rate in the sectors of UFPE, from the number of voluntary resignation in the 2010 to 2013 period; c) identify key factors influencing the UFPE servants to request resignation from the analysis of their motivation for the job, according to the Theory of Victor Vroom, held from questionnaires given to servants who left the UFPE in the period the study, based on literature review and Expectancy Theory; d) verify the perception of UFPE personnel managers about the turnover of servants in the institution, held from questionnaires given to personnel managers PROGEPE/UFPE. It is an exploratory research, quantitative and qualitative, which used descriptive statistics and content analysis, having UFPE as a case study. From their results, it was found the low level of satisfaction with the work of the servants who left the UFPE, endorsing the inverse relationship between satisfaction and likelihood of voluntary resignation. It was also observed that the main causes for personal shutdown of UFPE are related to financial matters, namely: wages and benefits and plan for jobs and careers; however, it was pointed out some factors that can be improved as a result of actions taken by UFPE, namely: workplace conditions; work environment / organizational climate; improvement in the allocation of incoming servers in the institution, creation of channels of communication with servers and candidates in competitions of UFPE , among others.

Keywords: Personal Resignation. Motivation. Higher Education Institution. Victor Vroom.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADUA – Associação dos Docentes da Universidade Federal do Amazonas
AGU – Advocacia Geral da União
ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAA – Centro Acadêmico do Agreste
CAC – Centro de Artes e Comunicação
CAV – Centro Acadêmico de Vitória
CCB – Centro de Ciências Biológicas
CCEN – Centro de Ciências Exatas e da Natureza
CCJ – Centro de Ciências Jurídicas
CCQ – Coordenação de Capacitação e Qualificação
CCS – Centro de Ciências da Saúde
CCSA – Centro de Ciências Sociais Aplicadas
CFCH – Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CGU – Controladoria Geral da União
CHESF – Companhia Hidroelétrica do São Francisco
CIN – Centro de Informática
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
CNEN – Comissão Nacional de Energia Nuclear
COPERGÁS – Companhia Pernambucana de Gás
CTG – Centro de Tecnologia e Geociências
DAP – Divisão de Análise de Processo
DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas
DIEESE – Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos
DJPE – Diário de Justiça do Estado de Pernambuco
DNPM – Departamento Nacional de Produção Mineral
DOU – Diário Oficial da União
EBSERH – Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
HC – Hospital das Clínicas
HEMOBRAS – Empresa Brasileira de Hemoderivados e Biotecnologia
ICMBio – Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
IFAM – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas

IFES – Instituição Federal de Ensino Superior
IFPB – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
IFPE – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco
IFPI – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí
IFSC – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina
IFSP – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
INPA – Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia
INSS – Instituto Nacional do Seguro Social
LIKA – Laboratório de Imunopatologia Keizo Asami
MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia
MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário
MEC – Ministério da Educação
MPPE – Ministério Público de Pernambuco
MPU – Ministério Público da União
NTI – Núcleo de Tecnologia da Informação
PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação
PROACAD – Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos
PROAES – Pró-Reitoria para Assuntos Estudantis
PROEXT – Pró-Reitoria de Extensão
PROGEPE – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida
PROGEST – Pró-Reitoria de Gestão Administrativa
PROPESQ – Pró-Reitoria para Assuntos de Pesquisa e Pós-Graduação
PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
PSF – Programa de Saúde da Família
PUCRS – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
SAD-PE – Secretaria de Administração do Governo do Estado de Pernambuco
SEE-PE – Secretaria de Educação de Pernambuco
SEFAZ – MT – Secretaria da Fazenda do Mato Grosso
SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados
SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SUAPE – Complexo Industrial Portuário

TI – Tecnologia da Informação

TJPE – Tribunal de Justiça de Pernambuco

TJPB – Tribunal de Justiça da Paraíba

TRE – AP – Tribunal Regional Estadual do Amapá

TRE – BA – Tribunal Regional Estadual da Bahia

TRF 5ª – Tribunal Regional Federal da 5ª Região

UEPB – Universidade Estadual da Paraíba

UERN – Universidade Estadual do Rio Grande do Norte

UFBA – Universidade Federal da Bahia

UFC – Universidade Federal do Ceará

UFF – Universidade Federal Fluminense

UFG – Universidade Federal de Goiás

UFGD – Universidade Federal de Grande Dourados

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UFMS – Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

UFPI – Universidade Federal do Piauí

UFPR – Universidade Federal do Paraná

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

UFRPE – Universidade Federal Rural de Pernambuco

UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

UFS – Universidade Federal de Sergipe

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UFSCar – Universidade Federal de São Carlos

UFSJ – Universidade Federal de São João del-Rei

UFV – Universidade Federal de Viçosa

UNB – Universidade de Brasília

UNCISAL – Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas

UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo

UNIVASF – Universidade Federal do Vale do São Francisco

USP – Universidade de São Paulo

VIE – Valência, Instrumentalidade e Expectância

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 (3) – Ano de desligamento em relação à categoria 49
Tabela 2 (3) – Ano de nomeação em relação à categoria 49
Tabela 3 (3) – Objeto de Estudo 50
Tabela 4 (4) – Lotação 61
Tabela 5 (4) – Índice de Rotatividade – 2010..... 68
Tabela 6 (4) – Índice de Rotatividade – 2011..... 69
Tabela 7 (4) – Índice de Rotatividade – 2012..... 70
Tabela 8 (4) – Índice de Rotatividade – 2013..... 71
Tabela 9 (4) – Índice de Rotatividade – 2010 a 2013..... 72
Tabela 10 (4) – Lotação (Amostra) 77
Tabela 11 (4) – Respostas Não Categorizadas (Causas) 92
Tabela 12 (4) – Ambiente de Trabalho / Clima Organizacional 93
Tabela 13 (4) – Autonomia na realização das atividades 94
Tabela 14 (4) – Carga Horária/ Jornada de Trabalho 95
Tabela 15 (4) – Plano de cargos e carreiras 96
Tabela 16 (4) – Progressão salarial 97
Tabela 17 (4) – Salário e benefícios 97
Tabela 18 (4) – Condições do local de trabalho (infraestrutura, segurança...) 100
Tabela 19 (4) – Flexibilidade 101
Tabela 20 (4) – Localização da organização 102
Tabela 21 (4) – Participação em capacitações, treinamentos 102
Tabela 22 (4) – Possibilidade de crescimento acadêmico 103
Tabela 23 (4) – Possibilidade de crescimento profissional 104
Tabela 24 (4) – Possibilidade de desenvolver o potencial criativo, inovador 105
Tabela 25 (4) – Possibilidade de mudar de setor/ área dentro da própria organização 106
Tabela 26 (4) – Reconhecimento pelo trabalho desenvolvido 107
Tabela 27 (4) – Relacionamento com os pares 108
Tabela 28 (4) – Relacionamento com os superiores 108
Tabela 29 (4) – *Status*/ Prestígio 109
Tabela 30 (4) – Tipo de trabalho desenvolvido 110

Tabela 31 (4) – Tratamento isonômico do superior 111
Tabela 32 (4) – Escala da força motivacional 114
Tabela 33 (4) – Respostas Não Categorizadas (Sugestões) 124

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 (4) – Causas do Desligamento Voluntário: Categorias, Unidades e Frequências 85
Quadro 2 (4) – Causas do Desligamento Voluntário – Categoria: Remuneração 87
Quadro 3 (4) – Causas do Desligamento Voluntário – Categoria: Questões Pessoais 89
Quadro 4 (4) – Causas do Desligamento Voluntário – Categoria: O Trabalho 90
Quadro 5 (4) – Causas do Desligamento Voluntário – Categoria: A Universidade 91
Quadro 6 (4) – Comparação entre Valência e Instrumentalidade 112
Quadro 7 (4) – Sugestões para Diminuir o Desligamento Voluntário na UFPE: Categorias, Unidades e Frequências 115
Quadro 8 (4) – Comparativo Salarial 117
Quadro 9 (4) – Sugestões para Diminuir o Desligamento Voluntário – Categoria: Remuneração 117
Quadro 10 (4) – Sugestões para Diminuir o Desligamento Voluntário – Categoria: Questões Pessoais 119
Quadro 11 (4) – Sugestões para Diminuir o Desligamento Voluntário – Categoria: O Trabalho 121
Quadro 12 (4) – Sugestões para Diminuir o Desligamento Voluntário – Categoria: A Universidade 123
Quadro 13 (4) – Cargo/ Função – Gestores da PROGEPE/UFPE 125
Quadro 14 (4) – Rotatividade de Pessoal – Pontos Positivos e Negativos 125
Quadro 15 (4) – Rotatividade de Pessoal na UFPE 127
Quadro 16 (4) – Política de Retenção de Pessoal na UFPE 127
Quadro 17 (4) – Rotatividade de Pessoal na UFPE 128
Quadro 18 (4) – Recrutamento e Seleção na UFPE 128
Quadro 19 (4) – Causas do Desligamento Voluntário de Pessoal na UFPE 129
Quadro 20 (4) – Políticas de Pessoal na UFPE 129
Quadro 21 (4) – Estímulo à Retenção de Pessoal na UFPE 130

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 (4) – Ano de Desligamento 57
Gráfico 2 (4) – Gênero 57
Gráfico 3 (4) – Local de Destino dos Servidores 58
Gráfico 4 (4) – Universidades e Institutos que Absorveram Servidores 59
Gráfico 5 (4) – Idade 60
Gráfico 6 (4) – Tempo de Permanência na UFPE 62
Gráfico 7 (4) – Servidores em Estágio Probatório 63
Gráfico 8 (4) – Idade dos Servidores em Estágio Probatório 64
Gráfico 9 (4) – Categoria Profissional 64
Gráfico 10 (4) – Classe Profissional dos Servidores Exonerados 65
Gráfico 11 (4) – Classe Profissional dos Técnicos Administrativos Exonerados .. 66
Gráfico 12 (4) – Exonerações de Docentes 67
Gráfico 13 (4) – Ano de Desligamento (Amostra) 75
Gráfico 14 (4) – Gênero (Amostra) 76
Gráfico 15 (4) – Idade (Amostra) 76
Gráfico 16 (4) – Tempo de Permanência na UFPE (Amostra) 78
Gráfico 17 (4) – Servidores em Estágio Probatório (Amostra) 78
Gráfico 18 (4) – Idade dos Servidores em Estágio Probatório (Amostra) 79
Gráfico 19 (4) – Categoria Profissional (Amostra) 79
Gráfico 20 (4) – Classe Profissional (Amostra) 80
Gráfico 21 (4) – Nível de Escolaridade – Ingresso (Amostra) 80
Gráfico 22 (4) – Grau de Escolaridade – Desligamento (Amostra) 81
Gráfico 23 (4) – Grau de Escolaridade dos Docentes – Desligamento (Amostra) 82
Gráfico 24 (4) – Grau de Escolaridade dos Técnicos Administrativos – Desligamento (Amostra) 82
Gráfico 25 (4) – Exercício de cargo de chefia ou função de confiança – Desligamento (Amostra) 83
Gráfico 26 (4) – Servidores, no mesmo setor, com atividades semelhantes (Amostra) 83
Gráfico 27 (4) – Carreira Profissional (Amostra) 84

SUMÁRIO

1 **INTRODUÇÃO** 16
1.1 Problema de Pesquisa 19
1.2 Objetivos 21
1.2.1 Geral 21
1.2.2 Específicos 21
1.3 Justificativa 21
2 **REVISÃO DE LITERATURA** 23
2.1 Rotatividade de Pessoal 23
2.1.1 Rotatividade de Pessoal no Serviço Público 29
2.2 Motivação no Trabalho 36
2.2.1 Teoria da Expectativa 39
3 **METODOLOGIA** 44
3.1 A Universidade Federal de Pernambuco 44
3.2 Tipo de Pesquisa 47
3.3 Etapas da Pesquisa 48
3.4 População Alvo e Amostra 49
3.5 Coleta de Dados 50
3.5.1 Questionário – Servidores 51
3.5.2 Questionário – Gestores da PROGEPE 53
3.6 Análise de Dados 53
4 **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS** 56
4.1 Perfil dos Servidores 56
4.2 Taxa de Rotatividade de Pessoal 67
4.3 Identificação de Fatores 74
4.3.1 Perfil dos Respondentes 74
4.3.2 Causa do Desligamento 85
4.3.3 Motivação para o Trabalho 93
4.3.4 Sugestões dos Respondentes 114
4.4 Percepção dos Gestores de Pessoal 124
5 **CONSIDERAÇÕES FINAIS** 132
6 **REFERÊNCIAS** 140
APÊNDICE A – Questionário – Servidores 154
APÊNDICE B – Questionário – Gestores PROGEPE 158

1 Introdução

A Constituição de 1988 trouxe mudanças profundas na Administração Pública, entre elas podem-se destacar três conjuntos: 1) a democratização do Estado, favorecida com o fortalecimento do controle externo da Administração Pública; 2) a descentralização que favoreceu uma maior participação cidadã, além de inovações na área da gestão pública; e 3) a profissionalização da burocracia, que iniciou a seleção meritocrática e universal, por meio do concurso público, e criou a Escola Nacional de Administração Pública com o intuito de capacitar a alta burocracia (ABRUCIO, 2007).

Essas mudanças foram impulsionadas com a Reforma da Gestão Pública, que teve início no Brasil em 1995 com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Estado, e foi executada em âmbito federal no Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE, conduzida pelo ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira. Com a extinção do MARE, em 1998, a reforma passou a ser conduzida pelo Ministério do Planejamento e Gestão e pelos próprios estados e municípios, em seus âmbitos de atuação (BRESSER-PEREIRA, SPINK, 2007).

De acordo com o extinto MARE, em uma publicação de 1997 sobre a Reforma do Aparelho do Estado, dentre os doze principais pontos da reforma destacam-se algumas questões relacionadas diretamente ao servidor público: criação de novas carreiras e fortalecimento das existentes; profissionalização do servidor; e a readequação do perfil e da distribuição dos servidores em cada órgão ou entidade pública.

Nesse contexto de avanços e mudanças, o setor público e seus servidores passam a ser objetos de estudo, uma vez que figuram no campo da Administração Gerencial, surgindo temas como administração voltada para o alcance de resultados, descentralização, rotatividade de pessoal, comprometimento, desempenho, incentivo à criatividade e à inovação. Esses temas, antes característicos das organizações privadas, são agora também encontrados no âmbito do serviço público (LEITE, 2004).

Segundo Bresser-Pereira e Spink (2007), a Administração Pública Gerencial, trazida pela Reforma da Gestão Pública, constitui um avanço, e até certo ponto, um rompimento com a Administração Pública Burocrática no Brasil. Porém, de acordo com os autores, isso não significa que negue todos os seus princípios, uma vez que

a Administração Pública Gerencial conserva da Administração Pública Burocrática, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho e o treinamento sistemático. Para estes autores, a diferença principal está na forma de controle que deixa de se basear nos processos para focar nos resultados.

Corroborando com os autores supracitados, em 2009 foi lançada a Agenda Nacional de Gestão Pública, uma iniciativa da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, que teve como primeiro eixo temático 'Burocracia Profissional e Meritocracia'. Nesse eixo foram listados como problemas: Heterogeneidade e complexidade da Administração Pública; Profissionalização e mérito no serviço público; Política remuneratória; Capacitação para competências; Ocupação de cargos de confiança; e Organização da Administração Pública. E como soluções foram apresentados os seguintes pontos: Agenda de gestão; Políticas de carreira; Imagem da burocracia; Preenchimento de cargos de confiança; Competência competitiva; e Capacitação (BRASIL, 2009).

O novo perfil dos servidores públicos também é aspecto relevante nessa abordagem. Para Campos *et al.* (2009), profissionais cada vez mais qualificados, com ideias inovadoras, visão estratégica e forte potencial empreendedor fazem com que órgãos públicos se destaquem com melhores resultados, gerando, portanto, aprimoramento em seus serviços e maiores benefícios à população.

As pessoas não só fazem parte da vida produtiva das organizações como são seu princípio essencial, conferindo vitalidade às atividades e processos, inovando, criando e recriando contextos e situações que podem levar ao sucesso da organização, fazendo-a se posicionar de maneira competitiva, transformando sua capacidade potencial em capacidade real (DAVEL e VERGARA, 2010). Assim, a perda excessiva de funcionários pela organização pode ocasionar uma série de prejuízos, dentre eles a perda de conhecimento organizacional. Isto porque, segundo Maciel *et al.* (2008), as transformações ocorridas no final do século XX e início do século XXI mudaram o foco das organizações refletindo a importância das pessoas e do conhecimento. Isso vem à tona na forma como as organizações estão gerenciando o conhecimento e valorizando seus profissionais, tendo em vista que para uma organização ter bom desempenho ela precisa criar, disseminar e

incorporar o conhecimento organizacional, sendo imprescindível a relação existente entre pessoas, grupos e organização.

Nesse processo de tornar gerencial o Estado Brasileiro, está havendo uma repercussão na dinâmica social e no reposicionamento das instituições e isso tem contribuído para que um de seus esteios seja a força de trabalho. Nesse cenário, vem emergindo “as carreiras estratégicas, a recomposição de quadros e de pessoal, as remodelações das estruturas de remuneração, as exigências de competências e as capacitações” (BERGUE, 2014, p. 255).

Acrescenta-se a esse debate a gestão por competência, política recentemente adotada pelo governo federal para orientar a gestão pública de recursos humanos com o objetivo de desenvolver o seu quadro de pessoal e promover o desempenho no serviço público. Entretanto, pesquisas revelam que não está sendo fácil realizar a transição da área operacional para a estratégica, visto que as atividades operacionais ainda são responsáveis pela maior parte do tempo dos gestores de Recursos Humanos (MOURA e SOUZA, 2014). Nesse cenário globalizado, a gestão de pessoas passa a ser estratégica quando se encara a mudança como uma constante (SILVA e MELLO, 2011). Essa situação pode gerar consequências negativas na organização, pois sem uma gestão estratégica de recursos humanos, fica difícil a elaboração de uma política de recursos humanos orientada para a atração, retenção, motivação, capacitação e desenvolvimento do servidor, visando à efetividade organizacional (VIEIRA *et al.*, 2011).

Outra questão a ser levada em consideração é a motivação para o trabalho, pois pode-se dizer que o desempenho no trabalho depende, além das habilidades individuais, da motivação de cada um. As pessoas motivadas dedicam maior esforço ao seu desempenho do que as desmotivadas e isso favorece a satisfação com o trabalho, propiciando maior permanência do trabalhador na organização (ROBBINS, 2009). Schernerhorn *et al.* (1999) contribuem com o debate ao afirmarem que a probabilidade dos trabalhadores insatisfeitos se demitirem é maior do que os satisfeitos, e isso pode afetar tanto a produtividade quanto o moral do grupo.

Considerando o contexto exposto, esta pesquisa aborda um fenômeno ainda pouco discutido no setor público: a rotatividade de pessoal. Neste caso, a rotatividade dos servidores estatutários no âmbito de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), mais especificamente a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Esta pesquisa foi desenvolvida tendo como base o Modelo da

Expectativa, do Professor Victor Vroom, publicado em 1964, que se direciona especificamente à situação de trabalho e enfoca três variáveis: a valência, a instrumentalidade e a expectativa. A temática em questão despertou o interesse neste estudo tendo em vista que o número de desligamentos de servidores estatutários na Instituição e a preocupação com a reposição deste quadro de pessoal é algo reconhecido por servidores e gestores da UFPE.

Ressalta-se que essa preocupação em relação ao fenômeno da rotatividade de pessoal não diz respeito somente aos técnico-administrativos, inclui também os docentes, principalmente aqueles lotados em *campi* do interior, como é o caso do Centro Acadêmico do Agreste (CAA) e do Centro Acadêmico de Vitória (CAV), em decorrência da distância destes centros em relação à Reitoria da Universidade, como também da falta de estrutura das cidades, se comparadas a Recife, sede da Reitoria e da maioria dos centros da Universidade.

1.1 Problema de Pesquisa

Segundo estudos do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos – DIEESE, a literatura da área de Recursos Humanos é enfática ao pontuar os custos decorrentes do processo de seleção, de treinamento e de avaliação do admitido contratado para substituir o desligado; da perda de “capital intelectual”; dos problemas oriundos da “aculturação” do novo trabalhador; e da influência da rotatividade de pessoal sobre a “saúde organizacional”, com impactos negativos sobre a produtividade e a lucratividade das organizações (DIEESE, 2011).

De acordo com Pomi (2005), a instabilidade da economia; a falta de regulamentação ou melhoria de desempenho de determinados setores; as mudanças de modelos de gestão; a falta de políticas e estratégias para o desenvolvimento da carreira; a falta de desafio na rotina; o salário, a falta de reconhecimento, entre outros, são fatores que podem contribuir para a rotatividade de pessoal.

Segundo Verleun (2008), as possíveis causas para um servidor público se desligar da instituição à qual ele pertence estão ligadas à sua percepção dessa instituição. Conforme a autora, o indivíduo irá analisar pontos como: existência ou não de uma carreira efetivamente implantada; o grau de influência de grupos de

interesse na organização; e se as funções comissionadas estão ocupadas por indicação política em detrimento do mérito do corpo funcional.

Outra variável que contribui para o aumento da taxa de desligamento, e consequentemente da rotatividade de pessoal, é a questão da expectativa do trabalhador, tanto no momento de seu ingresso na organização como durante o desenvolvimento de suas atividades. Esse aumento da taxa de desligamento pode ser explicado pelo modelo de motivação baseado na Teoria da Expectativa, proposto por Victor Vroom que, a partir dos conceitos de valência, expectativa e instrumentalidade, estuda a relação entre as pessoas e seu trabalho a partir do processo de motivação baseado nos objetivos e nas escolhas de cada indivíduo e de suas expectativas em alcançar a esses mesmos objetivos (VROOM, 1995).

De acordo com Bergue (2014), a rotatividade de pessoal tem sido uma preocupação constante para os gestores públicos, principalmente os que atuam na área de gestão de pessoas, com o surgimento de fenômenos como a “indústria dos concursos” e dos “concurseiros”.

Segundo Amaral e Lopes (2014), o alto índice de rotatividade de pessoal em Instituições de Ensino Superior é uma das grandes preocupações dos gestores públicos destas organizações, resultando em custos tanto na realização de novos concursos públicos quanto na realização de capacitações a na adaptação desses servidores à instituição.

Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2009/2013 da Universidade Federal de Pernambuco, o corpo técnico administrativo é fundamental para o alcance dos objetivos da Instituição, sendo necessário o estabelecimento de uma política de pessoal eficaz. E para que isso aconteça, é necessário investimento e a recomposição integral do quadro de pessoal técnico-administrativo em Educação. Em relação aos docentes, a UFPE tem investido na qualificação formal, corroborando a política institucional de estímulo aos três pilares da Universidade: o ensino, a pesquisa e a extensão (UFPE, 2014). Essas políticas contribuem diretamente e indiretamente para a retenção de pessoal na organização.

Diante do panorama exposto, percebe-se que o fenômeno da rotatividade de pessoal merece uma atenção dos gestores, principalmente aqueles que lidam com recursos públicos. Nesse contexto, surge a seguinte questão: Quais os aspectos motivacionais que impactaram no desligamento voluntário dos servidores

estatutários (docentes e técnicos administrativos) da UFPE, no período de 2010 a 2013?

1.2 Objetivos

Os objetivos da pesquisa, geral e específicos, são descritos a seguir.

1.2.1 Geral

Verificar os aspectos motivacionais que impactaram no desligamento voluntário dos servidores estatutários (docentes e técnicos administrativos) da Universidade Federal de Pernambuco, no período de 2010 a 2013.

1.2.2 Específicos

- Traçar o perfil dos servidores que se desligaram voluntariamente da UFPE no período de 2010 a 2013;
- Calcular a taxa de rotatividade de pessoal nos setores da UFPE, a partir do número de desligamentos voluntários, no período de 2010 a 2013;
- Identificar os principais fatores que influenciaram os servidores da UFPE a solicitar desligamento, a partir da análise de sua motivação para o trabalho, à luz da Teoria de Victor Vroom (1964);
- Verificar a percepção de gestores de pessoal da UFPE acerca da rotatividade de servidores na instituição.

1.3 Justificativa

As organizações públicas (incluindo as universidades) apresentam pontos críticos no tocante a uma política de recursos humanos capaz de reter talentos. Como consequência, tem-se os altos índices de rotatividade de pessoal (SIQUEIRA *et al.*, 2012), e este fenômeno gera consequências tanto financeiras (realização de novos concursos, treinamentos, período de adaptação do novo servidor, entre outros) como em relação ao conhecimento organizacional, imprescindível ao bom desempenho da organização. De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego

(2014), a importância do tema da rotatividade de pessoal torna-se evidente diante das altas taxas verificadas no mercado de trabalho brasileiro.

Foi escolhida uma universidade como *locus* de pesquisa por ser esta uma instituição de grande importância para a sociedade visto que, segundo Chauí (2003), ela é uma instituição social, que abrange opiniões, atitudes e projetos conflitantes, trazendo as divisões e contradições da sociedade. Também pelo fato, segundo Marques *et al.* (1997), das universidades brasileiras ainda se caracterizarem pelo conservadorismo, principalmente em relação à sua política de recursos humanos, resistindo à adoção de medidas que incentivem à participação e deem maior autonomia nas decisões ao seu pessoal técnico-administrativo.

Por meio da revisão de literatura, constatou-se a existência de poucos estudos sobre rotatividade de pessoal no setor público se comparado com os trabalhos existentes no setor privado. E não foram identificadas pesquisas sobre rotatividade de pessoal numa Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) que abrangesse tanto docentes como técnico-administrativos.

Esta pesquisa foi desenvolvida no intuito de oferecer uma parcela de contribuição para o conhecimento relativo à rotatividade de pessoal, a partir dos aspectos motivacionais dos servidores estatutários de uma IFES para se desligarem voluntariamente de sua instituição e da percepção dos gestores de pessoal sobre esta temática; além da possibilidade de utilização prática desse conhecimento como subsídio para o desenvolvimento de ações gerenciais no sentido de minimizar o fenômeno da rotatividade de pessoal ou de seus efeitos negativos na UFPE.

No próximo capítulo, será apresentada a revisão de literatura abrangendo a temática da rotatividade de pessoal e da motivação no trabalho.

2 Revisão de Literatura

Nesta sessão serão apresentadas, no primeiro tópico, algumas definições sobre rotatividade e taxa de rotatividade de pessoal; as causas e consequências mais recorrentes na literatura, relacionadas ao fenômeno em questão; e sugestões para minimizar os efeitos negativos desse fenômeno. Esta explanação se dará tanto em termos gerais como em relação à rotatividade de pessoal na área pública. No tópico seguinte será abordada, de forma sucinta, a motivação no trabalho, com enfoque para a Teoria da Expectativa.

2.1 Rotatividade de Pessoal

A rotatividade de pessoal, também conhecida na literatura como *turnover*, está relacionada ao fluxo de ingresso e desligamento de trabalhadores em uma organização. Pomi (2005, p. 1) define *turnover* como “o termo utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período”.

Para o DIEESE (2011, p. 11), “a rotatividade representa a substituição do ocupante de um posto de trabalho por outro, ou seja, a demissão seguida da admissão”. O DIEESE salienta ainda a importância de se levar em consideração diversos fenômenos influentes no mercado de trabalho na hora de classificar e mensurar o fenômeno da rotatividade de pessoal: os econômicos; os reguladores do mercado de trabalho; os sociológicos, determinantes das relações de trabalho e emprego; os de natureza tecnológica, que influenciam sobre o volume da força de trabalho empregada e orientam as escolhas produtivas, entre outros.

Segundo Mobley (1992, *apud* DIÓGENES, 2012, p. 20), a rotatividade de pessoal é definida como a “suspensão da condição de membro participante de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta” e pode ser classificada em involuntária, quando o desligamento do funcionário ocorre por iniciativa da organização, e voluntária, quando a iniciativa de deixar a organização parte do próprio funcionário. Ainda segundo Mobley (1992, *apud* PESCE, 2011), a preocupação das organizações é maior com a rotatividade voluntária, que seria a evitável, ligada às más condições de trabalho e remuneração,

falta de perspectiva, insatisfação; do que com os casos de desligamentos inevitáveis (aposentadoria, doenças...) ou por iniciativa das organizações. Para Robbins (2009), o segundo caso, a rotatividade voluntária de pessoal, também parece ser mais prejudicial às organizações, pois pode atingir empregados com alto desempenho na execução de suas tarefas e isso pode afetar diretamente a produtividade, prejudicando a eficiência organizacional. Em contraponto, toda organização tem alguma rotatividade de pessoal, que pode ser positiva, desde que os funcionários que deixem a organização não sejam essenciais.

Contribuindo para o debate, Bohlander *et al.* (2003) afirmam que a rotatividade de funcionários está relacionada simplesmente à saída de funcionários de uma organização e que para saber qual o impacto dessa rotatividade de pessoal no planejamento de Recursos Humanos é importante saber, além dos dados quantitativos – o cálculo do índice de rotatividade de pessoal, a qualidade dos funcionários que estão se desligando da organização.

Conforme Bohlander *et al.* (2003) e Vecchio (2012) a conveniência da rotatividade depende de quem está saindo pois, se os funcionários que estão se desligando da organização são tidos como excelentes colaboradores, a rotatividade precisa ser minimizada ou mesmo eliminada. Entretanto, se o alto índice de rotatividade for de funcionários considerados medíocres no desempenho de suas atividades, acontece a chamada rotatividade funcional, que traz a noção de que uma rotatividade de pessoal elevada entre funcionários de mau desempenho pode ser benéfica e atender aos interesses da organização.

Milkovich e Boudreau (2000) e Cascio e Boudreau (2010) acrescentam que ocorre uma rotatividade funcional de pessoal quando o desempenho do funcionário é baixo e sua substituição fácil; e ocorre uma rotatividade disfuncional de pessoal quando seu desempenho é alto e sua reposição difícil. Eles argumentam que, quando a rotatividade de pessoal apresenta custos muito altos ou um risco significativo para a organização (como funcionários que, ao sair, levam clientes ou um conhecimento único, difícil de ser recriado), deve-se controlar com precisão a taxa de rotatividade de pessoal, focando, com exatidão, no que realmente é importante a partir das causas dessa rotatividade.

Na análise do fenômeno da rotatividade, de acordo com Castro e Quirino (1992), o que permeia os conceitos de rotatividade funcional e disfuncional é a questão do desempenho individual. Segundo os autores, mesmo quando o

desligamento é voluntário, é necessário considerar qual julgamento a organização faz sobre o desempenho do funcionário. Se a instituição considerar que é melhor reter esse funcionário, este tipo de rotatividade seria disfuncional. Entretanto, se por causa do desempenho, a instituição concordar com sua saída, mesmo sem ter tomado a iniciativa de demiti-lo, essa rotatividade é considerada benéfica à organização, sendo assim classificada como funcional.

Mobley (1992, *apud* PESCE, 2011) e Pomi (2005) afirmam que a rotatividade de pessoal pode gerar consequências positivas quando, por exemplo, ocorre o desligamento de empregados de baixo desempenho; propicia a inovação e a oxigenação da organização, possibilitando a incorporação de novas ideias, conhecimentos e habilidades organizacionais; propicia a flexibilidade e a adaptabilidade; e reduz conflitos.

O índice de rotatividade é um indicador que mensura a rotatividade de pessoal numa organização em determinado período. A fórmula utilizada para o cálculo desse índice possui alterações de acordo com as variáveis utilizadas e com o objetivo. Para calcular o referido índice, Bohlander *et al.* (2003) e Milkovich e Boudreau (2000) utilizam a seguinte fórmula:

$$\text{Rotatividade} = \frac{\text{nº total de desligamentos}}{\text{Total de funcionários}} \times 100$$

Para fins desta pesquisa, tendo em vista que o foco são os servidores que se desligaram da UFPE de forma voluntária e as causas deste desligamento, será utilizada uma adaptação da fórmula citada anteriormente, em que será contabilizado o número de desligamentos *voluntários*, conforme segue:

$$\text{Rotatividade} = \frac{\text{nº total de desligamentos voluntários}}{\text{Total de servidores}} \times 100$$

A princípio, não há um número que defina o índice ideal de rotatividade de pessoal para todas as organizações, isso varia de acordo com as características de cada instituição ou setor da economia e com o contexto externo local (município, estado, país). Pode-se dizer que um índice ideal seria aquele que favorecesse a rotatividade funcional e minimizasse a rotatividade disfuncional.

A rotatividade de pessoal, além de gerar custos de tempo e de recursos, pode gerar perdas de difícil reparação, que ultrapassam os custos diretos com admissões

e desligamentos: horas extras, que influenciam a questão financeira e sobrecarregam os outros funcionários da organização; possível perda da historicidade da organização; tempo de integração e orientação do novo profissional; tempo do profissional de Recursos Humanos e de outros profissionais envolvidos no processo, desde o recrutamento até à capacitação do novo funcionário; diminuição da produtividade, no período de adaptação do novo trabalhador, com a quebra do fluxo de trabalho; gastos com treinamento e capacitação; possíveis processos trabalhistas; entre outros (FERREIRA e FREIRE, 2001; POMI, 2005).

Mullins (2004) argumenta que um índice elevado de rotatividade de pessoal na equipe geralmente abala o moral, a motivação e a satisfação dos funcionários com o trabalho, refletindo no nível de desempenho organizacional, podendo refletir inclusive na satisfação do cliente. Essa relação também ocorre quando é invertido o sentido, a taxa de rotatividade de pessoal tende a aumentar quando os trabalhadores estão insatisfeitos e desmotivados.

Contribuindo com a discussão, Ferreira e Freire (2001), em seu estudo sobre rotatividade na função de frentista, apontam como as principais causas da rotatividade de pessoal: a política salarial das organizações e suas oportunidades de crescimento profissional; o tipo de gerenciamento; o regime disciplinar; as condições de trabalho; e a motivação do pessoal.

Handel apresenta quatro dimensões da qualidade do emprego:

> (...) material rewards (pay, job security, promotion opportunities), intrinsic rewards (interesting job, job autonomy), other working conditions (stress, work load, physical effort, danger), and the quality of workplace interpersonal relations (management-employee relations, coworker relations) (2005, p. 73)[1].

Segundo o autor, muitos desses conceitos são utilizados pelos profissionais de recursos humanos para entender os determinantes da rotatividade de pessoal (HANDEL, 2005).

A rotatividade, além do absenteísmo e da satisfação com o trabalho, é, segundo Robbins (2009), decorrência da percepção de cada funcionário sobre a organização em que atua. A preocupação da organização deve ser no sentido de

[1] Em tradução livre: “recompensas materiais (pagamento, segurança no trabalho, oportunidades de promoção); recompensas intrínsecas (trabalho interessante, autonomia no trabalho); outras condições de trabalho (estresse, carga de trabalho, esforço físico, perigo); e a qualidade das relações interpessoais no local de trabalho (relação chefe-subordinado, relação entre colegas de trabalho) ”.

compreender como seus funcionários percebem a realidade e, caso haja uma diferença significativa entre a percepção e a realidade, atuar no sentido de eliminar ou minimizar essa distorção.

Vroom (1995) contribui com o debate ao afirmar que quanto menor a satisfação no cargo, maior é a probabilidade de o funcionário deixá-lo voluntariamente, tendo em vista que a satisfação no trabalho deve estar relacionada com a intensidade da força sobre a pessoa em permanecer no seu trabalho. Entretanto, o autor também afirma que além da satisfação, a disponibilidade de outras opções de trabalho também é determinante na opção do trabalhador de se desligar ou não da organização.

De acordo com Fitz-enz (2001), muitos trabalhadores estão procurando mais apoio social no trabalho em virtude de novos desejos pessoais, expectativas e obrigações. Questões pessoais como alto nível de embriaguez; uso de drogas; divórcios; expectativa de rendimentos, de uma carreira digna, de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; falecimento de alguém próximo; aumento na demanda de cuidado com os idosos e com as crianças pequenas; doença grave, entre outras; estão influindo na forma como os funcionários percebem seu local de trabalho.

Chanlat (2008, *apud* AZEVEDO, 2015) endossa o debate ao falar sobre o reconhecimento da importância das pessoas na organização. Segundo o autor, quando esse reconhecimento é esquecido ou negligenciado aumenta a probabilidade de ocorrência de pedidos de demissão, tendo em vista o sofrimento causado pela perda da autoestima e da motivação por parte dos funcionários.

Segundo Pomi (2005), é importante preservar o capital intelectual, o ambiente e a imagem da organização. Para isto, um dos instrumentos mais utilizados é a pesquisa de clima, como forma de conhecer o nível de satisfação, os fatores de motivação dos empregados, aprofundando o conhecimento sobre a força de trabalho, mapeando e propondo soluções sobre os níveis de comprometimento das pessoas, os índices de confiança e a expectativa de permanência na organização.

Ferreira e Freire (2001) apontam como caminhos para a redução da rotatividade de pessoal os seguintes pontos: melhoria do ambiente de trabalho; análise do desempenho dos supervisores e das práticas de compensação; e boa integração com os funcionários, oferecendo-lhes condições de progresso dentro da organização.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), as organizações devem gerenciar os processos de desligamento a partir de uma abordagem mais integrada, focando em quem deve ficar na organização e não em quem deve sair. Isso porque os desligamentos afetam diretamente a produtividade e a diversidade na organização. Ainda de acordo com os autores, os empregados com atitudes mais positivas têm menos probabilidade de deixar a organização.

Mullins (2004) argumenta que as entrevistas realizadas com os funcionários em processo de desligamento da organização, quando bem planejadas e conduzidas, podem se transformar numa poderosa ferramenta de suporte à gerência na análise e redução da rotatividade de pessoal. Uma das formas de detectar as principais causas desta rotatividade, além das entrevistas com chefias e funcionários, é a adoção da “Ficha de Entrevista de Desligamento”, cujas informações podem contribuir na identificação dos problemas que permeiam a organização.

Para Lacombe e Heilborn (2008), a retenção dos melhores profissionais na organização pode ser alcançada quando se descreve de forma customizada a função no cargo para quem o ocupe e quando se cria laços de amizade e boas relações com os funcionários. Os autores destacam a localização da organização como estratégica, devendo ser atraente para a obtenção da mão de obra desejada, e os processos de recrutamento e seleção, em que a empresa deve admitir pessoas fáceis de serem mantidas na organização.

Nos últimos anos, tem-se intensificado a tendência da “gestão por competências” a qual permite aproximar o perfil de trabalhador desejado com as necessidades estratégicas da organização, permitindo “avaliar o indivíduo através dos seus conhecimentos (saber), mas também através de suas habilidades (saber fazer) e de suas atitudes (saber ser) ” (LEVY, 2012, p. 5).

2.1.1 Rotatividade de Pessoal no Serviço Público

Em busca pela literatura percebe-se que ainda há poucos estudos sobre rotatividade de pessoal no setor público se comparado com os estudos no setor privado. Apesar de o conceito ser o mesmo utilizado para os dois setores, os fatores influentes na rotatividade de pessoal no âmbito da Administração Pública apresentam algumas particularidades: os meios utilizados para recrutamento, seleção e contratação; a necessidade de criação de código de vaga para aumento no quadro de pessoal; o maior número de desligamentos voluntários em relação aos involuntários; as políticas de remuneração; as metodologias de avaliação de pessoal; a possibilidade do servidor ser exonerado e empossado na mesma instiuição, entre outros, conforme detalhamento a seguir.

De acordo com a Constituição Federal de 1988, inciso II, artigo 37, “a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos [...]”. Assim, para ingressar no serviço público, é necessário ser aprovado em concurso público, salvo as nomeações para cargo em comissão (BRASIL, 2014). Apesar deste tipo de seleção, meritocrática e universal, contribuir para minimizar os efeitos do patrimonialismo e profissionalizar a administração, conforme afirmam Abrucio (2007), Bresser Pereira e Spink (2007), há discordância se essa é a melhor forma de seleção para o serviço público.

Levy (2012, p. 5) aponta em seu diagnóstico que “os processos de recrutamento e seleção são determinantes no setor público, especialmente no Brasil”, visto que, nos casos de cargos efetivos, quase sempre definem quem permanecerá ou não nos quadros do serviço público. Para a autora, a rotatividade de pessoal é um indício de que o concurso não recrutou os mais adequados, podendo caracterizar a indefinição das competências que o órgão deseja recrutar. Cascio e Boudreau (2010) ratificam a importância do processo de seleção ao afirmarem que há relações diretas entre uma baixa taxa de rotatividade de pessoal e os procedimentos adotados na seleção.

Na Administração Pública, os cargos são desenhados com atribuições muito específicas, isto faz com que o novo servidor público, ingressando para desempenhar essas funções, não possa ser deslocado para outras, sob pena dos administradores públicos responderem por uma inconstitucionalidade. Algumas

exceções ocorrem com os cargos com concepção multifuncional que aglutinam atribuições de mesma natureza de trabalho. Ainda há os casos em que o cargo é exclusivo do quadro de pessoal de um determinado órgão, impedindo o exercício de seus servidores em outros locais (MARCONI, 1997). Essa questão deveria ser levada em consideração na hora da escolha do cargo pelo candidato a servidor público, tendo em vista que, ao entrar na carreira pública, ele terá poucas chances de mudar de área dentro da própria instituição.

Uma das maiores vantagens de se ingressar no serviço público é a estabilidade, visto que os governos das três esferas têm dificuldades em desligar seus servidores do quadro funcional, em decorrência das limitações encontradas na legislação. Entretanto, as chances de escolhas são mais reduzidas se comparadas aos processos seletivos das empresas privadas, pois nos concursos públicos não são avaliados fatores subjetivos tais como: espírito empreendedor, capacidade de se sacrificar por objetivos, traços de personalidade e caráter, entre outros (VIEIRA *et al.,* 2013).

Outra particularidade do serviço público é apontada por Siqueira *et al.* (2012) ao explicarem que a maioria dos casos de desligamento de servidores de cargos efetivos ocorre voluntariamente e pode ser motivado por diversos fatores, dentre eles, posse em outro cargo público. Em relação a essa situação, há uma peculiaridade que ocorre em diversas organizações, o caso dos servidores que solicitam exoneração para assumirem outro cargo público no mesmo órgão. Como exemplo, na UFPE é comum servidores ingressarem na instituição para o cargo de Auxiliar em Administração (nível fundamental) e posteriormente serem aprovados em concurso na própria UFPE para o cargo de Assistente em Administração (nível médio) ou qualquer outro cargo de nível superior, conforme informações fornecidas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (2014).

De acordo com Bergue (2014), a temática da rotatividade de pessoal tem sido uma preocupação constante para os gestores públicos na área de gestão de pessoas, principalmente com o surgimento de fenômenos como "*a indústria dos concursos"* (cursos, materiais de estudos, professores especializados no ramo) e dos "*concurseiros"* (candidatos). Para o autor, esses fenômenos fazem parte de um contexto maior que envolve outros elementos, como é o caso do contexto sociopolítico e econômico do país; do movimento de recomposição da força de trabalho na área pública; da constante busca por melhores salários; a busca das

pessoas pela realização e pelo *status* que carreiras melhores oferecem, as peculiaridades do que se convencionou chamar de traços delineadores da Geração Y; entre outros.

Em relação a esta questão da Geração Y, Paiva (2014) afirma que este tem sido o fator apontado como um dos principais agentes contribuintes para a rotatividade de pessoal. Segundo Paiva, os profissionais ingressos no mercado de trabalho nos últimos dez anos, que fazem parte da chamada Geração Y (pessoas nascidas entre os anos de 1978 e 1990 e com características e valores semelhantes), buscam crescimento e sucesso rápido e se inserem no conceito de autorrealização, ou seja, só ficam no emprego se o considerarem bom. Estas pessoas costumam passar por diversas organizações ao longo dos anos e se sentem confiantes o suficiente para pedirem demissão, mesmo sem outra coisa em vista, por acharem que logo encontrarão oportunidades melhores.

Contribuindo com o debate, Marconi (1997) e Vieira *et al.* (2011) afirmam que o salário dos cargos que exigem o nível médio de escolaridade, ou seja, baixa qualificação, é relativamente mais elevado no setor público, se comparado com o setor privado. Em contraponto, para os cargos que exigem nível superior de escolaridade, a média do salário do setor privado é, na maioria das vezes, mais atraente. Como consequência, segundo Marconi (1997), muitas pessoas, que ingressam no serviço público nos cargos que exigem o nível médio como escolaridade mínima, possuem nível superior (sendo este um dos principais motivos de desacordo entre escolaridade e perfil dos cargos ocupados), enquanto os cargos que exigem escolaridade de nível superior, são menos atrativos, refletindo na qualificação dos servidores recrutados. Essa situação é um dos fatores causadores do fenômeno da rotatividade, visto que o profissional com qualificação superior à exigida para o cargo, ao ingressar no serviço público, muitas vezes sente que tem potencial maior do que o que é explorado pela instituição.

Gomes (2008) discorre sobre a dificuldade do servidor público de se identificar e se reconhecer naquilo que realiza, principalmente em decorrência da pressão sofrida pela imagem do serviço público difundida pela mídia, sobre seu estado, suas instâncias, suas falcatruas, quase o responsabilizando pelo mau funcionamento da máquina pública e por todas as mazelas e desvios existentes nesse meio.

A perda excessiva de capital humano pode causar sérios transtornos às organizações e um dos males é a perda do conhecimento. Segundo Pesce (2011), é comum no setor público as pessoas guardarem consigo o conhecimento, seja por medo de perder alguma função ou mesmo pela falta de ferramentas e práticas da instituição que possibilitem a disseminação desse conhecimento. Assim, o desligamento de um servidor pode representar muito mais que prejuízos de ordem financeira e orçamentária (novo concurso, nova admissão, treinamento, período de adaptação, entre outros), pode dificultar o processo de captura e sedimentação do conhecimento e da experiência na instituição.

Verleun (2008) contribui com o debate ao afirmar que a rotatividade de pessoal entre as diversas carreiras do serviço público é relativamente alta, se comparada a países desenvolvidos, e sazonal, tendo em vista que a troca depende de qual carreira, naquele contexto, combina melhores salários com eventuais benefícios indiretos. E nessa análise do *turnover*, motivado, principalmente, pelo senso de oportunidade e percepção de utilidade do indivíduo, o autor verifica que os custos deste fenômeno são elevados para o Estado brasileiro. Entre esses custos podemos citar: realização de novo processo de recrutamento e seleção, por meio de concurso público; registro e documentação do desligamento e do ingresso de novo servidor; assentamento na ficha funcional do servidor; elaboração de crachá; adaptação de espaço físico; registros em sistemas interno e externos (Ex.: SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos); publicação do ato em diário oficial (Ex.: Diário Oficial da União); recepção e realização de treinamento para o ingressante, entre outros.

Uma questão a ser levantada em relação à rotatividade de pessoal na área pública diz respeito aos órgãos que possuem estruturas descentralizadas localizadas no interior dos estados, com é o caso das Universidades Federais com *campi* situados em diversas cidades. Algumas questões podem interferir na retenção dos profissionais que trabalham no interior, como, por exemplo, a dificuldade em relação à descentralização político-administrativa, visto que a distância física da administração central pode atrapalhar o andamento das ações, decisões e projetos; e a falta de infraestrutura das cidades: questão imobiliária, educação de base (para os filhos dos profissionais), transporte, lazer, saúde, entre outros (RODRIGUES, 2010). Segundo o Presidente da Associação dos Docentes da Universidade Federal do Amazonas (Adua), em reunião realizada em junho de 2015, em Itacoatiara:

> mesmo que o professor fora da sede custeie um plano de saúde, não existem médicos, nem laboratórios para atendê-lo. Problema que acaba contribuindo para uma grande rotatividade de professores, nas unidades (2015).[2]

Em estudo realizado por Oliveira *et al.* (2013), na Universidade Federal do Tocantins – UFT, entre os principais motivos da alta rotatividade dos professores da UFT em Araguaína, *campus* localizado no interior do Tocantins, a mais de 300 km da capital, destacam-se: falta de infraestrutura na cidade; lazer e eventos culturais; custo de vida alto e infraestrutura do *campus.*

Bergue (2014) apresenta algumas considerações acerca da gestão da remuneração nas organizações do setor público que a diferencia dos modelos utilizados no setor privado. Segundo o autor, as diferenças se pautam não só por questões como a cultura e a natureza das relações de poder existentes nas organizações públicas, mas também em razão do estabelecimento de parâmetros nos planos constitucional, legal e doutrinário. Isso pode gerar uma série de disfunções em relação à remuneração, as quais, segundo Bergue (2014, p. 266) "por vezes são tratadas como inerentes ao sistema burocrático ou insolúveis" e assim "vêm sendo desbordadas ou negligenciadas em seus aspectos essenciais". Essa questão remuneratória pode ser elencada como uma das causas para a rotatividade no serviço público, visto que muitos servidores vão em busca de outros concursos que oferecem melhores condições financeiras.

De acordo com o relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal (2009), muitos planos de cargos e carreiras foram estruturados sem uma diretriz, possibilitando que as questões remuneratórias fossem tratadas de forma casuística, causando disparidades entre as diversas categorias de servidores públicos. Acrescenta-se a esse debate as ideias de Verleun (2008) ao afirmar que diversos são os fatores contribuintes para que um servidor solicite, voluntariamente, desligamento da instituição onde trabalha, mesmo após ter sido aprovado num processo seletivo concorrido, e saia em busca de oportunidades de crescimento profissional em outras organizações. Um desses fatores é a disparidade de remuneração existente entre as três esferas de Poder – Legislativo, Judiciário e Executivo.

---

[2] Maiores informações sobre a reunião da ADUA, acessar http://adua.org.br/noticias.php?cod=1092.

O sistema de remuneração do setor público possui algumas peculiaridades mencionadas por Marconi (1997, p. 132), ao afirmar que “foi sensivelmente reduzida a distância entre o salário inicial e final dos diversos cargos”, e isto gerou uma diminuição na progressão associada ao desempenho e à capacitação. Ainda de acordo com o autor, essa redução da amplitude salarial iniciou quando foram adotadas estratégias de reivindicações salariais pelas carreiras mais fortalecidas, cujas gratificações foram concedidas a um número pequeno de servidores, sem alterar significativamente a folha de pagamentos, criando condições “para que grupos com maior poder de barganha e/ou pertencentes às áreas essenciais de atuação do Estado melhorassem seus salários”. O autor complementa afirmando que a amplitude salarial, característica fundamental do sistema de carreiras, é um estímulo para o próprio desenvolvimento pessoal do servidor.

De acordo com estudo realizado por Amaral e Lopes (2014), com servidores da Universidade Federal de Pernambuco, sobre a rotatividade de pessoal, os salários previstos no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE, não são estimulantes para reter profissionais, principalmente quando estes possuem menos de cinco anos de instituição. Ainda de acordo com as autoras, em decorrência das políticas governamentais de reposição automática de pessoal (Técnicos e Docentes), a rotatividade de pessoal aumentou nos últimos anos.

Vieira *et al.* (2011) afirmam que os incentivos positivos na área pública são limitados, em virtude da dificuldade de se estabelecer gratificações por desempenho, e o fato da amplitude salarial ter sido drasticamente reduzida nos últimos anos, na maioria dos casos sendo inferior a 20%, aumentam a dificuldade dos administradores públicos em motivar o seu quadro de pessoal.

Segundo Fitz-enz (2001), os desligamentos voluntários, em sua maioria, poderiam ser evitados, tendo em vista nem todos os funcionários saírem por causa de melhores remunerações. O que ressalta a importância de investigar, mesmo no âmbito público, as razões desses desligamentos.

Para Verleun, uma das sugestões para a redução do *turnover* no setor público é:

> a adoção de uma estrutura de incentivos, associada à prática de avaliações de desempenho tanto dos servidores quanto da instituição (incluindo-se aqui os gerentes), concomitante à implementação de um plano de cargos e salários e um plano de capacitação permanente, com vistas a otimizar a

> função alocativa do Estado no que tange à gestão de recursos humanos [...] (2008, p. 2).

Segundo Siqueira *et al.* (2012), a primeira ação para o desenvolvimento de um planejamento prospectivo das carreiras no setor público, minimizando assim o fenômeno da rotatividade de pessoal, é o reconhecimento da importância de alguns elementos, tais como: a capacidade do setor público em atrair e manter talentos em seus quadros funcionais; a manutenção de focos de trabalho que propiciem desafios e aprendizados constantes; condições propícias para maior mobilidade dos servidores dentro das diferentes áreas do serviço público; e a manutenção de perspectiva de carreira.

Outro fator que pode contribuir para a redução dos índices de rotatividade é o estudo, por parte das organizações, acerca do comprometimento organizacional, no intuito de desenvolver programas de valorização de carreira e desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários. Isso porque deve-se estudar as causas do não comprometimento como forma de diminuir as perdas no quadro funcional e contribuir para o aumento da qualidade do trabalho desenvolvido (FARIAS, 2014).

Contribuindo com esse debate, Levy (2012, p. 10) aponta o exemplo da Advocacia Geral da União (AGU) que, segundo a autora, procura “participar das conversas em redes sociais de candidatos, antes do concurso, para esclarecer dúvidas sobre a organização e as características do trabalho que nela se desenvolve”, na tentativa de minimizar que os candidatos se decepcionem com o conteúdo do trabalho, após ingressarem no órgão, por desconhecerem preliminarmente as atividades a serem desempenhadas, diminuindo assim, a rotatividade de pessoal que vem ocorrendo entre os ingressantes nos últimos concursos.

Bergue (2014) acrescenta mais um ponto à discussão sobre rotatividade de pessoal na área pública, ao afirmar que se ela for pensada como a saída de um servidor de uma instituição para outra do próprio serviço público, independente da esfera federativa, numa perspectiva sistêmica têm-se que o investimento em capacitação e a experiência acumulada em uma instituição servirão como suporte para o desenvolvimento das atividades no novo cargo. Para o autor, mesmo quando essa rotatividade ocorre com a saída de um servidor de um cargo para outro em uma mesma instituição, como citado anteriormente, a noção de perda é relativa, pois

deve-se ponderar aspectos como oportunidade de novas competências, trazidas pelos servidores ingressantes; e em relação ao servidor que sai, propicia uma mudança de rotina, novos desafios, estímulo ao desempenho e novas oportunidades de desenvolvimento.

2.2 Motivação no Trabalho

Bergamini (2008) apresenta a origem etimológica da palavra ‘motivação’ como sendo derivada da palavra latina *movere*, que significa ‘mover’, denotando um sentido de ação. Com isso, a autora traz a ideia de motivação como algo que abrange “as diferentes perspectivas inerentes ao processo a partir do qual o comportamento das pessoas entra em ação” (BERGAMINI, 2008, p. 32).

Robbins e Decenzo (2004, p. 203) definem motivação como sendo “a disposição em exercer altos níveis de esforços para alcançar os objetivos organizacionais, condicionada pela habilidade do esforço em satisfazer alguma necessidade individual”. Segundo os autores, a motivação é uma função de três componentes: esforço, objetivos organizacionais e necessidades.

DuBrin (2008, p. 110) conceitua motivação num ambiente de trabalho como sendo “o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais”, e afirma que uma pessoa está motivada quando ela se esforça para alcançar a meta. Nessa mesma linha, Stoner e Freeman (2010, p. 322) conceituam motivação como sendo “os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento do indivíduo”.

Para Mullins (2004), estudar a motivação significa estudar os motivos pelos quais as pessoas se comportam de determinada maneira e o que determina o rumo e a continuidade de suas ações. Segundo o autor, para que uma organização obtenha o melhor desempenho de seus funcionários é necessário conhecer a natureza da motivação no trabalho e a satisfação com o emprego, visto que, pela motivação, eles tentam alcançar algum objetivo, a fim de satisfazer uma necessidade ou expectativa. Neste sentido, Bergue (2014, p. 111) apresenta a ideia de motivação como sendo “um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo” originado de uma necessidade ou de um estado de satisfação.

Segundo alguns autores, motivação e necessidade são sinônimos, daí pode-se inferir que, quanto maior a necessidade não atendida, maior a motivação. Nessa linha de raciocínio, pode-se considerar a satisfação como oposta à motivação pois, quanto maior a satisfação, menor a motivação. Isto porque, quanto mais satisfeita uma necessidade menos ela move o comportamento para uma ação (BERGAMINI, 2008).

Outra questão a ser levada em consideração é a 'origem' da motivação. Para Bergamini (2008, p. 34), a motivação é um processo que se dá no interior das pessoas, e "tem como sua principal característica ser um potencial de força cuja origem é intrínseca". Gooch, B. J. e McDowell, P. J. (1988, *apud* Bergamini, 2008, p. 106) conceituam motivação como sendo "uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo", e chegam à conclusão que uma pessoa não consegue motivar outra, o máximo que ela pode fazer é estimulá-la. Isso porque não se consegue motivar uma pessoa se ela mesma não estiver disposta a seguir na direção que se pretende conduzi-la (BERGAMINI, 2008). Corroborando com essa linha de pensamento, Robbins (2009) afirma que quando um funcionário está motivado, ele está num estado de tensão e isso o leva a desenvolver mais atividades para obter alívio. Desta forma, ele trabalha com mais afinco, pois quanto maior a tensão, maior será o nível de esforço para satisfazer determinada necessidade.

Cada indivíduo possui diferentes expectativas e necessidades em relação à vida e ao trabalho, o que gera objetivos diversos nesses mesmos campos. Para que as organizações possam estimular seus funcionários ao alcance de determinado propósito, cabe aos gestores desenvolver a competência de perceber essas expectativas e necessidades e, com o auxílio das teorias motivacionais existentes, buscar o ponto de convergência entre os objetivos organizacionais e individuais (BERGUE, 2014).

Segundo Bergue (2014), o fenômeno da motivação das pessoas em organizações públicas apresenta algumas características específicas, uma delas é a complexidade que reveste a motivação dos servidores públicos em relação ao trabalho, visto que decorre de características de natureza cultural, política, econômica, legal, entre outras. De acordo com Bergue (2014), é provável que, se os servidores públicos forem questionados sobre os motivos que os levaram a ingressar no serviço público, as respostas tenham mais ênfase em fatores tais como

remuneração, estabilidade e *status*. E se essas mesmas pessoas forem questionadas sobre o que levaria um servidor público a produzir mais, as respostas tenderiam a focar na remuneração.

Pode-se citar outras características como “as condicionantes normativas das relações entre Administração e agente público; a natureza do produto do setor público (bens e serviço públicos); a dinâmica das atividades internas ao ambiente de trabalho; as relações pessoais, etc.” (BERGUE, 2014, p. 112). Isso é corroborado, por exemplo, com a questão da estabilidade do servidor público, que inibe o mecanismo de coerção baseado na possibilidade de afastamento do servidor de seu cargo ou emprego público.

Diante desse contexto, percebe-se a necessidade da organização de identificar os objetivos de seus colaboradores e elaborar políticas de pessoal alinhadas com as expectativas de seus funcionários visando manter o controle da rotatividade de pessoal.

No intuito de explicar os fatores motivacionais, ao longo dos anos surgiram várias teorias sobre motivação que podem ser divididas em dois grupos: as teorias de conteúdo, que procuram explicar quais os motivos específicos que levam as pessoas a agir, concentrando-se nos objetivos e aspirações do indivíduo – necessidades internas; e as teorias de processo, que buscam explicar o funcionamento do mecanismo da motivação, os processos de pensamento que se transformam em motivação (STONER e FREEMAN, 2010).

Pode-se citar como exemplo de teorias de conteúdo a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Abraham Maslow; as Teorias X e Y, de Douglas McGregor; a Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg, entre outras. Como teorias de processo pode-se citar a Teoria da Equidade, de John Stacy Adams; e a Teoria da Expectativa, de Victor Vroom. No tópico seguinte será apresentada a Teoria da Expectativa, utilizada na análise de alguns dados coletados nesta pesquisa.

2.2.1 Teoria da Expectativa

A Teoria da Expectativa, também conhecida como Teoria da Expectância, ou Teoria da Instrumentalidade, ou ainda como Teoria VIE (Valência, Instrumentalidade e Expectativa), é um amplo modelo de motivação desenvolvido pelo Professor Universitário Victor Vroom, que tenta explicar a relação entre as pessoas e seu trabalho a partir da motivação delas em termos de retribuição prevista. Esta teoria afirma que a escolha humana é subjetivamente racional e que as pessoas nem sempre tomam boas decisões, mas elas as tomam acreditando ser o ideal naquele momento. Isso é decorrência das limitações cognitivas, que faz com que as pessoas, em muitas situações, não possam considerar todas as alternativas ou avaliar cada uma delas em todas as dimensões. Segundo o autor, as implicações destas limitações cognitivas são melhores para explicar as escolhas das pessoas entre empregos, ocupações ou carreiras do que entre os níveis de esforço no desempenho de uma dada tarefa (VROOM, 1995).

De acordo com a Teoria da Expectativa, as ações por parte dos indivíduos poderiam, pelo menos em parte, ser explicadas em termos de suas preferências entre os resultados e suas expectativas a respeito das consequências de suas ações para a obtenção desses resultados (VROOM, 1995). Endossando essa ideia, Robbins (2009, p. 60) afirma que, segundo esta Teoria, “a intensidade da tendência para agir de determinada maneira depende da intensidade da expectativa de que essa ação trará um dado resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo”. Conforme Vecchio (2012, p. 79), “dois tipos de expectativas são importantes no modelo: a dedicação conduzirá ao desempenho; o desempenho resultará em reconhecimento”. Essa teoria está centrada em três variáveis fundamentais: Valência, Instrumentalidade e Expectativa.

Valência refere-se a uma relação entre a força de vontade de uma pessoa para atrair ou repelir determinado resultado, é a orientação afetiva em direção a resultados específicos. Os resultados podem ter valência positiva, quando a pessoa prefere alcançá-los a não os alcançar; negativa, quando a pessoa prefere não alcançar a alcançar o resultado; ou nula, quando é indiferente para a pessoa alcançar ou não o resultado (VROOM, 1995). Esta é uma variável baseada nas necessidades não satisfeitas do indivíduo, ou seja, é a antecipação da satisfação oferecida por um resultado, e por isso não deve ser confundida com valor, que é a

satisfação efetiva com o alcance de um resultado (MULLINS, 2004; WAGNER III; HOLLENBECK, 2006). Segundo Vroom (1995), a qualquer momento pode haver uma discrepância substancial entre a satisfação antecipada de um resultado (ou seja, a sua valência) e a satisfação real por ele fornecida (ou seja, o seu valor).

Instrumentalidade é o grau de convicção de um indivíduo acerca da relação entre um determinado nível de desempenho e a obtenção de um resultado desejado, ou seja, é a relação causal entre os resultados desejados e a potencialidade de desempenho (ROBBINS, 2009; WAGNER III e HOLLENBECK, 2006). Geralmente o bom desempenho chega à valência porque ele terá o papel instrumental de levar à satisfação do resultado esperado (MULLINS, 2004). A instrumentalidade pode variar de -1 (menos um), indicando uma crença de que a realização do segundo resultado é determinada sem o primeiro resultado e impossível com ele, a +1 (mais um), indicando a crença de que o primeiro resultado é condição necessária e suficiente para a obtenção do segundo resultado (VROOM, 1995).

Expectativa é definida como uma crença momentânea sobre a probabilidade de que um ato particular será seguido por um resultado particular e pode ser descrita em termos da sua capacidade (VROOM, 1995). É o grau de convicção de um indivíduo de que uma determinada quantidade de esforço vai levar ao desempenho/resultado esperado, ou seja, é a representação antecipada da decisão a ser tomada (MULLINS, 2004; ROBBINS, 2009). Os resultados específicos obtidos por uma pessoa dependem não só das escolhas (e dos respectivos riscos envolvidos) feitas por ela, mas também dos eventos que estão além de seu controle. Sempre que um indivíduo escolhe entre alternativas cujos resultados são incertos, seu comportamento é influenciado não só por suas preferências entre estes resultados (valências), mas também pelo grau em que ele acredita que estes resultados são prováveis. Expectativa é uma associação de ação e resultado, leva valores que variam de ‘0’ (zero), indicando que não há probabilidade subjetiva de que um ato será seguido por um resultado, a ‘1’ (um), indicando a certeza de que o ato será seguido pelo resultado (VROOM, 1995).

De acordo com Teoria da Expectativa, Vroom (1995) apresenta a relação funcional esperada entre a valência de resultados e suas consequências e o conceito de força como a combinação de valências e expectativas para determinar as escolhas.

De acordo com essa teoria, a força motivacional para uma pessoa tomar uma decisão é o produto destas três variáveis: a força da tendência para agir de determinada maneira (expectativa); a força da expectativa de que essa ação trará um resultado (instrumentalidade); e a atração deste resultado sobre a pessoa (valência) (ROBBINS, 2009).

Um resultado com alta valência positiva ou negativa não terá qualquer efeito sobre a geração de uma força, a menos que haja alguma expectativa (ou seja, uma probabilidade subjetiva maior do que zero) de o resultado ser atingido a partir de algum esforço. À medida que a força de uma expectativa de que um ato irá conduzir a um resultado aumenta, o efeito das variações na valência do resultado sobre a força de realizar o ato também irá aumentar. Da mesma forma, se a valência de um resultado é zero (ou seja, a pessoa é indiferente para o resultado), nem o valor absoluto, nem variações na força das expectativas de realização irão ter qualquer efeito sobre as forças (VROOM, 1995). A intensidade da motivação do indivíduo para produzir algo (esforço) depende do quanto ele acredita ser capaz de alcançar aquilo a que se propõe. Alguns exemplos de resultados que devem ser positivos: remuneração, segurança, companheirismo, confiança ou benefícios adicionais. Por outro lado, alguns resultados podem ser percebidos como negativos: fadiga, tédio, frustração, ansiedade, supervisão rigorosa, ameaça de demissão ou falta de desafios. Ressalta-se, entretanto, que o aspecto fundamental a ser observado é a percepção que o trabalhador tem do resultado, independente se correta ou equivocada (ROBBINS, 2009).

Conforme Schermerhorn *et al.* (1999), a Teoria da Expectativa possui algumas implicações gerenciais. Como forma de influenciar as expectativas, deve-se escolher pessoas com habilidades específicas, treiná-las, propiciar recursos necessários para o desenvolvimento de suas atividades e deixar claro quais as metas de desempenho. Para influenciar a instrumentalidade, deve-se esclarecer as relações desempenho-recompensa, frisando-as quando a recompensa for dada pela realização do desempenho. E para influenciar as valências, deve-se identificar quais necessidades são importantes para cada colaborador e tentar associar as recompensas disponíveis com essas necessidades.

É possível que ao aplicar esses desdobramentos gerenciais da Teoria da Expectância, as organizações consigam minimizar a rotatividade de pessoal tendo em vista que o profissional provavelmente saberá o que deve ser feito para o

alcance das possíveis recompensas organizacionais e quais serão essas recompensas.

Esta teoria foi criada em 1964 e o próprio autor, no prefácio da edição publicada em 1995, ressalta que a noção básica de sua teoria relacionada ao comportamento humano não mudou, entretanto, o autor faz algumas considerações. A primeira afirma que o nível de processamento exigido pela teoria da expectativa raramente é possível e representaria um extremo, encontrado principalmente nos problemas relativos a escolhas simples onde as alternativas são claras e as informações estão prontamente disponíveis. Em contraponto, no outro extremo, estaria o comportamento sob o controle das emoções ou fortes hábitos, onde as ações, em sua maioria, são independentes de metas e informações. A teoria possuiria, então, algumas das propriedades da Teoria da Contingência[3], na tentativa de especificar as condições que afetam o nível de processamento das alternativas (VROOM, 1995).

Outro ponto que Vroom ressalta na revisão de sua teoria é a questão do despertar da motivação, em que questões complexas cercam o fato de que metas são atendidas em momentos diferentes. O próprio autor cita um estudo realizado por Hsee (1993), em Yale, que abordou a questão de quando as escolhas das pessoas são determinadas por consequências monetárias em detrimento às propriedades intrínsecas, afetivas. O estudo relata um conjunto de experiências em que tomadores de decisão tiveram que escolher entre os trabalhos que eram intrinsecamente satisfatórios, mas com menor remuneração, ou menos satisfatórios, mas com maior remuneração. A dissertação de Hsee explica que as pessoas precisam ser capazes de justificar suas decisões para si e para os outros e que sacrificar ganhos monetários em decorrência de questões afetivas, em nossa cultura, é injustificável. Entretanto, ainda segundo o estudo, se é introduzida na escolha uma ambiguidade (por exemplo, a atribuição de um conjunto de benefícios monetários ao invés de uma quantidade específica), o tomador de decisão é livre para fazer o que quer (VROOM, 1995).

Outra questão abordada por Vroom numa possível reformulação de sua teoria seria dar maior abertura para a discussão da distinção entre motivação intrínseca e extrínseca, conforme os estudos de Deci e Ryan (1985). Segundo o autor, na

---

3 Segundo a Teoria da Contingência, nada é absoluto nas organizações, tudo é relativo (VROOM, 1995).

fórmula da instrumentalidade, foi expressa a valência de um resultado, como alto desempenho, como dependente de suas crenças sobre as consequências do resultado para outros desfechos (como salários mais elevados ou a autoestima) e a valência destes outros resultados. Entretanto, estudos como o de Walton (1985) mostram a evolução gradual dos sistemas de motivação baseados em controle extrínseco para aqueles baseados em controle intrínseco, em que participação, desenho do cargo, equipes de trabalho de autogestão, e outros possuem características fundamentalmente diferentes de remunerações de incentivo e sistemas promocionais. O autor afirma ainda que ao explicar as diferenças no esforço que as pessoas empregam em seus trabalhos, a teoria tende a enfatizar os efeitos situacionais e ignorar as diferenças individuais, o que pode gerar imprecisão na previsão da motivação intrínseca (VROOM, 1995).

No capítulo a seguir será apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho.

3 Metodologia

A pesquisa teve como *locus* a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). O espaço temporal do estudo teve como marco inicial o ano de 2010, data limite imposta pelo Acórdão nº 1520/2006 (TC 020.784/2005-7) do Tribunal de Contas da União para a substituição gradual da mão de obra terceirizada no âmbito da Administração Pública Federal por servidores concursados; e, como marco final, a data de 31/12/2013, dia em que o ano civil de 2013 é concluído.

3.1 A Universidade Federal de Pernambuco

A Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), fundada em 1946, compõe o Poder Executivo Federal, sendo uma autarquia educacional vinculada ao Ministério da Educação (MEC).

É composta por três *campi*, localizados em Recife (sede), Vitória de Santo Antão (Centro Acadêmico de Vitória, localizado na Zona da Mata Norte, a aproximadamente 45km da sede da UFPE) e Caruaru (Centro Acadêmico do Agreste, localizado a aproximadamente 135km da sede). Sua estrutura compõe-se de 40 prédios, entre eles a Reitoria, 12 Centros Acadêmicos e 9 Órgãos Suplementares, abrangendo 99 cursos de graduação presenciais e 05 cursos de graduação na modalidade à distância (UFPE, 2014).

Possui uma população de mais de 44.000 (quarenta e quatro mil) estudantes, sendo 33.616 (trinta e três mil, seiscentos e dezesseis) estudantes nos cursos de graduação, conforme semestre 2014.1 (UFPE, 2014); 3.245 (três mil, duzentos e quarenta e cinco) estudantes nos cursos de pós-graduação *Lato Sensu* (Cursos de Especialização e Programas de Residência); 4. 291 (quatro mil, duzentos e noventa e um) estudantes nos cursos de mestrado; e 3.233 (três mil, duzentos e trinta e três) estudantes nos cursos de doutorado (UFPE, 2013).

Os servidores em cargos efetivos da UFPE, que são aqueles regidos pelo Estatuto dos Servidores Civis da União (Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990), totalizavam, em 31 de dezembro de 2013, 6.421 (seis mil, quatrocentos e vinte e um), entre técnico-administrativos e docentes, segundo dados da Divisão de Análise de Processos (DAP) – Departamento de Gestão de Pessoas – da Pró-Reitoria de

Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE) – UFPE. Ressalta-se que nesses números não estão incluídos os funcionários regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e nem os funcionários de empresas terceirizadas.

Em relação aos planos de carreira na Universidade Federal de Pernambuco, os servidores estatutários podem ser divididos em duas categorias: os docentes, cuja carreira é estruturada por meio do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal (Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012); e os técnico-administrativos, cuja carreira é estruturada por meio do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) (Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005; Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006).

A carreira dos docentes é estruturada em cinco classes (A, B, C, D e E), de acordo com a Lei nº 12.772/2012. As classes são assim denominadas: Classe A, que possui três denominações, Professor Adjunto A – se portador do título de doutor, Professor Assistente A – se portador do título de mestre, e Professor Auxiliar – se graduado ou portador de título de especialista; Classe B, com a denominação de Professor Assistente; Classe C, com a denominação de Professor Adjunto; Classe D, com a denominação de Professor Associado; e a Classe E, com a denominação de Professor Titular. Cada Classe compreende quatro níveis de vencimento, designados pelos números de 1 a 4, exceto as Classes A e B, que possuem os níveis 1 e 2, e a Classe E, que possui um só nível (Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012).

O desenvolvimento na carreira dos docentes poderá ocorrer mediante progressão funcional e promoção. A progressão é a passagem do servidor para o nível de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma classe, e promoção, a passagem do servidor de uma classe para outra subsequente. A progressão funcional ocorrerá com o cumprimento do interstício mínimo de 24 meses de efetivo exercício em cada nível e com a aprovação em avaliação de desempenho. E a promoção dar-se-á, observado o cumprimento do interstício mínimo de 24 (vinte e quatro) meses de efetivo exercício no último nível de cada Classe antecedente àquela para a qual se dará a promoção, mediante as seguintes condições: para as Classes B e C, ser considerado apto em processo de avaliação de desempenho; para a Classe D, possuir título de doutor e ser considerado apto em processo de avaliação de desempenho; e para a Classe E, possuir título de doutor, ser considerado apto em processo de avaliação de desempenho e lograr aprovação

de memorial, que deverá considerar as atividades relevantes de ensino, pesquisa, extensão, gestão acadêmica e produção profissional durante toda a sua carreira ou defesa de tese acadêmica inédita (Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012).

Na UFPE, o procedimento para a progressão funcional e promoção é definido pela Resolução nº 03/2014 do Conselho Universitário. De acordo com a resolução, o docente solicitará a sua progressão funcional ou promoção mediante requerimento protocolado e esse requerimento será analisado por uma Comissão Avaliadora (UFPE, 2014).

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2009/2013, a UFPE tem investido fortemente na qualificação de seu corpo docente, aumentando assim a proporção de doutores da instituição. Isso é corroborado pela política de qualificação do docente da UFPE, que entende ser necessário um espaço permanente para a formação, aperfeiçoamento, discussão e trocas de experiências do exercício da docência (saberes pedagógicos), imprescindível ao aprimoramento do ensino-aprendizagem (UFPE, 2014).

No caso dos técnico-administrativos, a Lei nº 11.091/2005 regulamenta tanto os níveis de classificação (A, B, C, D e E), quanto o padrão de vencimento e os níveis de capacitação (de 1 a 4 em cada nível de classificação). Os níveis de classificação variam conforme o cargo, aqueles constantes no nível de classificação A, possuem menor exigência em relação a requisitos para ingresso (escolaridade e período de experiência), e os do nível de classificação E, possuem maior exigência (Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005).

O desenvolvimento do servidor técnico-administrativo dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional. De acordo com o PPCTAE, a remuneração será composta do vencimento básico e incentivos, ambos previstos em lei. São exemplos de vantagens pecuniárias: auxílio transporte, auxílio saúde (varia de R$ 82,83 a R$ 167,70, de acordo com o vencimento e a idade, nos termos da Portaria nº 625, de 21 de dezembro de 2012), auxílio alimentação (atualmente, no valor de R$ 373,00, nos termos da Portaria 619, de 26 de dezembro de 2012), dentre outros (BRASIL, 2005).

Em relação ao plano de carreira e a política de qualificação do servidor técnico-administrativo, a UFPE elaborou o Programa de Capacitação e Qualificação, instituída por meio da Resolução nº 9/2006 do Conselho Universitário, cujos

principais objetivos são: viabilizar o ingresso dos servidores técnicos administrativos ao ensino superior; implementar cursos de atualização profissional; capacitar os servidores para assumirem cargos de chefia e assessoramento; preparar para a melhoria contínua, visando a elevação da qualidade na prestação dos serviços; estimular a mudança de atitude das pessoas, visando a melhoria do clima organizacional; elevar o nível de entusiasmo e satisfação pessoal na UFPE; aumentar o nível de responsabilidade; e promover ações que desenvolvam a capacidade de reflexão (UFPE, 2006).

No PDI 2009/2013, a UFPE apresenta sua política de qualificação, cujos principais objetivos são: contribuir com o desenvolvimento integral do servidor, propiciando o pensamento crítico acerca da Instituição e do seu papel no ambiente organizacional enquanto profissional e cidadão; capacitar para o desenvolvimento de ações de gestão pública voltadas para a qualidade socialmente referenciada; capacitar para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da Instituição; e proporcionar ao servidor meio para superação dos processos de alienação do trabalho.

3.2 Tipo de Pesquisa

Para identificar os aspectos motivacionais que impactaram no desligamento voluntário dos servidores estatutários (docentes e técnico-administrativos) da UFPE, no período de 2010 a 2013, foram utilizadas as abordagens quantitativa e qualitativa.

Segundo Creswell (2007), na abordagem quantitativa, utiliza-se a quantificação, tanto na coleta quanto na análise das informações, utilizando-se técnicas estatísticas. Essa abordagem foi utilizada: para traçar o perfil dos servidores que solicitaram exoneração da UFPE no período de 2010 a 2013 e calcular o índice de rotatividade de pessoal dos diversos setores da UFPE, a partir dos documentos disponibilizados pela PROGEPE; para traçar o perfil dos respondentes do questionário dos servidores, e analisar a motivação deles para se desligarem da UFPE, a partir das respostas do questionário; e para calcular o índice de satisfação desses servidores, através da aplicação da fórmula da Teoria da Expectativa.

Na abordagem qualitativa, o pesquisador tenta dar uma explicação para comportamentos e atitudes, entender o contexto e o ambiente dos participantes e utilizar questões abertas, de modo que os participantes possam expressar suas visões, conforme afirma Creswell (2007). Essa abordagem foi utilizada na análise dos questionários aplicados aos gestores da PROGEPE.

De acordo com Minayo (2001), as abordagens qualitativa e quantitativa não são incompatíveis, podendo ser integradas num mesmo projeto, a depender da complexidade do problema a ser analisado.

A estratégia utilizada foi estudo de caso, em que foi explorado o fenômeno da rotatividade de pessoal na Universidade Federal de Pernambuco, no período de 2010 a 2013, a partir de documentos coletados na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida – UFPE; da percepção de servidores que solicitaram exoneração no período em questão; e da percepção de gestores de pessoal da PROGEPE/UFPE. Conforme Creswell (2007), um estudo de caso se caracteriza pelo estudo de um programa, fato, atividade, uma ou mais pessoas, em que os casos são agrupados e o pesquisador utiliza uma variedade de procedimentos para coletar os dados. Corroborando essa ideia, Gil (2002) afirma que um estudo de caso se caracteriza por um estudo profundo de um ou poucos objetos, de forma a permitir seu amplo e detalhado conhecimento. Para Goldenberg (2004, p. 33), o estudo de caso “supõe que se pode adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso”.

3.3 Etapas da Pesquisa

As atividades referentes ao desenvolvimento desta pesquisa podem ser agrupadas em seis etapas: Delimitação temática – formulação do problema de pesquisa e definição dos objetivos; organização da revisão de literatura; escolha do método de pesquisa; coleta de dados, incluindo a elaboração dos instrumentos de coleta de dados e sua aplicação; análise e interpretação dos dados e conclusão.

3.4 População Alvo e Amostra

A pesquisa teve como universo os servidores efetivos (docentes e técnico-administrativos) que se desligaram voluntariamente da instituição no período compreendido entre 01 de janeiro de 2010 a 31 de dezembro de 2013. Verificou-se que nesse período houve o desligamento voluntário de 314 servidores, incluindo docentes e técnico-administrativos, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Ano de desligamento em relação à categoria

Categoria	Ano de desligamento				Total	%
	2010	2011	2012	2013		
TÉCNICO-ADMINISTRATIVO	48	64	64	69	245	78,03
PROFESSOR	18	18	14	19	69	21,97
Total	**66**	**82**	**78**	**88**	**314**	**100**

Fonte: Elaborada pela autora com dados fornecidos pela PROGEPE/UFPE, 2015.

Para efeito de contextualização, a Tabela 2 indica o número de servidores nomeados no período em questão, incluindo as vagas geradas com: os desligamentos voluntários (exoneração a pedido), as exonerações de ofício, as aposentadorias, os falecimentos, as demissões e os novos códigos de vaga criados. Esses novos códigos de vaga foram decorrentes da criação de novos cursos de graduação: em 2010 foram criados 3 novos cursos; em 2011, mais 2 novos cursos; em 2012, 2013 e 2014[4], mais 1 novo curso em cada um destes anos (UFPE, 2014).

Tabela 2 – Ano de nomeação em relação à categoria

Categoria	Ano de nomeação				Total	%
	2010	2011	2012	2013		
TÉCNICO-ADMINISTRATIVO	410	281	397	160	1248	64,97
PROFESSOR	226	160	112	175	673	35,03
Total	**636**	**441**	**509**	**3**	**1921**	**100**

Fonte: Elaborada pela autora com dados fornecidos pela PROGEPE/UFPE, 2015.

Na delimitação do grupo que faria parte da pesquisa, foram desconsiderados, a partir da população supracitada, os servidores que, no período de desligamento, estavam lotados no Hospital das Clínicas (HC), órgão suplementar da Universidade Federal de Pernambuco, tendo em vista a quantidade total de servidores lotados no

4 Apesar do ano de 2014 não ter sido objeto desse estudo, foi citada a criação de um novo curso neste ano, tendo em vista a possibilidade de nomeação de profissionais, entre técnicos e docentes, ainda em 2013, para suprir as necessidades deste novo curso.

HC/UFPE (mais de 1.400) além do fato de se tratar de um órgão específico, em período de mudança de gestão para a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH). Também foram desconsiderados os servidores que solicitaram exoneração para assumir outro cargo na própria Universidade Federal de Pernambuco. A partir desse recorte, o objeto de estudo reduziu-se a 151 servidores, conforme detalhamento constante na Tabela 3.

Tabela 3 – Objeto de Estudo

	2010		**2011**		**2012**		**2013**		**Total**
	Téc.	**Doc.**	**Téc.**	**Doc.**	**Téc.**	**Doc.**	**Téc.**	**Doc.**	
1.Total de Desligamentos[5]	48	18	64	18	64	14	69	19	314
2.Desligamentos HC	8	0	43	0	39	0	26	0	118
3.Continuaram na UFPE	10	8	3	8	4	4	8	2	45
4.Objeto de Estudo (= 1-2-3)	30	10	18	10	21	10	35	17	**151**

Fonte: Elaborada pela autora com dados fornecidos pela PROGEPE/UFPE, 2015.

Ressalta-se que os dados, fornecidos pela PROGEPE/UFPE, podem sofrer pequenas variações, de aproximadamente 1 a 4%, em decorrência do período de cadastramento dos mesmos no SIAPE, ou seja, é possível que alguns dados sejam inseridos no sistema com data retroativa, caso o processo originário desse dado assim o requeira.

Dessa população de 151 servidores que se desligaram voluntariamente da UFPE, no período de 2010 a 2013, participaram como amostra da pesquisa, respondendo o questionário enviado, 51 servidores, conforme detalhamento constante no item 3.5.1.

3.5 Coleta de Dados

Os dados foram coletados em fontes primárias, por meio da aplicação de questionários a servidores que se desligaram da UFPE no período de 2010 a 2013; e a gestores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida

[5] No valor total de desligamento estão inclusas apenas as exonerações de pessoal, não englobando redistribuição para outro órgão, demissão ou falecimento.

(PROGEPE) da UFPE, dois Diretores e a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas; e por meio de pesquisa documental através de documentos da PROGEPE relacionados diretamente ao ingresso e ao desligamento de servidores. Foram utilizadas também fontes secundárias, por meio de pesquisa bibliográfica, sobre rotatividade de pessoal, Teoria da Expectativa e temas afins, em livros, artigos científicos, dissertações, teses, banco de dados do Governo (SIAPE), entre outros.

De acordo com Gil, “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (2002, p. 44). No caso da pesquisa documental, ela é constituída de “materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa” (GIL, 2002, p. 44).

Os dados relativos aos desligamentos de pessoal foram coletados junto à PROGEPE/UFPE, que disponibilizou o Relatório Anual de Vacâncias dos servidores contendo as seguintes informações: nome, matrícula SIAPE, data de nascimento, cargo, data da nomeação e data de desligamento. As informações referentes ao total de servidores, de nomeações e de desligamentos de pessoal foram disponibilizadas pela Divisão de Análise de Processo (DAP) – Departamento de Gestão de Pessoas – PROGEPE – UFPE.

A data de admissão considerada na obtenção dos dados relativos aos desligamentos refere-se à data da publicação da nomeação desses servidores e, dessa forma, o início do exercício na unidade de lotação variou entre 15 e 45 dias a partir da publicidade da referida portaria. No que se refere à “lotação”, considerou-se como tal o último órgão ou unidade onde o servidor desempenhava sua função quando do desligamento.

3.5.1 Questionário – Servidores

O questionário é um instrumento de pesquisa que, de acordo com Gil (2002) e Goldenberg (2004), é constituído de questões a serem respondidas pelos pesquisados, deve ser elaborado a partir dos objetivos da pesquisa, constitui o meio mais rápido para obtenção dos resultados e em contraponto tem um baixo índice de respostas.

Foi enviado um questionário (apêndice A) por *e-mail* a 148 (cento e quarenta e oito) dos 151 (cento e cinquenta e três) servidores que fazem parte da população da pesquisa. Os *e-mails* foram obtidos junto à PROGEPE/UFPE, com exceção de 3 (três) deles, cujos *e-mails* não constavam do banco de dados da Universidade. Para a aplicação do questionário foi utilizada uma ferramenta disponível pelo *google*, o *google docs*[6].

O questionário ficou disponível por dois meses, entre meados de janeiro e meados de março de 2015 e dos 148 (cento e quarenta e oito) questionários enviados, obteve-se resposta de 51 (cinquenta e um) participantes, correspondendo a aproximadamente 34% da população da pesquisa.

De acordo com Minayo (1992, *apud* MINAYO, 2001), a amostragem deve possibilitar a abrangência da totalidade do problema, apresentando características gerais da população da pesquisa. Esta representatividade está demonstrada nos itens 4.1, que apresenta as características da população – 151 servidores, e 4.3.1, que apresenta as características dos 51 respondentes.

Este questionário foi aplicado com o objetivo de se identificar os principais fatores motivacionais que contribuíram para o desligamento dos servidores em questão, de acordo com a Teoria da Expectância. Ele foi dividido em três blocos, sendo o primeiro composto por 11 questões fechadas relacionadas ao perfil do servidor desligado (idade, última lotação, quanto tempo passou na instituição, entre outros); o segundo composto por 03 questões, cada uma com 21 itens e uma escala variando de 1 a 4, relacionadas às variáveis da Teoria da Expectativa (valência, expectativa e instrumentalidade); e o terceiro, composto por 02 questões abertas, relacionadas à principal causa para o desligamento do servidor e que sugestões ele poderia dar à UFPE em relação ao assunto.

Ressalta-se a realização de um pré-teste, antes da aplicação do questionário, com 7 (sete) servidores públicos que possuíam características semelhantes às da população da pesquisa, objetivando avaliar o instrumento, conforme Gil (2002), na tentativa de garantir que ele fosse claro o suficiente para medir exatamente o que se pretendia, sem causar qualquer tipo de constrangimento. A partir da realização do pré-teste foram realizados alguns ajustes: melhor redação das alternativas das questões 3 e 5; e melhor redação também da explicação das questões 12 a 14.

---

[6] Para maiores informações acessar: https://docs.google.com/document/d/1P6GpW_mc-1b5hbddsywsuSF9x9w8Ba2FRJqC-04v3pU/edit?hl=en_US

3.5.2 Questionário – Gestores da PROGEPE

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida da UFPE é composta por três diretorias: Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal (DDP) e Diretoria de Qualidade de Vida (DQV). Foi entregue um questionário à Pró-Reitora e aos diretores da DGP e da DDP, no intuito de verificar a percepção de gestores de pessoal da UFPE acerca da rotatividade de servidores na instituição. Este questionário foi composto de 9 (nove) perguntas abertas (apêndice B).

3.6 Análise de Dados

Para se obter o perfil dos servidores que se desligaram da Universidade Federal de Pernambuco, no período de 2010 a 2013, através dos documentos disponibilizados pela PROGEPE/UFPE e o perfil dos respondentes do questionário aplicado aos servidores, através dos dados obtidos com as respostas do primeiro bloco do questionário, utilizou-se a estatística descritiva, em que os dados foram transformados em gráficos e tabelas, através do *Programa Microsoft Excel*, que ilustraram o perfil dos respondentes.

Conforme Fonseca e Martins (2010), a estatística descritiva procura descrever, analisar e interpretar os dados numéricos de uma população ou amostra. E um dos métodos que pode ser utilizado é o método gráfico, que envolve apresentação gráfica e/ou tabular. Isso é corroborado por Toledo e Ovalle (2010) ao definir a estatística descritiva como sendo uma função que objetiva observar os fenômenos de mesma natureza, a coleta de dados numéricos referentes a esses fenômenos, a organização e a classificação desses dados observados e a sua apresentação por meio de gráficos e tabelas.

As respostas do segundo bloco do questionário aplicado aos servidores serviram de base para o cálculo da satisfação dos servidores desligados em relação ao trabalho e, consequentemente, para se identificar os principais fatores motivacionais que contribuíram para esse desligamento, por meio da aplicação da Teoria da Expectativa, conforme item 4.3.2. As três questões que compõem o segundo bloco (12, 13 e 14 – apêndice A) objetivaram identificar a Valência, a

Instrumentalidade e a Expectativa, respectivamente. Ressalta-se que, em cada uma dessas três questões, foi inserido um tópico, denominado ‘Outro. Especificar’, para o caso de algum respondente preencher com algum fator que porventura não estivesse contemplado nos 20 itens anteriores. Entretanto, nenhum respondente preencheu esse item. Ressalta-se que neste bloco e no terceiro, descrito a seguir, também se utilizou a estatística descritiva, sendo os dados apresentados em tabelas.

Em relação às respostas do terceiro bloco do questionário aplicado aos servidores, por serem questões abertas, os dados foram apresentados e analisados baseando-se na técnica da análise de conteúdo, bem como as respostas ao questionário aplicado aos gestores de pessoal da Universidade Federal de Pernambuco, de acordo com o item 4.4 deste trabalho.

Conforme Bardin, a análise de conteúdo é:

> um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (2002, p. 42).

Bauer (2008) apresenta a análise de conteúdo como sendo uma técnica de análise de texto utilizada para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada, reduzindo a complexidade de uma coleção de textos. Segundo o autor, a análise de conteúdo interpreta o texto baseado no referencial de codificação, que constitui uma seleção teórica que abrange o objetivo da pesquisa.

Segundo Bardin (2002), as fases da análise de conteúdo se organizam em torno de três polos: a pré-análise, fase de organização, de operacionalização e sistematização as ideias iniciais; a exploração do material, fase de aplicação do que foi definido na etapa anterior; e tratamento dos resultados obtidos e interpretação, fase em que se tenta desvendar o conteúdo subjacente ao que está sendo apresentado.

A primeira etapa, pré-análise, foi realizada na elaboração da revisão de literatura deste trabalho; na elaboração do questionário, com foco nos tópicos

elencados nas questões 12 a 14, que serviram como indicadores; e na reunião das respostas à questão de número 15 do questionário (apêndice A).

Na segunda etapa, exploração do material, foi realizado o processo de construção de categorias, cujas unidades de análise foram baseadas nos vinte indicadores constantes no próprio questionário, elaborados a partir da revisão de literatura, preservando as respostas dos respondentes. Após revisão, as categorias finais foram aquelas que possuíram respostas dos respondentes.

Na última etapa, tratamento dos resultados obtidos e interpretação, foi realizada a interpretação dos dados, a partir da teoria constante da revisão de literatura.

No próximo capítulo será apresentada a análise dos resultados obtidos com esta pesquisa e sua relação com a teoria estudada.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

No intuito de alcançar o objetivo geral desta pesquisa, *verificar os aspectos motivacionais que impactaram no desligamento voluntário dos servidores estatutários (docentes e técnicos administrativos) da Universidade Federal de Pernambuco, no período de 2010 a 2013, e*ste capítulo está estruturado em tópicos de acordo com cada objetivo específico elencado no capítulo de Introdução, conforme segue.

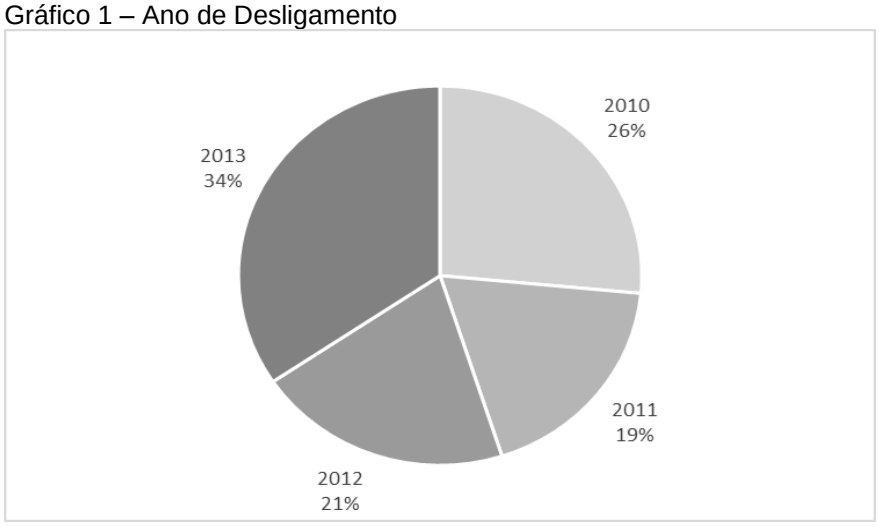
4.1 Perfil dos Servidores

Este tópico está relacionado ao primeiro objetivo específico, traçar o perfil dos servidores que se desligaram voluntariamente da UFPE no período de 2010 a 2013. Para o alcance desse objetivo, os dados foram coletados junto à PROGEPE/UFPE e através de busca na internet (Diário Oficial da União – DOU, Diário de Justiça do Estado de Pernambuco – DJPE, Plataforma Lattes, entre outros).

O estudo é composto pelos 151 (cento e cinquenta e um) servidores que solicitaram exoneração da UFPE no período de 2010 a 2013, excetuando-se os servidores lotados no Hospital das Clínicas e aqueles que solicitaram exoneração para assumir outro cargo na própria Universidade.

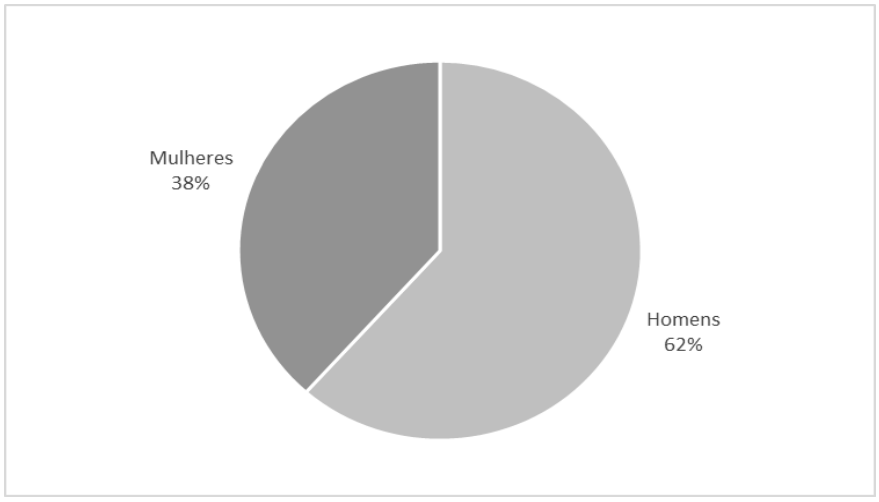
Em relação ao ano de desligamento, em 2010 se desligaram 40 pessoas; em 2011, 28 pessoas; em 2012, 31 pessoas; e em 2013, o ano com maior incidência de desligamentos, com 52 pessoas. No que diz respeito ao gênero, 58 mulheres e 93 homens se desligaram da UFPE, no período em questão. Esses dados podem ser melhor visualizados em termos percentuais, conforme apresentado nos Gráficos 1 e 2, a seguir. No estudo realizado não foi identificado nenhum fator específico que explicasse a incidência maior de desligamentos no ano de 2013 e nem a maior incidência de servidores desligados do sexo masculino. Entretanto, uma questão que pode ter contribuído para o aumento do número de desligamento em 2013 é o maior número de servidores nomeados em concursos homologados entre 2012 e 2013. Dos 124 locais de destino identificados, dos servidores desligados (conforme detalhamento a seguir), mais de 1/3 foram de concursos que nomearam servidores em 2013.

Gráfico 1 – Ano de Desligamento



Fonte: Elaborado pela autora, com dados da PROGEPE/UFPE, 2015.

Gráfico 2 – Gênero



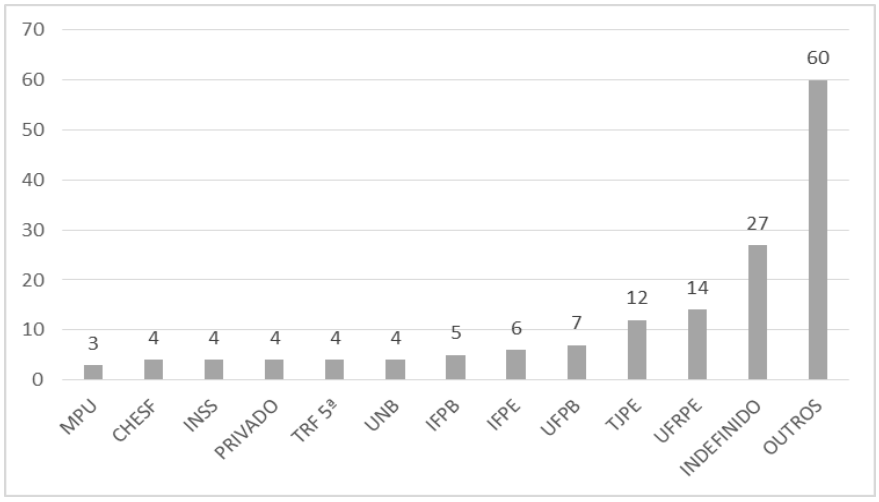
Fonte: Elaborado pela autora, com dados da PROGEPE/UFPE, 2015.

Na maioria das portarias de exoneração dos servidores em questão, não consta o motivo pelo qual foi solicitada a exoneração a pedido. O que é possível encontrar, em algumas delas, é que o motivo foi ‘posse em outro cargo inacumulável’. Diante disso, foi realizada uma busca na internet em *sites* oficiais como o DOU, DJPE, Plataforma Lattes e outros *sites* de instituições como o da Companhia Hidroelétrica do São Francisco (CHESF), com o objetivo de identificar o local de destino desses servidores.

Foram identificados os locais de destino de 124 dos 151 servidores. Os órgãos públicos que mais absorveram esses servidores da UFPE foram a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), com 14 (≅ 9,3%); o Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE), com 12 (≅ 7,9%); a Universidade Federal da

Paraíba (UFPB), com 7 (≅ 4,6%); o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE), com 6 (≅ 4%); o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), com 5 (≅ 3,3%); o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), o Tribunal Regional Federal da 5ª Região (TRF 5ª Região) e a Universidade de Brasília (UNB) com 4, cada um (≅ 2,6%); e o Ministério Público da União (MPU), com 3 servidores (≅ 2%). Foi identificado também que 4 servidores (≅ 2,6%) solicitaram exoneração para se dedicarem ao Setor Privado e 2 servidores (≅ 1,3%) para se dedicarem ao mestrado ou doutorado. O detalhamento dos locais de destino pode ser visto no Gráfico 3 abaixo.

Gráfico 3 – Local de Destino dos Servidores



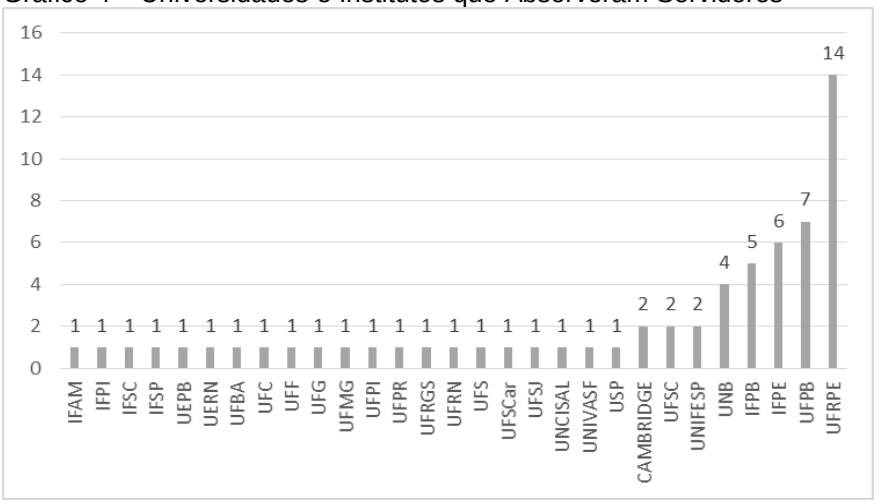
Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

As Universidades e Institutos Públicos, estaduais e federais, foram os órgãos que, proporcionalmente, mais absorveram servidores, com 63 (≅ 50,81%) dos 124 locais de destino identificados. A UFRPE, com 14 servidores (≅ 22,2%), seguida pela Universidade Federal da Paraíba, com 7 (≅ 11,1%); e pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, com 6 (≅ 9,5%), conforme apresentado no Gráfico 4.

Os outros órgãos que absorveram servidores que solicitaram, exoneração da UFPE, além daqueles apresentados nos Gráficos 3 e 4 foram, com 1 servidor: Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS); Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES); Câmara dos Deputados; Controladoria Geral da União (CGU); Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN); Companhia Pernambucana de Gás (COPERGÁS); Departamento Nacional

de Produção Mineral (DNPM); Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra); Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA); Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio); Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT); Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA); Ministério Público de Pernambuco (MPPE); PETROBRAS; Prefeitura Municipal de Abreu e Lima; Secretaria de Administração do Governo do Estado de Pernambuco (SAD-PE); Secretaria de Saúde da Prefeitura do Recife; Secretaria de Educação de Pernambuco (SEE – PE); Secretaria da Fazenda do Mato Grosso (SEFAZ – MT); Senado; Complexo Industrial Portuário (SUAPE); Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB); Tribunal Regional Estadual do Amapá (TRE – AP); Tribunal Regional Estadual da Bahia (TRE – BA); com 2 servidores: Empresa Brasileira de Hemoderivados e Biotecnologia (HEMOBRAS); e Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro).

Gráfico 4 – Universidades e Institutos que Absorveram Servidores



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

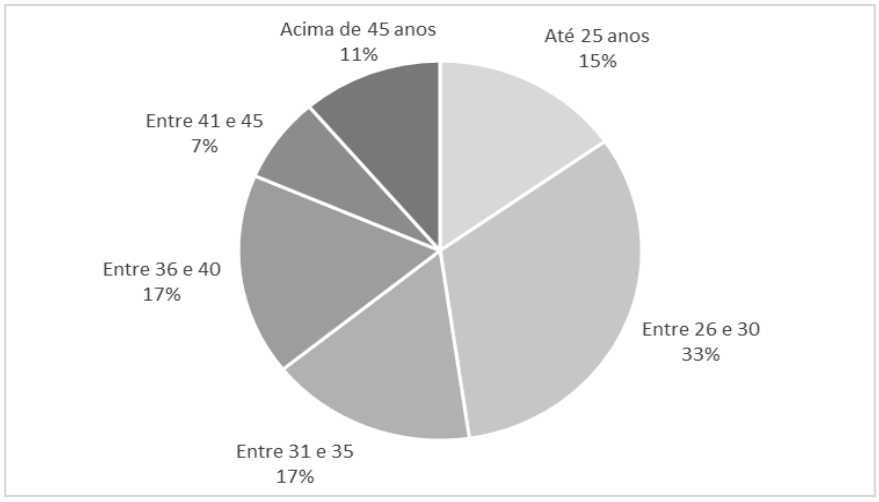
O fato da maioria dos servidores terem solicitado exoneração para ingresso em outro órgão público nos remete a Bergue (2014), quando o autor fala da preocupação dos gestores públicos em relação aos fenômenos da ‘indústria do concurso’ e dos ‘concurseiros’.

No tocante à questão de Universidades e Institutos Federais serem os órgãos que mais absorveram servidores da UFPE, como a questão da remuneração é igual dentro da mesma faixa salarial, tendo em vista que são regidos pela mesma legislação, uma das possíveis explicações é o fato de muitos servidores realizarem

concursos para cargos com faixa salarial superior. O fato de 45 servidores, dos 314 que solicitaram exoneração da UFPE no período de 2010 a 2013, terem continuado na própria UFPE, em cargos diferentes dos que possuíam, corrobora essa ideia.

No que tange ao quesito idade, no período em questão, se desligaram 23 servidores com até 25 anos; 49, com idade entre 26 e 30 anos; 25, com idade entre 31 e 35 anos; 26, com idade entre 36 e 40 anos; 11, com idade entre 41 e 45 anos; e 17 com idade acima de 45 anos. Esses dados podem ser visualizados em termos percentuais no Gráfico 5, abaixo.

Gráfico 5 – Idade



Fonte: Elaborado pela autora, com dados da PROGEPE/UFPE, 2015.

A média de idade dos servidores que se desligaram da UFPE, no período entre 2010 e 2013, é de aproximadamente 34 anos.

O fato da maioria dos desligamentos serem de servidores com até 35 anos de idade (97 servidores ao todo), pode ter relação com o que foi explicado por Bergue (2014) e Paiva (2014) no que diz respeito à Geração Y. Segundo os autores, estes profissionais possuem características semelhantes no sentido de buscar crescimento e sucesso rápido, de modo que costumam passar por diversas organizações ao longo dos anos.

Em relação à lotação do servidor no período de sua exoneração, o Centro Acadêmico do Agreste (CAA) contou com um maior número de servidores exonerados a pedido, no período de 2010 a 2013, 28 servidores, sendo também o setor com o maior número de docentes exonerados, 20 ao todo. O detalhamento das exonerações pode ser visto na Tabela 4 a seguir.

Tabela 4 – Lotação

Lotação	Técnicos Exonerados	Docentes Exonerados	Servidores Exonerados
Editora Universitária	1	0	1
PROEXT	1	0	1
PROPESQ	1	0	1
PROAES	2	0	2
CFCH	3	0	3
Prefeitura Universitária	3	0	3
CCJ	3	1	4
CCSA	0	4	4
CAV	4	1	5
CIN	1	4	5
PROGEPE	5	0	5
PROACAD	6	0	6
PROPLAN	6	0	6
CCEN	5	3	8
Gabinete do Reitor	8	0	8
CCB	6	3	9
CCS	5	4	9
NTI	9	0	9
PROGEST	9	0	9
CAC	7	3	10
CTG	11	4	15
CAA	8	20	28
Total	104	47	151

Fonte: Elaborado pela autora, com dados da PROGEPE/UFPE, 2015.

O CAA localiza-se em Caruaru, a aproximadamente 135 km da Reitoria da UFPE, localizada no município de Recife. Segundo Lacombe e Heilborn (2008), a localização da organização também é um dos fatores que interferem na questão da retenção de profissionais e esse pode ter sido um dos principais fatores que contribuiu para esse número de exonerações a pedido de servidores do CAA.

Outras questões que também podem interferir na retenção de profissionais lotados em *campi* do interior é a dificuldade em relação à descentralização político-administrativa, visto que a distância física da administração central pode atrapalhar o andamento das ações, decisões e projetos; e a falta de infraestrutura das cidades: questão imobiliária, educação de base (para os filhos dos profissionais), transporte, lazer, saúde, entre outros (RODRIGUES, 2010).

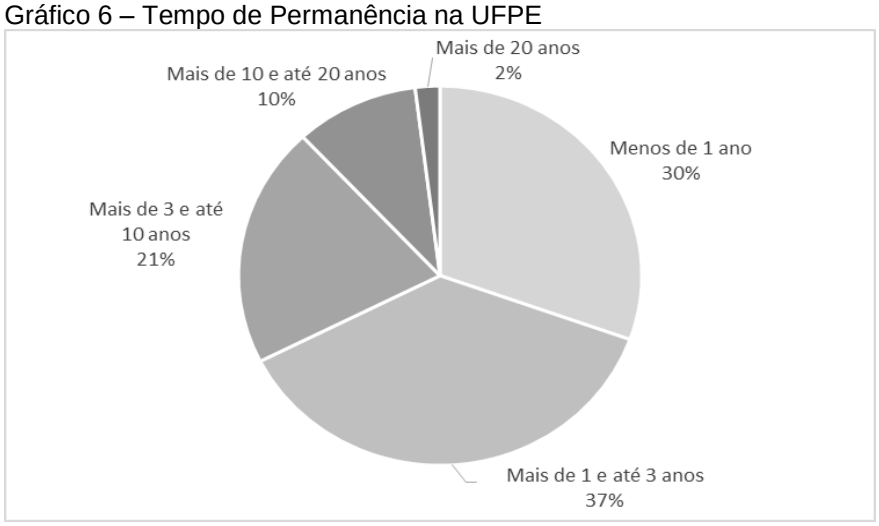
Em estudo realizado por Campos e Malik (2008) sobre a correlação entre satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família (PSF) no município de São Paulo, a distância das unidades de saúde, juntamente com capacitação e disponibilidade de materiais para a realização do trabalho, foi um dos fatores que apresentou maior correlação com a rotatividade de pessoal.

No que diz respeito ao tempo de permanência do servidor na UFPE, o maior número de exonerações a pedido se deu com os servidores que possuíam mais de 1 e até 3 anos de UFPE, com 56 servidores, seguido pelos servidores que possuíam menos de 1 ano de UFPE, com 46. E o menor número de exonerações foi de servidores com mais de 20 anos de UFPE, 3 exonerações. A média de tempo de permanência na UFPE, dos servidores que solicitaram exoneração entre 2010 e 2013, é de aproximadamente 3 anos e 9 meses.

Ressalta-se que na Universidade Federal de Pernambuco o servidor é considerável estável após aprovação no estágio probatório, que se dá com 3 (três) anos de efetivo exercício.

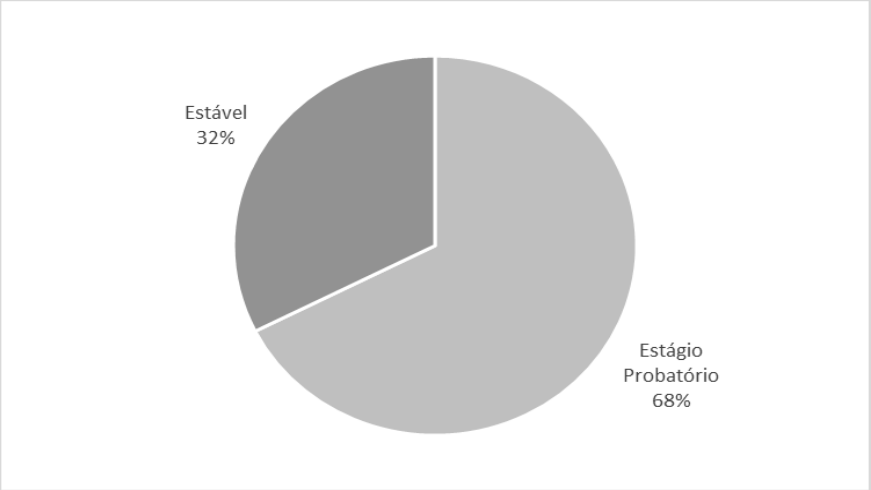
O detalhamento das exonerações em relação ao tempo de permanência na UFPE pode ser visto no Gráfico 6, abaixo, e o percentual de servidores que solicitaram exoneração e que ainda estavam no período de estágio probatório, no Gráfico 7, a seguir.

Gráfico 6 – Tempo de Permanência na UFPE



Fonte: Elaborado pela autora, com dados da PROGEPE/UFPE, 2015.

Gráfico 7 – Servidores em Estágio Probatório

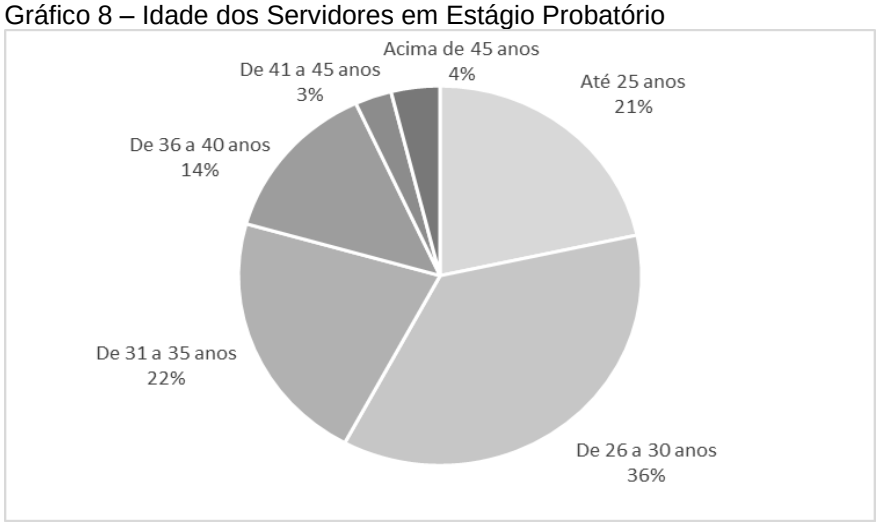


Fonte: Elaborado pela autora, com dados da PROGEPE/UFPE, 2015.

Percebe-se que a maior parte dos servidores que solicitaram exoneração (102 servidores) ainda se encontravam no período de estágio probatório, ou seja, possuíam menos de 3 anos na UFPE. Umas das possibilidades para que isso ocorra talvez seja o fato de que muitas pessoas que estudam para provas de concurso não realizam um único concurso, e algumas vezes elas são aprovadas em vários concursos ao mesmo tempo, ocorrendo o fenômeno da indústria do concurso e dos concurseiros (BERGUE, 2014). Quando isso ocorre, geralmente as pessoas ingressam no primeiro que sai a nomeação até sair a nomeação naquele concurso em que elas julgam ser mais vantajoso.

Ao se levar em consideração que, dos 102 servidores em estágio probatório, 22 possuíam até 25 anos; 37, de 26 a 30 anos; 22, de 31 a 35; e 21 acima de 35 anos, no período de sua exoneração, o fato da maioria dos servidores se enquadrar chamada Geração Y pode ter contribuído. A idade dos servidores que estavam em estágio probatório, em termos percentuais, pode ser vista no Gráfico 8, a seguir.

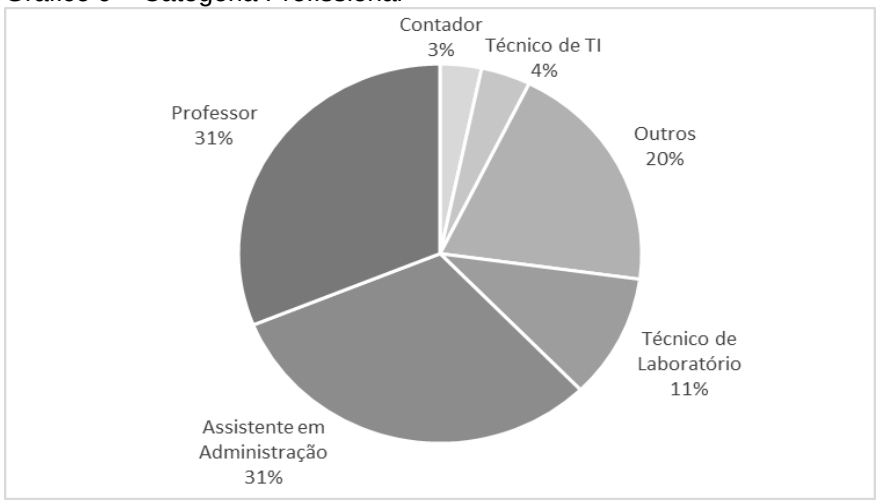
Gráfico 8 – Idade dos Servidores em Estágio Probatório



Fonte: Elaborado pela autora, com dados da PROGEPE/UFPE, 2015.

O último dado do perfil dos servidores que solicitaram exoneração da UFPE no período de 2010 a 2013 é em relação ao cargo. As categorias de Docente de Ensino Superior e Assistente em Administração foram as que tiveram mais exonerações, 47 cada; Técnico de Laboratório teve 16 exonerações; Técnico de TI, 6; e Contador, 5; conforme detalhamento apresentado no Gráfico 9, a seguir.

Gráfico 9 – Categoria Profissional



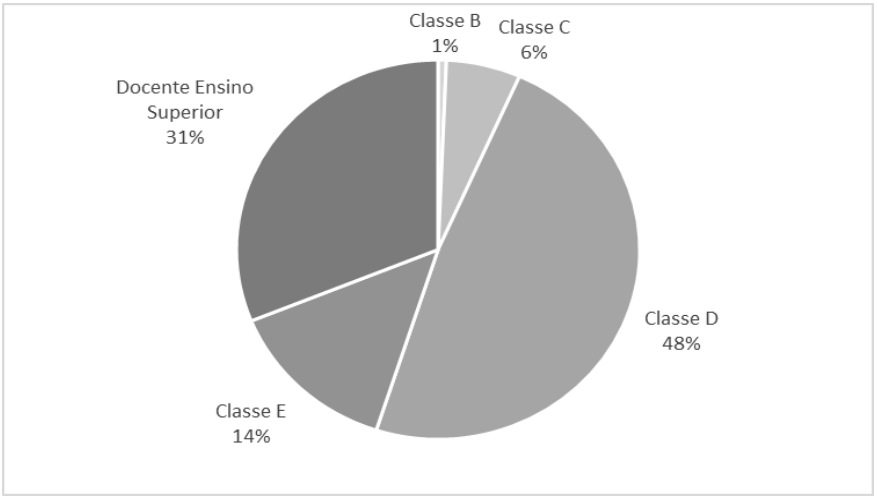
Fonte: Elaborado pela autora, com dados da PROGEPE/UFPE, 2015.

A categoria ‘outros’, presente no Gráfico 8, é composta pelos seguintes cargos e seu respectivo número de exonerações: Auxiliar em Administração, com 3; Analista de TI, Auditor, Engenheiro, Designer (Programador Visual), Técnico em Cinematografia e Técnico em Assuntos Educacionais, com 2 cada um; e Auxiliar de

Laboratório, Telefonista, Técnico em Contabilidade, Técnico de Arquivo, Recepcionista, Porteiro, Pedagogo, Operador de estação de tratamento de água, Músico, Museólogo, Jornalista, Contínuo, Assistente de Alunos, Administrador e Arquivista, com 1 exoneração cada.

Ao se levar em consideração que 55% dos servidores que solicitaram exoneração faziam parte das classes B, C ou D (conforme Gráfico 10, a seguir), que exigem como mínimo de escolaridade fundamental incompleto, fundamental completo, nível médio e nível médio profissionalizante, pode-se dizer que nesse caso, uma das causas do desligamento voluntário, segundo Marconi (1997), é que muitas pessoas ingressam no serviço público em cargos de nível médio possuindo nível superior e ao se depararem com as atividades a serem desenvolvidas, sentem que estão desperdiçando seu potencial. Isso ocorre também com as pessoas que ingressam em cargos de nível médio e estão concluindo a graduação.

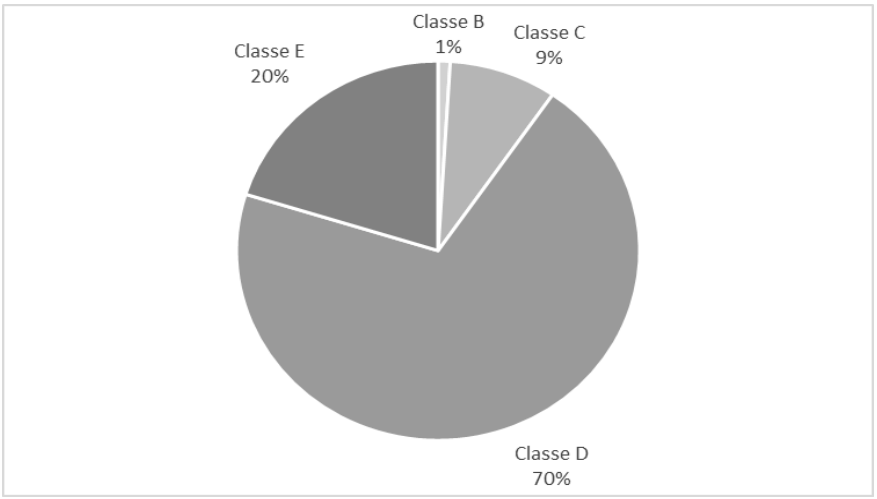
Gráfico 10 – Classe Profissional dos Servidores Exonerados



Fonte: Elaborado pela autora, com dados da PROGEPE/UFPE, 2015.

Ao se isolar a categoria de Técnico-Administrativos, tendo em vista que a titulação mínima dos Docentes em questão, é o Mestrado, percebe-se que 80% dos técnicos compõem as classes B, C e D, conforme detalhado no Gráfico 11, a seguir. Um dos fatores que pode explicar essa questão é o fato de os trabalhadores com pouca qualificação mudarem de emprego mais frequentemente do que os trabalhadores qualificados (VROOM, 1995).

Gráfico 11 – Classe Profissional dos Técnicos Administrativos Exonerados



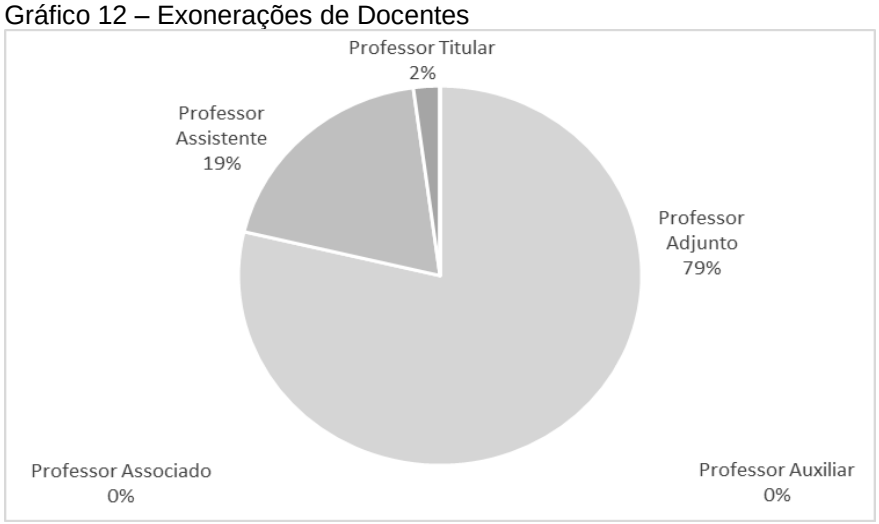
Fonte: Elaborado pela autora, com dados da PROGEPE/UFPE, 2015.

Esse ponto é corroborado pela Universidade Federal de Santa Catarina que, em seu Relatório de Gestão 2014, identifica-se que:

> grande parte também dos servidores que estão ingressando, já possuem uma qualificação muitas vezes bem superior ao solicitado para o provimento do cargo, o que ocasiona muitas vezes insatisfação e busca de melhores oportunidades (UFSC, 2015, p. 268).

Em relação à titulação dos docentes, os Professores Adjuntos foram os que mais solicitaram exoneração, 37; em contraponto, não houve nenhum pedido de exoneração de Professor Associado e Professor Auxiliar, conforme detalhamento constante no Gráfico 12. No estudo realizado não foi identificado nenhum fator específico que explicasse a incidência maior de desligamentos em relação à categoria de Professor Adjunto.

Gráfico 12 – Exonerações de Docentes



Fonte: Elaborado pela autora, com dados da PROGEPE/UFPE, 2015.

No que diz respeito ao perfil dos servidores desligados voluntariamente da UFPE, no período de 2010 a 2013, constatou-se que a maior incidência de desligamento foi de servidores: homens; no ano de 2013; com idade entre 26 e 30 anos; lotados no Centro Acadêmico do Agreste; com mais de 1 e até 3 anos de UFPE, ou seja, ainda no período de estágio probatório; e com cargos de Docente do Ensino Superior e Assistente em Administração. E os órgãos públicos que mais absorveram servidores da UFPE foram a Universidade Federal Rural de Pernambuco e o Tribunal de Justiça de Pernambuco.

4.2 Taxa de Rotatividade de Pessoal

Este tópico está relacionado ao segundo objetivo específico, calcular a taxa de rotatividade de pessoal nos setores da UFPE, a partir do número de desligamentos voluntários, no período de 2010 a 2013. Para o alcance desse objetivo, os dados referentes ao número de servidores e ao número de desligamentos, por setor, foram coletados junto à PROGEPE/UFPE.

De acordo com os dados obtidos não houve, no período estudado, nenhum desligamento voluntário de servidores lotados no Centro de Educação, e nos seguintes órgãos suplementares: Biblioteca Central, Laboratório de Imunopatologia Keizo Asami (LIKA), Núcleo de Educação Física e Desportos, Núcleo de Saúde Pública e Núcleo de TV e Rádios Universitárias.

A fórmula utilizada para o cálculo do índice de rotatividade de pessoal nos setores da UFPE foi uma adaptação da fórmula de Milkovich e Boudreau (2000) e Bohlander *et al.* (2003), conforme segue:

$$\text{Rotatividade} = \frac{\text{nº total de desligamentos voluntários}}{\text{Total de servidores}} \times 100$$

- nº total de desligamentos voluntários = número total de servidores desligados voluntariamente, num determinado período.
- Total de servidores = número total de servidores, ao fim de um determinado período.

Para essa pesquisa foi calculado o índice de rotatividade anual, no período de 2010 a 2013, e o índice de rotatividade ao fim deste período. Em 2010 os setores com maior índice de rotatividade de pessoal foram a Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN), com a taxa de 6,25; e a Pró-Reitoria de Gestão Administrativa (PROGEST), com a taxa de 5,88, conforme apresentado a seguir na Tabela 5.

Tabela 5 – Índice de Rotatividade – 2010

	2010		
CENTRO	**TOTAL[7]**	**EXONERAÇÕES**	**ROTATIVIDADE**
SEM LOTAÇÃO	659	0	0,00
GABINETE	392	1	0,26
PROGEPE	149	3	2,01
PROPLAN	64	4	**6,25**
PROACAD	43	2	4,65
PROPESQ	32	0	0,00
PROEXT	50	0	0,00
PROGEST	68	4	**5,88**
PROAES[8]	19	0	0,00
CCSA	197	0	0,00
CCJ	116	1	0,86
CE	154	0	0,00
CFCH	234	0	0,00
CCEN	177	3	1,69
CTG	429	5	1,17
CIN	91	2	2,20
CCB	268	2	0,75
CCS	544	3	0,55
CAC	323	4	1,24
BC	31	0	0,00
EDITORA	19	0	0,00

[7] O número total de servidores corresponde ao número de servidores em 31 de dezembro do referido ano.
[8] A PROAES foi criada em 2011, mas, para efeito do sistema do qual os dados foram retirados, esses 19 servidores, em 2010, são os que foram lotados na PROAES quando da sua criação.

LIKA	13	0	0,00
NÚCLEO ED. FÍSICA	12	0	0,00
NÚCLEO SAÚDE PÚBLICA	20	0	0,00
NTI	65	0	0,00
TV UNIVERSITÁRIA	64	0	0,00
PREFEITURA	36	1	2,78
CAA	210	4	1,90
CAV	124	1	0,81
DOCENTES ENSINO BÁSICO[9]	54	0	0,00
TOTAL	4657	40	0,86[10]

Fonte: Elaborada pela autora, com dados fornecidos pela PROGEPE/UFPE, 2015.

Em 2011, as maiores taxas foram de dois órgãos suplementares, o Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI), com 7,46 e a Prefeitura, com 5,56, conforme detalhamento constante na Tabela 6, abaixo.

Tabela 6 – Índice de Rotatividade – 2011

2011			
CENTRO	**TOTAL**	**EXONERAÇÕES**	**ROTATIVIDADE**
SEM LOTAÇÃO	448	0	0,00
GABINETE	397	3	0,76
PROGEPE	156	0	0,00
PROPLAN	65	0	0,00
PROACAD	48	1	2,08
PROPESQ	34	0	0,00
PROEXT	51	0	0,00
PROGEST	75	1	1,33
PROAES	15	0	0,00
CCSA	214	0	0,00
CCJ	119	0	0,00
CE	163	0	0,00
CFCH	253	0	0,00
CCEN	192	0	0,00
CTG	454	2	0,44
CIN	97	1	1,03
CCB	282	1	0,35
CCS	572	2	0,35
CAC	338	5	1,48
BC	33	0	0,00
EDITORA	19	0	0,00
LIKA	13	0	0,00
NÚCLEO ED. FÍSICA	13	0	0,00
NÚCLEO SAÚDE PÚBLICA	20	0	0,00
NTI	67	5	**7,46**
TV UNIVERSITÁRIA	66	0	0,00
PREFEITURA	36	2	**5,56**
CAA	235	0	2,13

[9] Os docentes de ensino básico foram listados como uma categoria à parte por não se enquadrarem, para efeitos de dados fornecidos pela PROGEPE/UFPE, nem na categoria de técnico e nem na categoria de docente do ensino superior.

[10] Esse índice de rotatividade geral foi calculado aplicando à fórmula o número total de desligados e o número total de servidores, sem contabilizar o HC/UFPE.

CAV	134	5	0,00
DOCENTES ENSINO BÁSICO	57	0	0,00
TOTAL	4666	28	0,60

Fonte: Elaborada pela autora, com dados fornecidos pela PROGEPE/UFPE, 2015.

Em 2012, os setores com maior índice de rotatividade de pessoal foram a Pró-Reitoria para Assuntos Estudantis (PROAES), com a taxa de 10; e a Editora Universitária, órgão suplementar, com a taxa de 4,76.

Tabela 7 – Índice de Rotatividade – 2012

2012			
CENTRO	**TOTAL**	**EXONERAÇÕES**	**ROTATIVIDADE**
SEM LOTAÇÃO	300	0	0,00
GABINETE	417	1	0,24
PROGEPE	173	1	0,58
PROPLAN	78	1	1,28
PROACAD	83	0	0,00
PROPESQ	39	0	0,00
PROEXT	54	0	0,00
PROGEST	95	0	0,00
PROAES	20	2	**10,00**
CCSA	228	1	0,44
CCJ	124	1	0,81
CE	172	0	0,00
CFCH	277	1	0,36
CCEN	217	2	0,92
CTG	484	2	0,41
CIN	107	1	0,93
CCB	302	4	1,32
CCS	625	1	0,16
CAC	364	1	0,27
BC	34	0	0,00
EDITORA	21	1	**4,76**
LIKA	14	0	0,00
NÚCLEO ED. FÍSICA	13	0	0,00
NÚCLEO SAÚDE PÚBLICA	20	0	0,00
NTI	79	2	2,53
TV UNIVERSITÁRIA	70	0	0,00
PREFEITURA	43	0	0,00
CAA	247	8	3,24
CAV	153	1	0,65
DOCENTES ENSINO BÁSICO	55	0	0,00
TOTAL	4908	31	0,63

Fonte: Elaborada pela autora, com dados fornecidos pela PROGEPE/UFPE, 2015.

Em 2013, os setores com maiores índices foram a PROGEST, com taxa de 4,35; a Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos (PROACAD), com taxa de 3,7 e o Centro Acadêmico do Agreste (CAA), com taxa de 3,69.

Tabela 8 – Índice de Rotatividade – 2013

2013			
CENTRO	**TOTAL**	**EXONERAÇÕES**	**ROTATIVIDADE**
SEM LOTAÇÃO	152	0	0,00
GABINETE	422	3	0,71
PROGEPE	178	1	0,56
PROPLAN	78	1	1,28
PROACAD	81	3	**3,70**
PROPESQ	37	1	2,70
PROEXT	54	1	1,85
PROGEST	92	4	**4,35**
PROAES	37	0	0,00
CCSA	237	3	1,27
CCJ	126	2	1,59
CE	180	0	0,00
CFCH	281	2	0,71
CCEN	218	3	1,38
CTG	502	6	1,20
CIN	108	1	0,93
CCB	314	2	0,64
CCS	653	3	0,46
CAC	385	0	0,00
BC	32	0	0,00
EDITORA	21	0	0,00
LIKA	13	0	0,00
NÚCLEO ED. FÍSICA	13	0	0,00
NÚCLEO SAÚDE PÚBLICA	20	0	0,00
NTI	92	2	2,17
TV UNIVERSITÁRIA	73	0	0,00
PREFEITURA	47	0	0,00
CAA	298	11	**3,69**
CAV	188	3	1,60
DOCENTES ENSINO BÁSICO	51	0	0,00
TOTAL	4983	52	1,04

Fonte: Elaborada pela autora, com dados fornecidos pela PROGEPE/UFPE, 2015.

Tendo em vista que não foram encontrados outros estudos que permitissem uma comparação entre as taxas de rotatividade entre setores de universidades públicas, foi realizada uma comparação entre os 4 anos estudados e entre os próprios setores da UFPE. O ano com maior índice de rotatividade de pessoal geral foi o ano de 2013, com 1,04. Em relação ao índice geral de rotatividade de pessoal para esses quatro anos, os setores com maiores taxas foram a PROGEST e o NTI, com taxa de 9,78 cada um e o CAA, com taxa de 9,4, conforme apresentado na Tabela 9, a seguir.

Tabela 9 – Índice de Rotatividade – 2010 a 2013

2010 a 2013			
CENTRO	**TOTAL**	**EXONERAÇÕES[11]**	**ROTATIVIDADE**
SEM LOTAÇÃO	152	0	0,00
GABINETE	422	8	1,90
PROGEPE	178	5	2,81
PROPLAN	78	6	7,69
PROACAD	81	6	7,41
PROPESQ	37	1	2,70
PROEXT	54	1	1,85
PROGEST	92	9	**9,78**
PROAES	37	2	5,41
CCSA	237	4	1,69
CCJ	126	4	3,17
CE	180	0	0,00
CFCH	281	3	1,07
CCEN	218	8	3,67
CTG	502	15	2,99
CIN	108	5	4,63
CCB	314	9	2,87
CCS	653	9	1,38
CAC	385	10	2,60
BC	32	0	0,00
EDITORA	21	1	4,76
LIKA	13	0	0,00
NÚCLEO ED. FÍSICA	13	0	0,00
NÚCLEO SAÚDE PÚBLICA	20	0	0,00
NTI	92	9	**9,78**
TV UNIVERSITÁRIA	73	0	0,00
PREFEITURA	47	3	6,38
CAA	298	28	**9,40**
CAV	188	5	2,66
DOCENTES ENSINO BÁSICO	51	0	0,00
TOTAL	4983	151	3,03

Fonte: Elaborada pela autora, com dados fornecidos pela PROGEPE/UFPE, 2015.

Um dos fatores que pode ter contribuído em relação à alta rotatividade na PROGEST é o tipo de trabalho desenvolvido, essa Pró-Reitoria abrange os processos licitatórios de quase toda a Universidade, o que demanda uma grande responsabilidade, principalmente para técnicos de nível médio ou fundamental. Outro fator associado a isso, é a questão de gratificação para a equipe de pregoeiros (responsável por algumas etapas do processo licitatório), durante o período pesquisado, os técnicos administrativos que desempenhavam essa função

[11] O número de exonerações corresponde ao somatório do número total de exonerações voluntárias no período de 2010 a 2013.

não recebiam nenhuma gratificação, ao passo que em outros órgãos públicos essa função já possuía esse reconhecimento.

No que diz respeito ao NTI, uma das questões que poderia ajudar na compreensão do alto índice de rotatividade seria o fato das oportunidades de crescimento e das melhores remunerações serem advindas da iniciativa privada, conforme mídia especializada[12]. Essa questão é ratificada pelo PDI da Universidade Federal de Grande Dourados, ao expor que:

> existe significativa distância entre os valores percebidos pelos profissionais no mercado e os salários dos servidores de TI nos órgãos públicos do governo federal, como é o caso das IFES. Certamente, essa é uma questão que limita avanços, dificulta a fixação de profissionais e interfere sobremaneira na possibilidade de continuidade, já que a rotatividade é de fato um problema a ser enfrentado (UFGD, 2013, p. 26).

Entretanto, essa disparidade salarial entre os setores públicos e privados não foi corroborada pelo estudo como causa da rotatividade, tendo em vista que de 9 (nove) servidores que se desligaram do NTI no período do estudo, 8 (oito) deles ingressaram em outro órgão público e o outro não teve seu local de destino identificado. Essa situação da UFPE é compartilhada por outras IFES, como é o caso da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, que em seu Relatório de Gestão 2013 identifica-se que o NTI perdeu, em 2013, 5 analistas em decorrência dos salários de Analistas de TI das universidades federais estarem defasados e pouco competitivos em relação a outros órgãos públicos (UFMS, 2014).

Em relação às possíveis causas para a alta taxa de rotatividade de pessoal no CAA, conforme explicado no tópico anterior, podemos citar como fatores que contribuíram para isso: a localização do *campus* em relação à Recife – naturalidade do servidor e proximidade da família; a dificuldade em relação à descentralização político-administrativa – distância da Reitoria da UFPE; e a falta de infraestrutura das cidades.

Ressalta-se que nesses dados não estão inseridos os dados relacionados ao órgão suplementar do Hospital das Clínicas/UFPE, cujo total de servidores, no período de 2010 a 2013, era, respectivamente: 1288, 1404, 1426 e 1438.

---

[12] Exemplo: Exame Info (http://info.abril.com.br/noticias/carreira/2014/02/veja-o-salario-de-180-cargos-em-ti.shtml) e Olhar Digital (http://olhardigital.uol.com.br/pro/noticia/confira-a-previsao-de-salarios-para-o-mercado-de-ti-em-2015/45344)

Apesar dos números apresentados, ressalta-se que a princípio não há um número que defina o índice ideal de rotatividade de pessoal para todas as organizações, isso varia de acordo com as características de cada instituição ou setor da economia e com o contexto externo local (município, estado, país). Pode-se dizer que um índice ideal seria aquele que favorecesse a rotatividade funcional e minimizasse a rotatividade disfuncional (SILVA, 2001, *apud* PESCE, 2011).

No que diz respeito à taxa de rotatividade de pessoal, a partir do número de servidores desligados voluntariamente, da UFPE, entre 2010 e 2013, pode-se dizer que, em consonância com o ano que obteve um maior número de servidores desligados, o ano de 2013 apresentou o maior índice de rotatividade de pessoal, sendo a PROGEST, o NTI e o CAA os órgãos com maior incidência de rotatividade.

4.3 Identificação de Fatores

Este tópico relaciona-se ao terceiro objetivo específico, identificar os principais fatores que influenciaram os servidores da UFPE a solicitar desligamento, a partir da análise de sua motivação para o trabalho baseada na Teoria da Expectativa. Os dados referentes ao alcance desse objetivo específico foram coletados a partir das respostas dos questionários enviados aos servidores que solicitaram exoneração da UFPE no período de 2010 a 2013.

Foi enviado um questionário a 148 (cento e quarenta e oito) dos 151 (cento e cinquenta e um) servidores que solicitaram exoneração da Universidade Federal de Pernambuco no período de 2010 a 2013. Destes, 51 (cinquenta e um) responderam, conforme perfil apresentado a seguir, baseado no primeiro bloco do questionário, composto por 11 perguntas.

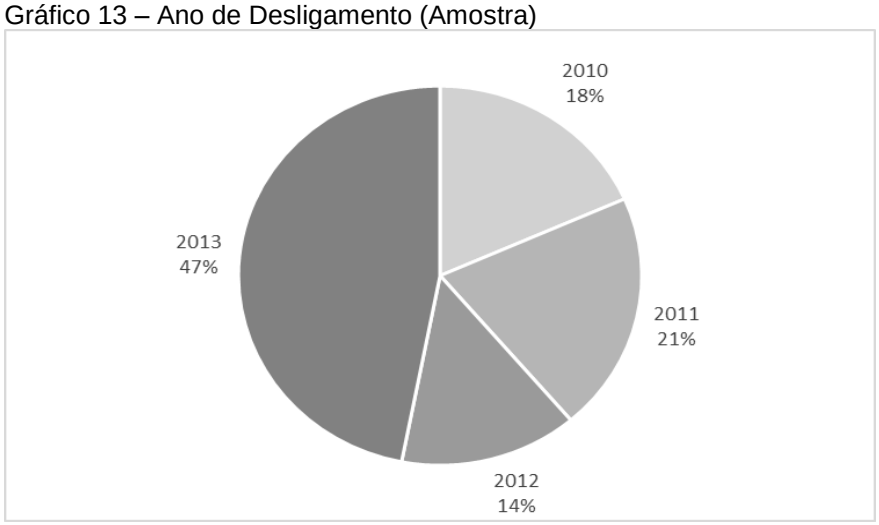
4.3.1 Perfil dos Respondentes

Compõe o perfil dos servidores que participaram da pesquisa: o ano de desligamento da UFPE; o gênero; a idade; a última lotação na UFPE; o tempo de permanência na UFPE; a categoria profissional; a classe profissional; o nível de escolaridade no período de ingresso na UFPE, em relação ao nível exigido pelo

concurso; o grau de escolaridade no período do desligamento da UFPE; se possuía cargo de chefia ou função de confiança no período do desligamento; se no setor havia outros servidores que desempenhassem as mesmas funções do servidor que estava se desligando; e, por último, o seguimento em relação à carreira profissional.

No que se refere ao ano de desligamento, participaram da pesquisa 10 pessoas que se desligaram em 2010; 11 que desligaram em 2011; 07 que se desligaram em 2012; e 23 pessoas que se desligaram em 2013, conforme percentuais apresentados no Gráfico 13, a seguir.

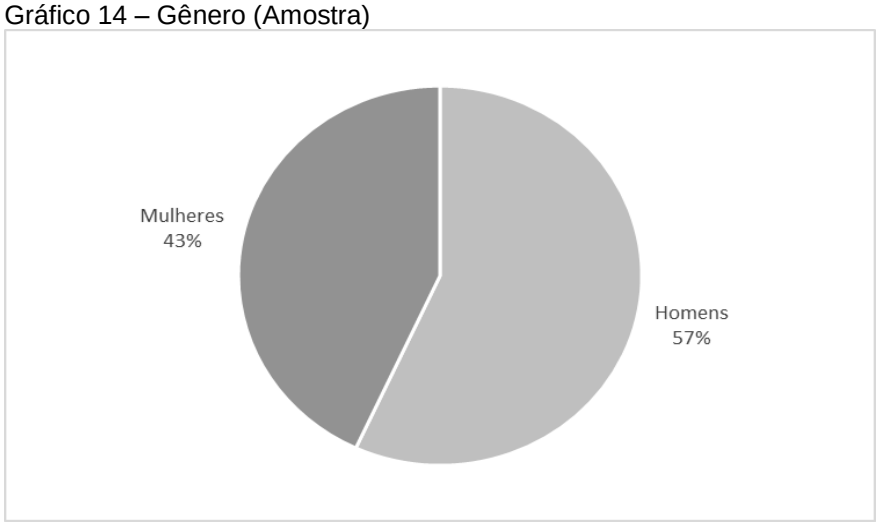
Gráfico 13 – Ano de Desligamento (Amostra)



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

No que diz respeito ao gênero, 22 mulheres e 29 homens que se desligaram da UFPE, no período em questão, responderam ao questionário, conforme apresentado no Gráfico 14, abaixo.

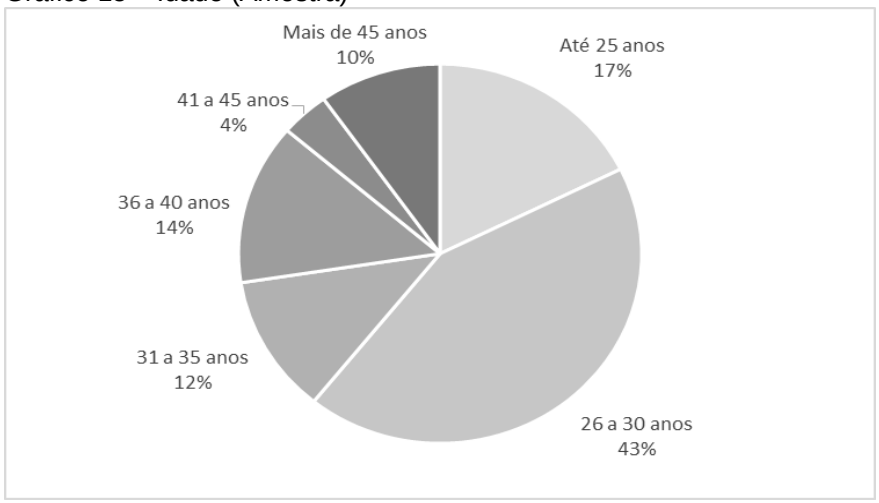
Gráfico 14 – Gênero (Amostra)



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

No que tange ao quesito idade, responderam ao questionário: 9 servidores que se desligaram com até 25 anos; 22 com idade entre 26 e 30 anos; 06 com idade entre 31 e 35 anos; 07 com idade entre 36 e 40 anos; 02 com idade entre 41 e 45 anos; e 05 com idade acima de 45 anos, conforme percentuais apresentados no Gráfico 15, a seguir.

Gráfico 15 – Idade (Amostra)



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Em relação à lotação do servidor no período de sua exoneração, o Centro Acadêmico do Agreste (CAA), que contou com um maior número de servidores exonerados a pedido, no período de 2010 a 2013, também contou com o maior número de respondentes, 09 dos 28 servidores. O detalhamento dos respondentes,

em comparação com o total de servidores, de acordo com sua lotação no período da exoneração pode ser visto na Tabela 10 abaixo.

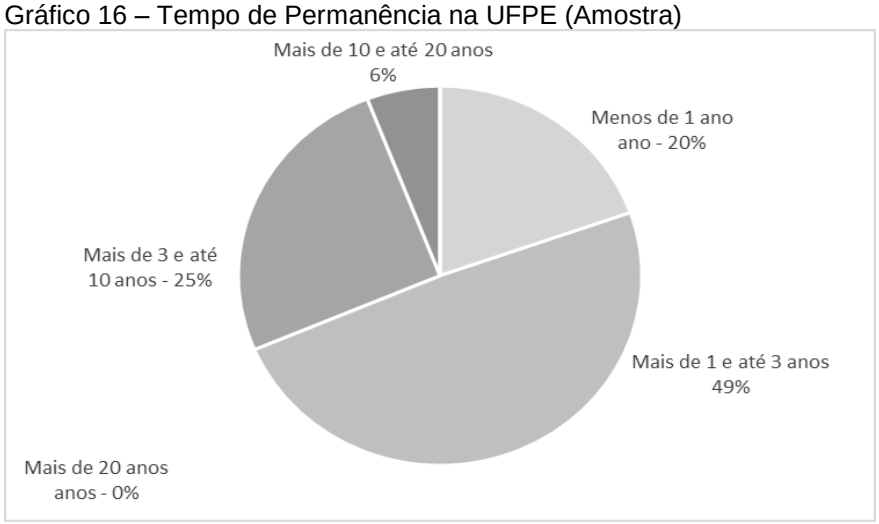
Tabela 10 – Lotação (Amostra)

Lotação	Servidores Exonerados	Respondentes
Editora Universitária	1	1
PROEXT	1	0
PROPESQ	1	1
PROAES	2	1
CFCH	3	0
Prefeitura Universitária	3	1
CCJ	4	1
CCSA	4	2
CAV	5	1
CIN	5	2
PROGEPE	5	1
PROACAD	6	4
PROPLAN	6	2
CCEN	8	2
Gabinete do Reitor	8	2
CCB	9	1
CCS	9	2
NTI	9	2
PROGEST	9	8
CAC	10	4
CTG	15	4
CAA	28	9
Total	151	51

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

No que diz respeito ao tempo de permanência do servidor na UFPE, o maior número de respondentes, assim como o maior número de exonerações a pedido, se deu com os servidores que possuíam mais de 1 e até 3 anos de UFPE, 25 dos 56 servidores. E o menor número de respondentes também seguiu o menor número de exonerações, 0 (zero) dos 3 servidores com mais de 20 anos de UFPE. O detalhamento dos respondentes em relação ao tempo de permanência na UFPE pode ser visto no Gráfico 16, abaixo.

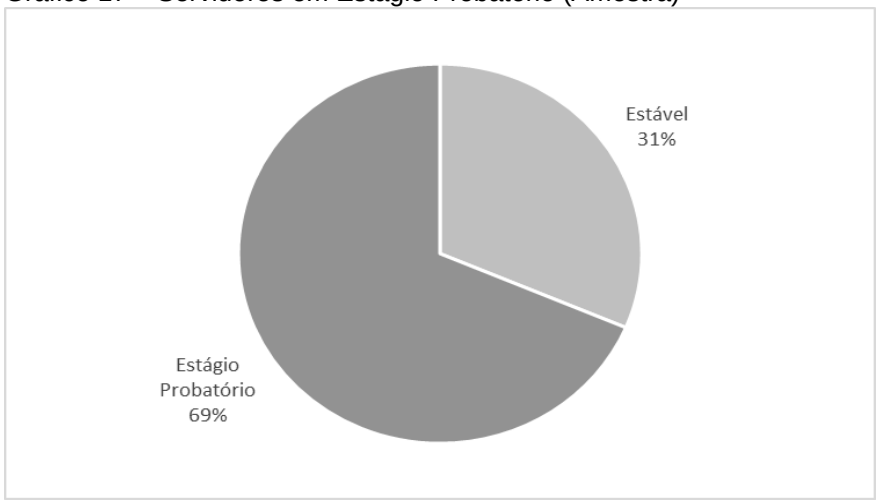
Gráfico 16 – Tempo de Permanência na UFPE (Amostra)



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

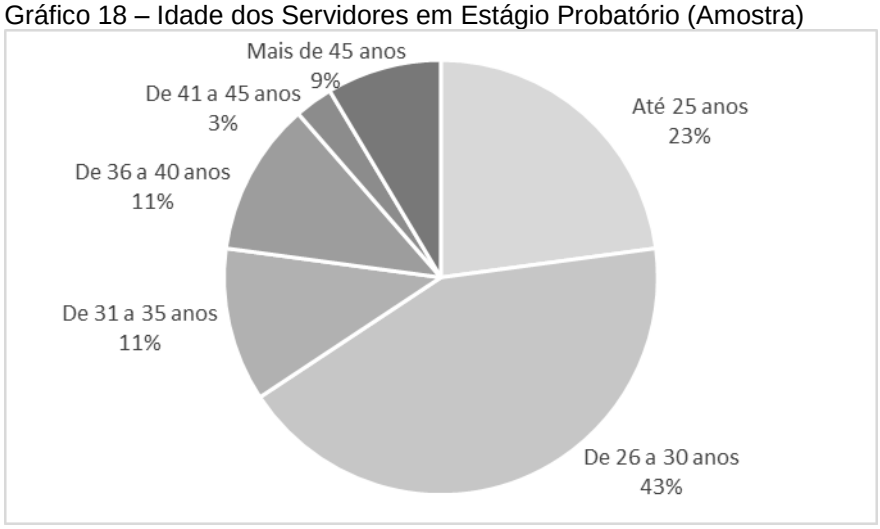
O Gráfico 17, abaixo, apresenta os respondentes que estavam em estágio probatório no período de seu desligamento da UFPE, que totalizaram 35, e os que já haviam obtido a estabilidade, 16 servidores. Enquanto o Gráfico 18 (página 79) apresenta a faixa etária destes respondentes também no período de seu desligamento.

Gráfico 17 – Servidores em Estágio Probatório (Amostra)



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Gráfico 18 – Idade dos Servidores em Estágio Probatório (Amostra)

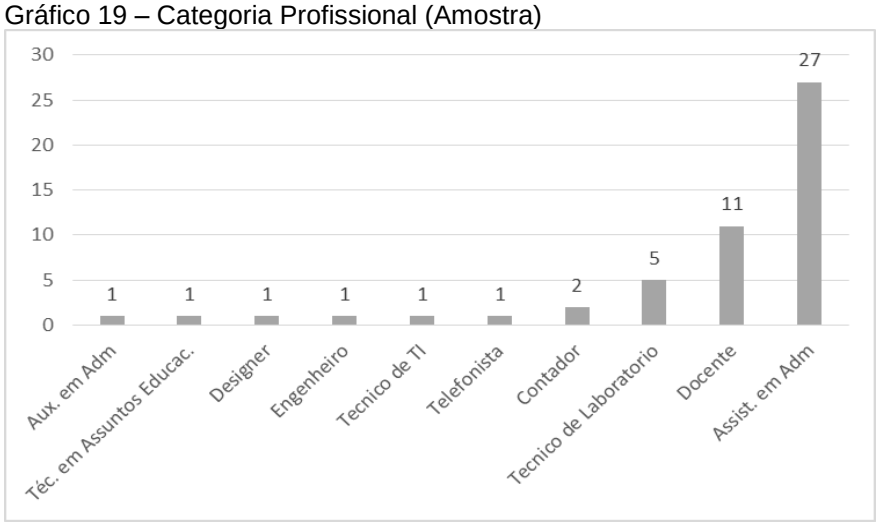


Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Em relação ao cargo, a categoria de Assistente em Administração foi a que teve mais respondentes, com 27; seguida pela categoria de Docente de Ensino Superior, com 11 servidores que participaram da pesquisa. No que tange à classe profissional dos respondentes, conforme as categorias profissionais citadas acima, 2 eram da classe C; 33 da classe D, 5 da classe E e 11 Docentes do Ensino Superior.

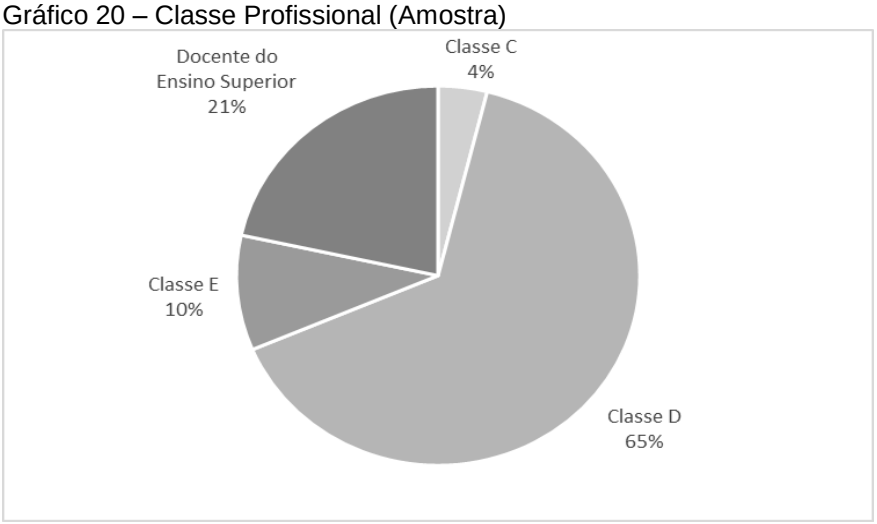
O detalhamento da categoria e da classe profissional dos respondentes pode ser visto a seguir nos Gráficos 19 e 20, respectivamente.

Gráfico 19 – Categoria Profissional (Amostra)



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Gráfico 20 – Classe Profissional (Amostra)



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Em relação ao nível de escolaridade que os respondentes possuíam ao ingressarem na UFPE e o nível mínimo de escolaridade exigido para o cargo escolhido no concurso, 23 respondentes possuíam nível de escolaridade igual ao exigido para o cargo de ingresso, no caso os 11 docentes e 12 técnico-administrativos; e 28 possuíam nível de escolaridade acima do exigido pelo cargo, todos técnico-administrativos, conforme ilustrado no Gráfico 21, abaixo.

Gráfico 21 – Nível de Escolaridade – Ingresso (Amostra)

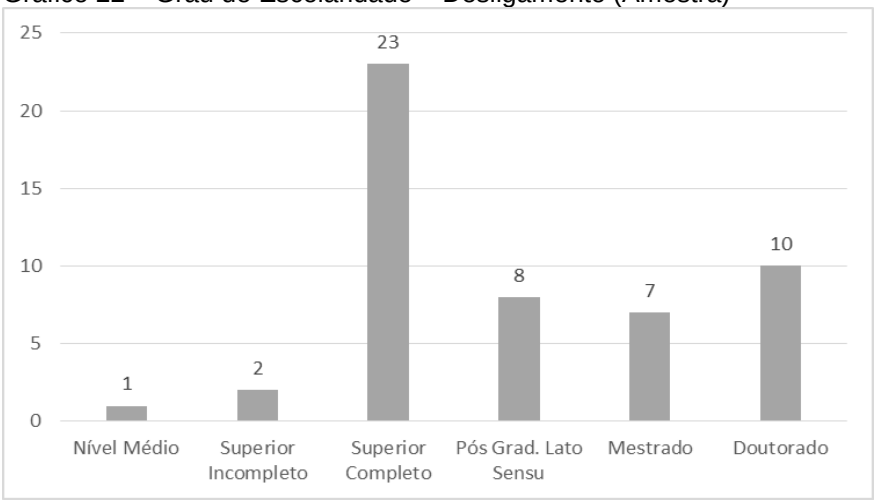
Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Ao se analisar estes últimos dados, percebe-se que mais de 2/3 dos técnico-administrativos possuíam grau de escolaridade acima do exigido pelo cargo no período do ingresso da UFPE. Isso reforça a ideia de que as pessoas realizam

concurso para níveis fundamental e médio e continuam a estudar para outros concursos cujos cargos são mais compatíveis com seu grau de escolaridade (MARCONI, 1997).

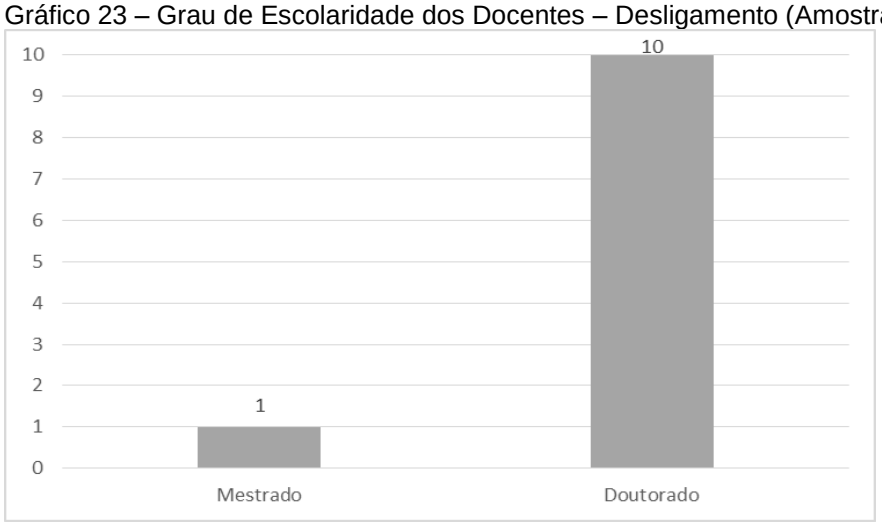
No que tange ao grau de escolaridade dos respondentes no período de desligamento da UFPE, a maioria possui superior completo, correspondendo a 23 respondentes, e uma pequena parcela possui apenas o ensino médio ou superior incompleto, correspondendo a 1 e 2 respondentes, respectivamente. Ao se fazer a distinção entre os respondentes Docentes e Técnico-Administrativos, percebe-se que a maioria dos docentes possui Doutorado, correspondendo a 10 dos 11 respondentes e a maioria dos técnico-administrativos possui nível superior completo, com 23 respondentes; pós-graduação *lato sensu* com 8 respondentes; mestrado com 6; superior incompleto com 2 e nível médio com 1 respondente. O detalhamento do nível de escolaridade pode ser visto nos Gráficos 22 a 24, a seguir.

Gráfico 22 – Grau de Escolaridade – Desligamento (Amostra)



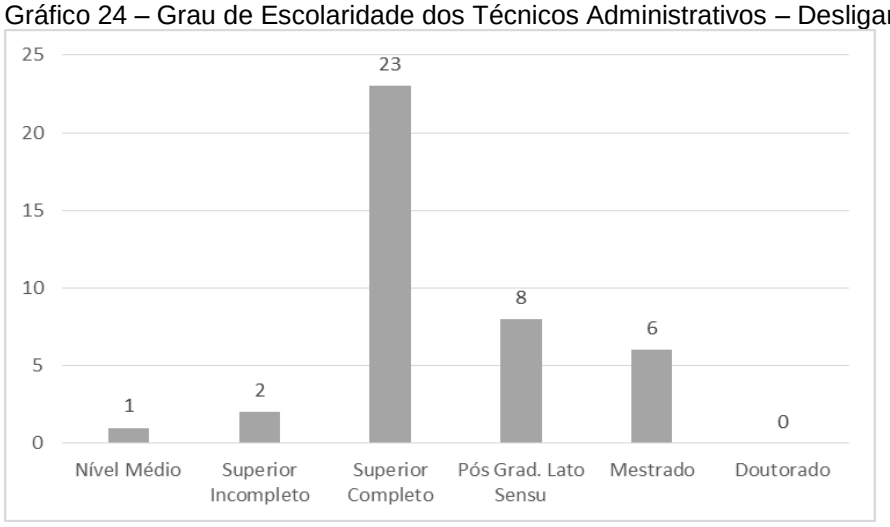
Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Gráfico 23 – Grau de Escolaridade dos Docentes – Desligamento (Amostra)



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

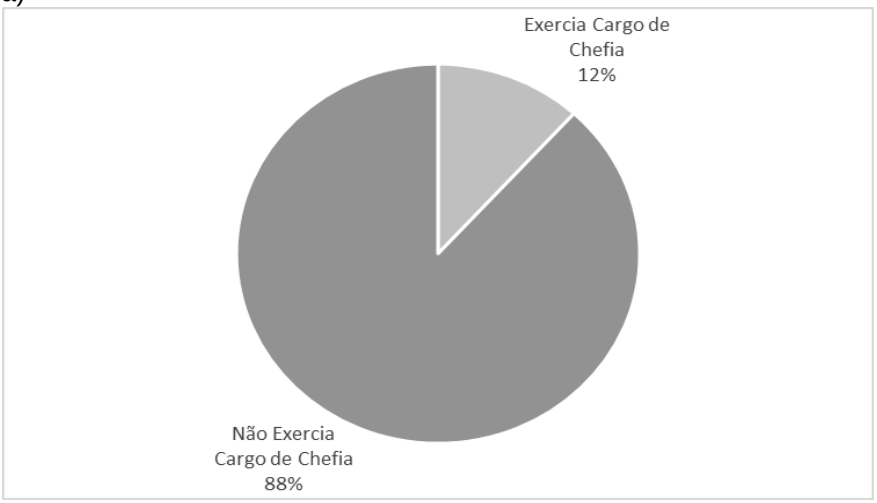
Gráfico 24 – Grau de Escolaridade dos Técnicos Administrativos – Desligamento (Amostra)



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Dos 51 respondentes, entre Docentes e Técnico-Administrativos, 45 não exercia nenhum cargo chefia ou função de confiança no período de seu desligamento da UFPE. O detalhamento pode ser visto no Gráfico 25 abaixo.

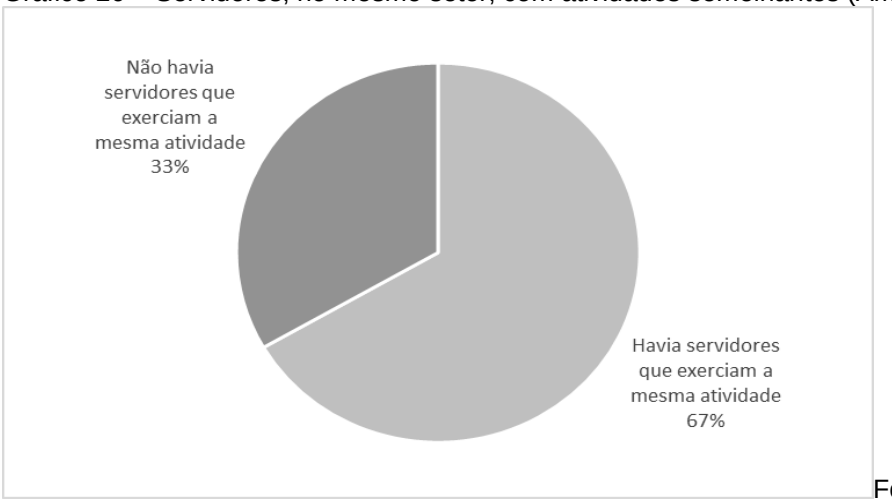
Gráfico 25 – Exercício de Cargo de Chefia ou Função de Confiança – Desligamento (Amostra)



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Ao serem questionados se no seu setor, no período do desligamento da UFPE, havia outros servidores que desempenhavam a mesma atividade que eles, se técnicos, e que ministravam as mesmas disciplinas, se docentes, 34 respondentes afirmaram que sim, conforme apresentado no Gráfico 26, a seguir.

Gráfico 26 – Servidores, no mesmo setor, com atividades semelhantes (Amostra)



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

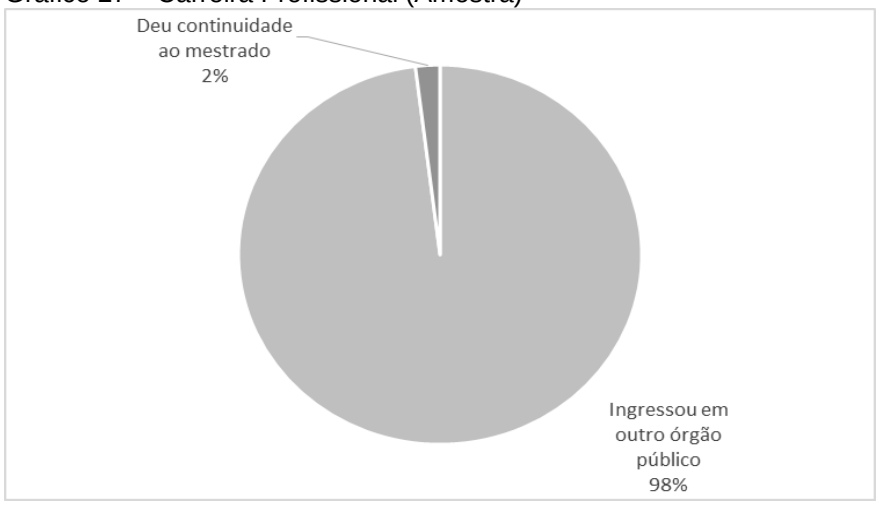
Esta pesquisa não possuiu elementos para analisar se a rotatividade ocorrida na UFPE é funcional ou disfuncional, no entanto, com o dado de que 6 respondentes, no momento de seu desligamento, possuíam cargo de chefia e 17 eram os únicos em seu setor/departamento que detinham o conhecimento para o desenvolvimento de determinada atividade ou para ministrarem determinada

disciplina, pode-se dizer que, nesses casos, há uma grande probabilidade de ter ocorrido uma rotatividade disfuncional, em que o profissional possui um alto desempenho e é de difícil reposição (CASTRO e QUIRINO, 1992; CASCIO e BOUDREAU 2010).

A situação dos servidores que se desligaram da UFPE e não havia nenhum servidor que exercesse a mesma atividade ratifica a ideia de Pesce (2011) de que uma das consequências da rotatividade de pessoal é a perda do conhecimento, podendo dificultar o processo de captura e sedimentação desse conhecimento e da experiência na instituição.

A última pergunta do primeiro bloco do questionário, referente ao perfil do respondente, foi em relação ao seguimento de sua carreira profissional após o desligamento da UFPE. Dos 51 respondentes, 50 afirmaram que ingressaram em outro órgão público após seu desligamento e 1 pessoa afirmou que deu continuidade a seu curso de mestrado acadêmico. Detalhamento em termos percentuais constante no Gráfico 27, a seguir.

Gráfico 27 – Carreira Profissional (Amostra)



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Este dado reforça a teoria de Bergue (2014) em relação ao fenômeno da ‘indústria do concurso’ e do ‘concurseiro’. Da mesma forma que reforça a ideia, do mesmo autor, que a estabilidade ainda pode ser um dos principais atrativos do setor público e fator de retenção nesse setor.

De acordo com o perfil apresentado dos respondentes, pode-se dizer que a amostra reflete a realidade dos servidores que solicitaram exoneração da UFPE no período de 2010 a 2013.

Para melhor compreensão dos resultados, será apresentada a seguir a análise referente às causas do desligamento voluntário dos servidores participantes da pesquisa, questão 15 do questionário; seguida pela análise das questões 12 a 14, referente à satisfação do servidor com o trabalho; e por fim as sugestões dadas pelos respondentes para contribuir com a diminuição da taxa de desligamento voluntário dos servidores estatutários da UFPE, referente à última pergunta do questionário.

4.3.2 Causa do Desligamento

O último bloco de questões, constante de duas perguntas abertas, foi analisado utilizando-se a estatística descritiva, baseada na técnica de análise de conteúdo. No intuito de analisar a principal causa do desligamento voluntário dos servidores que participaram da pesquisa, questão de número 15, foram elencadas 4 categorias que abrangiam, a princípio, os 20 tópicos constantes no questionário. A partir das respostas, foram definidas as unidades finais de cada categoria, conforme apresentado a seguir no Quadro 1, seguindo a ordem dos tópicos do questionário.

Quadro 1 – Causas do Desligamento Voluntário: Categorias, Unidades e Frequências

Categorias	Unidades	Respondentes[13]	Frequência
Remuneração	Progressão Salarial	T4	1
	Salários e Benefícios	T2, T5, T6, T7, T12, T13, T18, T19, T20, T21, T22, T25, T27, T28, T30, T31, T36, T38 e T39	19
Questões Pessoais	Localização	D1, T3, D2, T11, D5, T29, D7, D9, T37 e D10	10
	Possibilidade de Crescimento Acadêmico	T1	1
	Possibilidade de Crescimento Profissional	T5, T9, T10, T12, T14, T18, T23, T26, T32, T36 e T40	11
	Família	D9 e D11	2
	Qualidade de Vida	T35	1
O Trabalho	Ambiente de trabalho/ Clima Organizacional	D3, T19 e T34	3
	Autonomia	D10	1

[13] Os respondentes dividem-se em T e D, sendo T os Técnicos Administrativos e D os Docentes do Ensino Superior.

	Carga horária/Jornada de trabalho	T4 e T27	2
	Participação em Capacitações	T19	1
	Reconhecimento pelo trabalho desenvolvido	T25	1
	Tipo de trabalho desenvolvido	T7, T10, T18, T21, T23, T34 e D9	7
A Universidade	Condições do local de trabalho	T7 e T25	2
	Possibilidade de mudar de setor/ área dentro da própria Universidade	T15 e D4	2

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

As duas unidades que possuíram maior frequência de respostas: *salários e benefícios,* da categoria *remuneração*, com frequência de 19 respondentes; e *possibilidade de crescimento profissional*, da categoria *questões pessoais*, com frequência de 11 respostas, compõem umas principais causas de rotatividade de pessoal apontadas por Ferreira e Freire (2001), juntamente com *condições do local de trabalho*, da categoria sobre *a Universidade*, que obteve 2 respostas.

A categoria *remuneração,* na unidade referente a *salários e benefícios,* foi a que obteve maior número de respostas. Conforme detalhamento constante no Quadro 2 a seguir, percebe-se que, segundo os respondentes, o salário da UFPE é baixo e os benefícios são pouco atraentes, se comparados aos de outros órgãos públicos. Esse fator remuneratório, como uma das causas do desligamento voluntário, é ratificado por Bergue (2014) ao afirmar que essa é umas das principais causas da rotatividade de pessoal no setor público.

Outra questão levantada em uma das respostas, conforme observado no Quadro 2 a seguir, é a baixa remuneração da UFPE, componente do Poder Executivo, em relação à do Poder Judiciário. Isto é ratificado por Verleun (2008) ao afirmar que um dos fatores que contribui para o desligamento voluntário de um servidor da instituição em que trabalha é a disparidade de remuneração existente entre as três esferas de Poder – Legislativo, Executivo e Judiciário. Essa questão também é endossada pela UFPB em seu Relatório de Gestão 2012 onde identifica-se que:

> a rotatividade dos servidores efetivos pode ser explicada, dentre outros fatores, pela atratividade de Planos de Carreiras, sejam dos poderes judiciário, legislativo ou do próprio executivo, que oferecem melhores oportunidades financeiras, pessoais ou profissionais (UFPB, 2013, p. 121).

De acordo com a hierarquia das necessidades de Maslow, a *remuneração* estaria associada às necessidades fisiológicas, consideradas como necessidades de nível baixo (MULLINS, 2004).

Nos Quadros de 2 a 5 serão apresentadas as respostas referentes à questão 15, de acordo com cada unidade e sua respectiva categoria, sobre a principal causa do desligamento do servidor da UFPE.

Quadro 2 – Causas do Desligamento Voluntário – Categoria: Remuneração

Categoria: Remuneração	
Indicadores: Plano de Cargos e Carreiras; Progressão Salarial; Salários e Benefícios.	
Unidades	**Respostas**
Progressão Salarial	T4: Buscar um trabalho com melhores condições em relação à (...) progressão salarial.
Salários e benefícios	T2: Salário muito abaixo do mercado. T5: O fator salarial, aliado a benefícios oferecidos pela outra instituição em que fui aprovado no concurso. T6: Ser nomeado em outro concurso público com um salário maior. T7: Passei em outro concurso público, com melhor remuneração. T12: Passei em outro concurso público (...), além de ofertar melhor salário e ótimos benefícios. T13: Salário baixo. Passei em um concurso melhor. T18: Resolvi então fazer o concurso público do Ministério do desenvolvimento Agrário – MDA (...), avancei para o nível superior, melhorando inclusive o salário e os benefícios. T19: Composição de três fatores que deixaram a desejar: salário (...) T20: Nomeação em outro concurso público que oferecia melhor salário. T21: A procura por trabalhos (...) de maior remuneração. T22: Passei em outro concurso que me proporcionava melhores benefícios profissionais. T25: Aprovação em concurso público para outro Órgão Público, com o intuito de melhoria de vencimentos recebidos. T27: Nomeação em outro concurso com salário maior. T28: A principal causa do meu desligamento foi o fato de ter passado em outro concurso e com salário superior. T30: Busca por um salário melhor para conseguir o sustento da minha família. T31: Aprovação em concurso público com salário superior. T36: Posse em cargo de nível superior, melhor remunerado. T38: Baixa remuneração em relação ao Poder Judiciário. T39: Passei em outro concurso com salário melhor.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Outras duas unidades, desta vez na categoria de *questões pessoais*, que possuíram um número considerável de respostas foi *possibilidade de crescimento profissional,* com 11, seguida de *localização*, com 10 respostas.

Uma das situações que mais se repetiu na unidade de *possibilidade de crescimento profissional,* conforme pode ser observado no Quadro 3 a seguir, foi o fato de algumas pessoas estarem na UFPE em cargos de nível médio e terem sido aprovadas em cargos de nível superior em outros órgãos públicos. Pode-se

relacionar essa situação à outra inserida na categoria sobre *o trabalho*, na unidade de *tipo de trabalho desenvolvido*, que obteve 7 respostas, conforme apresentado no Quadro 4 (página 90).

Essas questões trazem à tona a ideia apresentada por Marconi (1997) de que muitas pessoas ingressam no serviço público em cargos que exigem o nível médio de escolaridade mesmo possuindo nível superior. Essa situação gera a rotatividade de pessoal, principalmente quando as pessoas sentem que tem potencial maior do que é explorado pela instituição ou quando sentem a falta de desafio na rotina. Essa ideia é endossada por Vroom (1995), quando o autor afirma que os trabalhadores estão mais propensos a estarem satisfeitos com os trabalhos que lhes permitam usar mais suas habilidades, diminuindo assim o índice de insatisfação e consequentemente a rotatividade de pessoal.

Essa questão da possibilidade de crescimento profissional também aparece com destaque no estudo realizado por Santos e Bressan (2009) sobre a rotatividade de pessoal no cargo de Agente Administrativo em uma prefeitura do norte do Paraná. De acordo com esse estudo, a maior insatisfação vem da falta de expectativa de crescimento e desenvolvimento profissional.

Em relação à unidade de *localização*, a questão que mais apareceu nas respostas, conforme pode ser visto no Quadro 3 a seguir, foi o fato de não adaptação à cidade ou opção por outra cidade. Esta situação ratifica a ideia de Lacombe e Heilborn (2008) sobre a importância da localização da organização, devendo ser atraente para a obtenção da mão de obra desejada. Também endossa a ideia apresentada por Rodrigues (2010) sobre a questão de a infraestrutura das cidades ser um fator de retenção ou não de profissionais. Isto é ratificado através do estudo de Oliveira *et al* (2013), quando a questão da falta de infraestrutura na cidade aparece como um dos principais fatores para a rotatividade de docentes em um *campus* da UFT no interior do Tocantins.

Ressalta-se que, além do Recife, local citado em uma das respostas, a UFPE possui *campus* em Caruaru, o CAA, e em Vitória, o CAV.

Quadro 3 – Causas do Desligamento Voluntário – Categoria: Questões Pessoais

Categoria: Questões Pessoais	
Indicadores: Localização da Organização; Possibilidade de Crescimento Acadêmico; Possibilidade de Crescimento Profissional; Possibilidade de Desenvolver o Potencial Criativo, Inovador; *Status*/Prestígio; Outros.	
Unidades	**Respostas**
Localização	D1: Por conta da cidade. (...) Eu passei nos dois concursos, (...) mas após avaliação junto à minha família, optamos por permanecer na outra cidade. T3: Minha filha começou a estudar em uma universidade muito longe de Recife, por isso, tivemos que nos mudar para o sudeste. D2: Mudança de cidade. T11: Localização do *Campus*. D5: Voltar ao meu Estado de origem, não adaptação à cidade. T29: Mudança de Estado. D7: Motivos pessoais, problemas de adaptação na cidade do Recife, trânsito caótico, enchentes, dia-a-dia, busca por melhor qualidade de vida que em princípio Recife não proporcionava. D9: Dificuldade de adaptação à cidade. T37: Fui convocado por outro órgão federal para a cidade na qual possuía o desejo de estabelecer residência. D10: Passei em outro concurso com uma facilidade maior de acesso.
Possibilidade de Crescimento Acadêmico	T1: Optei pela área acadêmica e precisei abrir mão do cargo para conseguir uma bolsa no mestrado acadêmico.
Possibilidade de Crescimento Profissional	T5: O fato de assumir um cargo de nível superior, uma vez que meu cargo na UFPE era de nível médio. T9: Falta de possibilidade de crescimento profissional. T10: Pouca adaptação à cultura do servidor público estatutário, sem sistema de avaliação de desempenho que possibilite crescimento pessoal e profissional, alimentado por metas e desafios. T12: Passei em outro concurso público, cargo compatível com minha qualificação profissional. T14: Passei em concurso público na área do meu mestrado e entrei na empresa como nível superior. Na UFPE eu era nível médio. T18: Trabalhava como "tombador" (...). Infelizmente, não havia meios para uma promoção ou melhoria de função. T23: Ingresso em cargo compatível com minha escolaridade em outra Instituição. T26: Concurso para cargo compatível com minha formação/graduação. T32: Sair de um cargo de nível médio para assumir um cargo de nível superior. T36: Posse em cargo de nível superior, (...) compatível ao meu nível e formação acadêmica. T40: Fui aprovado em concurso para o Instituto Federal da Paraíba, em cargo técnico administrativo de nível superior.
Família	D9: Distância da família. D11: Questões familiares.
Qualidade de Vida	T35: Ter passado em concurso, que me proporcionou uma melhor qualidade de vida.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Uma unidade da categoria sobre *o trabalho* que também chamou a atenção foi a relacionada ao *ambiente de trabalho/ clima organizacional*, com 3 respostas, associada à unidade sobre *autonomia na realização das atividades,* com 1 resposta, conforme apresentado no Quadro 4 a seguir. Alguns fatores que contribuem para a

preservação do capital intelectual da organização e para se entender os determinantes do fenômeno da rotatividade de pessoal são: o ambiente de trabalho, autonomia no trabalho e as relações entre colegas de trabalho (POMI, 2005; HANDEL, 2005).

Pode-se associar as características presentes nas respostas relacionadas à unidade de *possibilidade de crescimento profissional* (Quadro 3), principalmente as relacionadas ao aumento de responsabilidade (passar de um concurso de nível médio para um concurso de nível superior) e à unidade de *tipo de trabalho desenvolvido* (Quadro 4), com as necessidades de estima, na hierarquia das necessidades de Maslow e com os pressupostos da Teoria Y, principalmente aqueles que se referem às pessoas serem esforçadas, aceitarem e até buscarem responsabilidade (ROBBINS, 2009).

Algumas respostas relacionadas ao *tipo de trabalho desenvolvido* estão relacionadas ao desenvolvimento de trabalho repetitivo e altamente rotineiro, considerado por Vroom (1995) como contribuinte para a rotatividade de pessoal.

Quadro 4 – Causas do Desligamento Voluntário – Categoria: O Trabalho

Categoria: O Trabalho	
Indicadores: Ambiente de trabalho/ Clima organizacional; Autonomia na Realização das Atividades; Carga Horária/Jornada de trabalho; Flexibilidade; Participação em Capacitações/Treinamentos; Reconhecimento pelo Trabalho Desenvolvido; Relacionamento com os pares; Relacionamento com os superiores; Tipo de trabalho Desenvolvido; Tratamento Isonômico do Superior em Relação aos Membros da Equipe.	
Unidades	**Respostas**
Ambiente de trabalho/ Clima organizacional	D3: Clima organizacional no meu Departamento estava muito ruim. T19: A principal causa encontra-se na composição de três fatores que deixaram a desejar: (...) clima organizacional. T34: Desmotivação com o ambiente de trabalho.
Autonomia na Realização das Atividades	D10: Passei em outro concurso com (...) maior autonomia para desenvolver minhas atividades.
Carga Horária/Jornada de trabalho	T4: Buscar um trabalho com melhores condições em relação à jornada de trabalho/reconhecimento. T27: Nomeação em outro concurso com (...) carga horária menor.
Participação em Capacitações/Treinamentos	T19: A principal causa encontra-se na composição de três fatores que deixaram a desejar: (...) capacitação.
Reconhecimento pelo Trabalho Desenvolvido	T25: Aprovação em concurso público para outro Órgão Público, com (...) melhor reconhecimento profissional.
Tipo de Trabalho Desenvolvido	T7: Passei em outro concurso público, com (...) melhor atividade a ser desenvolvida. T10: Exercia cargo (...) com atividades de baixíssimo desafio. (...) Optei por outra oportunidade (...), que oferecia, além de remuneração outros desafios. T18: Trabalhava como "tombador", uma atividade repetitiva e de grande esforço físico.

	T21: A procura por trabalhos mais desafiadores. T23: Em pouco mais de 4 anos de serviço, não tive oportunidade de usar meus conhecimentos. Desvio de Função. T34: Desmotivação com (...) as atividades desenvolvidas no setor. D9: Temática de pesquisa e trabalho mais desenvolvida em outra instituição.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

As duas unidades que compõem a categoria sobre *a Universidade, condições do local de trabalho* e *possibilidade de mudar de setor/área dentro da própria organização* obtiveram duas respostas cada. No que tange às respostas dessa segunda unidade, conforme apresentado no Quadro 5 a seguir, há congruência com o proposto por Herzberg ao sugerir que a rotação de cargos (ou *job rotation*), possibilidade de diversificar os postos de atuação, de modo que as pessoas tenham oportunidade de explorar diferentes potenciais de trabalho, é um dos fatores que pode aumentar a satisfação do funcionário em relação ao trabalho na instituição (BERGUE, 2014). E, segundo Vroom (1995), uma pessoa satisfeita no trabalho é menos propensa a deixá-lo voluntariamente.

Pode-se inserir as respostas associadas à categoria sobre *a Universidade* no grupo das necessidades fisiológicas, quando analisadas como condições agradáveis de trabalho, e de segurança, se analisadas como trabalho seguro, na hierarquia das necessidades de Maslow (MULLINS, 2004).

Quadro 5 – Causas do Desligamento Voluntário – Categoria: A Universidade

Categoria: A Universidade	
Indicadores: Condições do local de trabalho; Possibilidade de mudar de setor/ área dentro da própria organização.	
Unidades	**Respostas**
Condições do local de trabalho	T7: Passei em outro concurso público, com (...) melhor infraestrutura. T25: Aprovação em concurso público para outro Órgão Público, com (...) melhor infraestrutura.
Possibilidade de mudar de setor/ área dentro da própria organização	T15: Insatisfação com o setor onde eu trabalhava e a impossibilidade de mudar de setor. D4: Impossibilidade ou retardamento de remanejamento/remoção docente entre diferentes centros.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Ao se observar as 4 unidades que obtiveram maior frequência de respostas: *salários e benefícios, localização, possibilidade de crescimento profissional* e *tipo de trabalho desenvolvido*, pode-se dizer que as duas primeiras fazem parte dos fatores

higiênicos e as duas últimas compõem os fatores motivacionais, conforme Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg (ROBBINS, 2009).

Conforme a Teoria da Expectativa, as ações dos indivíduos poderiam ser explicadas, pelo menos em parte, em relação a suas preferências entre os resultados e suas expectativas a respeito das consequências de suas ações para a obtenção desses resultados, assim como os resultados obtidos por uma pessoa dependem não só de suas escolhas, mas de eventos que estão além do seu controle (VROOM, 1995). Ao se analisar as unidades que possuíram maior frequência de respostas, percebe-se que, principalmente, *salários e benefícios* e *localização* são fatores que praticamente independem, no setor público, de ações dos servidores. Isso pode ajudar na compreensão do porquê esses fatores se destacam como causa no desligamento voluntário dos servidores.

A Universidade Federal de Santa Catarina, em seu Relatório de Gestão 2014, apresenta os principais riscos identificados em relação à gestão de pessoas, no que tange a rotatividade de pessoal: poucas perspectivas de desenvolvimento na carreira do PCCTAE; baixos salários; alta demanda de trabalho frente ao número de servidores; diferenciação de carreiras entre os poderes públicos federais e a falta de capacitação das chefias no tocante a condução de equipes (UFSC, 2015). Percebe-se que a situação da UFPE em relação ao desligamento voluntário dos servidores, na visão dos respondentes, é similar a realidade de outras IFES.

Tendo em vista que 50, dos 51 respondentes, informaram, no bloco do questionário relacionado ao perfil, que se desligaram da UFPE para ingresso em outro órgão público, não entrou na categorização desta análise de conteúdo, as respostas cujo conteúdo informavam apenas que o principal motivo para o desligamento havia sido a aprovação em outro concurso público, de acordo com detalhamento apresentado na Tabela 11 abaixo.

Tabela 11 – Respostas Não Categorizadas (Causas)

Respostas	**Respondentes**	**Frequência**
Aprovação em outro concurso público	T8, T16, T17, T24, D6, T33 e D8	7

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

No próximo tópico, será apresentada a análise relacionada a satisfação dos servidores participantes da pesquisa em relação ao trabalho.

4.3.3 Motivação para o Trabalho

As respostas ao segundo bloco de perguntas do questionário aplicado aos servidores desligados, questões de 12 a 14, revelaram o índice motivacional dos servidores, relacionado com seu nível de satisfação com o trabalho, com base na teoria de Victor Vroom (1964), por meio da identificação de suas valências, instrumentalidades e expectativas, em relação aos vinte fatores abordados no questionário.

Ressalta-se que, como a temática do estudo em questão versa sobre os aspectos motivacionais dos servidores para se desligarem da UFPE, ou seja, é o estudo de um fato que já ocorreu, a teoria de Vroom (1964) foi adaptada da seguinte forma: a variável *valência* foi associada a quanto o servidor desligado considera cada um dos 20 fatores importante para sua satisfação com o trabalho, de modo geral; a variável *expectativa* foi associada a quanto o servidor desligado acredita que cada um dos 20 fatores foi proporcionado durante o tempo que ele trabalhou na UFPE; e a variável *instrumentalidade* foi associada a quanto o servidor desligado acredita que seu esforço contribuiu para melhorar cada um dos 20 fatores.

Ressalta-se ainda que as respostas do respondente D2, referentes a este segundo bloco de questões, foram desconsideradas, visto que o mesmo emitiu a mesma resposta para os vinte tópicos das três questões.

O primeiro fator está relacionado ao ambiente de trabalho/ clima organizacional, cuja frequência de respostas é apresentada na Tabela 12 a seguir.

Tabela 12 – Ambiente de trabalho / Clima organizacional

Ambiente de trabalho/ Clima organizacional					
Valência: o quanto você considera esse fator importante na sua satisfação com o trabalho					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	0	2	9	39	50
Percentuais (%)	0	4	18	78	100
Expectativa: o quanto isso lhe foi proporcionado durante o tempo que você trabalhou na UFPE					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	2	20	13	16	50
Percentuais (%)	4	40	26	32	100
Instrumentalidade: o quanto seu esforço contribuiu para melhorar esse fator					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	0	5	24	21	50
Percentuais (%)	0	10	48	42	100

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Observa-se que 96% dos respondentes acham importante o fator ambiente de trabalho/ clima organizacional para sua satisfação com o trabalho. Número semelhante de respondentes, 90%, acredita que contribuiu ao máximo para melhorar esse fator. Entretanto, apenas 58% dos respondentes acreditam que um bom ambiente de trabalho/ clima organizacional foi proporcionado na UFPE, mesmo com seu esforço.

Apesar da alta valência relacionada ao ambiente organizacional / clima de trabalho (96%), ao compararmos com as respostas relacionadas às principais causas para o desligamento dos servidores, relacionadas no item 4.3.2 deste trabalho, apenas 3 servidores (que corresponde a aproximadamente 6% dos respondentes) citaram essa questão (respondentes D3; T19 e T34), conforme dados apresentados no Quadro 4 (página 90). Dois fatores podem contribuir para o entendimento dessa aparente inconsistência, um deles é o fato de que o ambiente de trabalho/ clima organizacional não é algo permanente, pode mudar a cada instante, por exemplo, com a entrada ou a saída de servidores e/ou chefias; outra questão é que, antes de solicitar o desligamento, existe a possibilidade de o servidor tentar mudar de setor, o que modificaria seu ambiente de trabalho.

A Tabela 13, a seguir, apresenta a valência, a expectativa e a instrumentalidade no que diz respeito à autonomia na realização das atividades.

Tabela 13 – Autonomia na realização das atividades

Autonomia na realização das atividades					
Valência: o quanto você considera esse fator importante na sua satisfação com o trabalho					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	0	4	23	23	50
Percentuais (%)	0	8	46	46	100
Expectativa: o quanto isso lhe foi proporcionado durante o tempo que você trabalhou na UFPE					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	2	7	27	14	50
Percentuais (%)	4	14	54	28	100
Instrumentalidade: o quanto seu esforço contribuiu para melhorar esse fator					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	0	6	28	16	50
Percentuais (%)	0	12	56	32	100

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

De acordo com o apresentado na Tabela 13, 92% dos respondentes consideram importante para sua satisfação com o trabalho a questão de ter autonomia na realização de suas atividades. Número semelhante de respondentes,

88%, acredita que contribuiu para o alcance dessa autonomia; e 82% dos participantes da pesquisa acreditam que isto foi proporcionado de forma satisfatória durante o período que trabalharam na UFPE.

Estes números referentes à autonomia na realização das atividades são compatíveis com os dados apresentados na questão referente à causa dos desligamentos, visto que apenas um participante da pesquisa fez referência a esse fator (respondente D10).

A Tabela 14, a seguir, apresenta os dados referentes à carga horária/ jornada de trabalho.

Tabela 14 – Carga horária / Jornada de trabalho

Carga horária / Jornada de trabalho					
Valência: o quanto você considera esse fator importante na sua satisfação com o trabalho					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	1	4	16	29	50
Percentuais (%)	2	8	32	58	100
Expectativa: o quanto isso lhe foi proporcionado durante o tempo que você trabalhou na UFPE					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	1	8	22	19	50
Percentuais (%)	2	16	44	38	100
Instrumentalidade: o quanto seu esforço contribuiu para melhorar esse fator					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	11	4	18	17	50
Percentuais (%)	22	8	36	34	100

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Em relação à carga horária/ jornada de trabalho, de acordo com a Tabela 14, 90% dos respondentes acham esse fator importante para sua satisfação com o trabalho. No entanto, esse número cai para 70%, quando questionados se seu esforço contribuiu para melhorar esse fator. E volta a subir, para 82%, quando questionados se isso foi proporcionado de forma satisfatória durante o tempo em que trabalharam na UFPE.

Um dos pontos que pode ter contribuído para que o valor da instrumentalidade, ou seja, a quantidade de esforço dispendido para melhorar esse fator, fosse inferior aos valores da valência e da expectativa é o fato da carga horária/ jornada de trabalho já ser definida desde o momento de publicação do edital do concurso para ingresso na UFPE, baseada na legislação que rege as categorias presentes nesse estudo: a Lei nº 8.112/90 e a Lei nº 12.772/12.

Em contraponto, em 1995, o Governo Federal publicou o Decreto nº 1.590/95, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal, em seu art. 3º, estabelece que:

> quando os serviços exigirem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas, em função de atendimento ao público ou trabalho no período noturno, é facultado ao dirigente máximo do órgão ou da entidade autorizar os servidores a cumprir jornada de trabalho de seis horas diárias e carga horária de trinta horas semanais, devendo-se, neste caso, dispensar o intervalo para refeições (1995).

Baseada na possibilidade de flexibilização da jornada de trabalho dos técnico-administrativos para trinta horas semanais, caso a universidade se enquadre nesses pressupostos estabelecidos pelo Decreto, foram encontrados registros na internet, principalmente na página do Sindicato dos Trabalhadores das Universidades Federais de Pernambuco – SINTUFEPE, sobre mobilizações acerca dessa temática desde o ano de 2012.

Essas mobilizações em prol da flexibilização da jornada de trabalho podem ter contribuído para o alto índice da instrumentalidade em relação a um fator que é estabelecido por lei, em contraponto ao índice da instrumentalidade de fatores que também possuem essa característica, conforme pode ser visto a seguir.

Nas Tabelas 15 a 17, a seguir, serão apresentados os valores referentes aos seguintes tópicos, respectivamente: Plano de Cargos e Carreiras – PCC; progressão salarial; e salário e benefícios.

Tabela 15 – Plano de cargos e carreiras

Plano de cargos e carreiras					
Valência: o quanto você considera esse fator importante na sua satisfação com o trabalho					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	0	1	10	38	49[14]
Percentuais (%)	0	2,04	20,41	79,55	100
Expectativa: o quanto isso lhe foi proporcionado durante o tempo que você trabalhou na UFPE					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	5	16	18	11	50
Percentuais (%)	10	32	36	22	100
Instrumentalidade: o quanto seu esforço contribuiu para melhorar esse fator					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	19	12	12	7	50
Percentuais (%)	38	24	24	14	100

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

[14] O respondente D6 deixou em branco esse tópico na questão 12.

Tabela 16 – Progressão salarial

Progressão salarial					
Valência: o quanto você considera esse fator importante na sua satisfação com o trabalho					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	0	3	9	38	50
Percentuais (%)	0	6	18	76	100
Expectativa: o quanto isso lhe foi proporcionado durante o tempo que você trabalhou na UFPE					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	6	20	19	5	50
Percentuais (%)	12	40	38	10	100
Instrumentalidade: o quanto seu esforço contribuiu para melhorar esse fator					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	20	5	17	8	50
Percentuais (%)	40	10	34	16	100

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Tabela 17 – Salário e benefícios

Salário e benefícios					
Valência: o quanto você considera esse fator importante na sua satisfação com o trabalho					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	0	1	14	35	50
Percentuais (%)	0	2	28	70	100
Expectativa: o quanto isso lhe foi proporcionado durante o tempo que você trabalhou na UFPE					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	6	15	25	4	50
Percentuais (%)	12	30	50	8	100
Instrumentalidade: o quanto seu esforço contribuiu para melhorar esse fator					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	22	7	14	7	50
Percentuais (%)	44	14	28	14	100

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

No que tange ao PCC, conforme Tabela 15 (página 96), quase 100% dos respondentes consideram esse fator muito ou extremamente importante na sua satisfação com o trabalho. Ao passo que apenas 38% dos participantes da pesquisa se esforçaram muito para melhorá-lo e 58% acreditam que isto foi proporcionado de forma satisfatória pela UFPE.

A Tabela 16 acima apresenta os dados relacionados à progressão salarial, com 94% dos respondentes considerando esse fator como importante ou extremamente importante para sua satisfação com o trabalho. Esse número cai para 50%, em relação ao esforço dispendido para melhorar esse fator, e para 48% quando questionados se isto foi proporcionado de forma satisfatória durante o período que trabalharam na UFPE.

O último destes três tópicos, relacionado a salários e benefícios, Tabela 17 (página 97), apresenta os seguintes valores: 98% dos participantes da pesquisa acreditam que este fator é muito importante para sua satisfação com o trabalho; 42% acreditam que se esforçaram muito para melhorar esse fator; e 58% acreditam que este fator foi proporcionado de forma satisfatória durante seu tempo de trabalho na UFPE.

Esses três fatores foram associados devido ao fato de todos serem pré-determinados por lei, ou seja, a UFPE, ou qualquer outra instituição regida pelas mesmas leis, tem pouca ou nenhuma ingerência sobre o assunto. Essa questão pode ajudar a explicar o fato de, apesar da alta valência atribuída a esses fatores (compatível com as respostas apresentadas para as principais causas dos desligamentos voluntários, conforme tópico 4.3.2), ou seja, apesar deles serem considerados muito importantes para a satisfação do servidor com o trabalho, o valor da instrumentalidade é bem inferior, isto é, a maioria dos respondentes não considera que dispendeu muito esforço para melhorar esses fatores. Isto pode ser decorrente da não percepção de relação entre um determinado nível de desempenho e a obtenção do resultado desejado.

Em contraponto, no ano de 2012 houve um movimento nacional de greve dos técnico-administrativos, com adesão de servidores da UFPE, e uma das reivindicações atendidas (sem entrar no mérito se foi atendida de forma satisfatória ou não) foi a questão do aumento salarial. Esse fato pode ter contribuído com os valores da instrumentalidade (38% – PCC; 50% – progressão salarial; e 42% – salários e benefícios), mesmo em relação a um fator de difícil mudança se comparado a outros fatores.

Em relação especificamente ao fator da progressão salarial, ainda há uma questão que pode ter contribuído para que sua instrumentalidade fosse maior em relação aos outros dois fatores. No questionário, esse tópico foi apresentado da seguinte forma: progressão salarial (diferença entre o salário do início e do fim da carreira), e essa diferença salarial pode ser alcançada baseada em duas situações: a primeira é relacionada ao tempo de trabalho e depende de uma avaliação de desempenho periódica realizada pela chefia imediata, que mesmo demorando a realizá-la, o incremento salarial é retroativo ao tempo trabalhado. E a segunda é relacionada ao desenvolvimento profissional por meio da realização periódica de cursos de capacitação que, nesse caso, depende de cada servidor ir em busca da

realização desses cursos e provocar a Administração, através da abertura de processo, para o incremento salarial a que fizer jus. Ressalta-se que o incremento salarial em decorrência de capacitação só é implementado a partir da data de abertura do processo e caso seja aprovado pela Coordenação de Capacitação e Qualificação – CCQ/PROGEPE/UFPE. Como uma das situações para a progressão salarial depende exclusivamente da iniciativa do servidor, esse fato pode ter contribuído para que sua instrumentalidade apresentasse um índice de respostas de 51%.

Em relação aos valores da expectativa (58% – PCC; 48% – progressão salarial e 58% – salários e benefícios), ou seja, o quanto os respondentes acreditam que esses fatores foram proporcionado de forma satisfatória durante o tempo em que trabalharam na UFPE, podem estar diretamente relacionados aos motivos de desligamento, quando estes foram por questões pessoais, ou seja, por não adaptação à cidade, por aprovação em concurso com nível de escolaridade superior, entre outros, conforme apresentado no tópico 4.3.2 deste trabalho. Isso é endossado quando se observa o número de servidores desligados que optaram por outras universidades ou institutos federais, conforme apresentado no Gráfico 4 (página 59).

De acordo com Vroom (1995), na aplicação da Teoria da Expectativa para a previsão da satisfação no trabalho, foi equiparado esse termo com a valência do trabalho para seu ocupante. E o componente salário, juntamente com oportunidades de promoção, trabalho em grupo e características da supervisão, foi um dos que se destacaram como instrumento para que resultados específicos possam ter valência positiva ou negativa, ou seja, o salário pode ser um fator de atração ou repulsão em relação a determinado cargo em uma organização.

Em estudo realizado por Santos e Bressan (2009) sobre a rotatividade de pessoal no cargo de Agente Administrativo em uma prefeitura do norte do Paraná, as questões relativas à política de cargos e salários foram as que obtiveram respostas com menor índice de satisfação.

De acordo com o Relatório de Gestão 2014, da UFSC, muitos servidores que ingressaram na instituição em 2013 e 2014 não permaneceram na UFSC, solicitando vacância/exoneração inclusive antes de finalizar o período de estágio probatório. Quando questionados sobre o motivo da saída, o fator preponderante foi o Plano de Cargos e Salários, que não seria competitivo frente aos planos de outros órgãos públicos (UFSC, 2015).

A Tabela 18, a seguir, apresenta os índices relacionados às condições do local de trabalho.

Tabela 18 – Condições do local de trabalho (infraestrutura, segurança...)

Condições do local de trabalho					
Valência: o quanto você considera esse fator importante na sua satisfação com o trabalho					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	0	1	15	33	49[15]
Percentuais (%)	0	2,04	30,61	67,35	100
Expectativa: o quanto isso lhe foi proporcionado durante o tempo que você trabalhou na UFPE					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	2	23	15	9	49[16]
Percentuais (%)	4,08	46,94	30,61	18,37	100
Instrumentalidade: o quanto seu esforço contribuiu para melhorar esse fator					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	6	17	17	10	50
Percentuais (%)	12	34	34	20	100

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

De acordo com os dados apresentados na Tabela 18, aproximadamente 98% dos respondentes consideram importante o fator relacionado às condições do local de trabalho (infraestrutura, segurança...). Esse número, no entanto, é bem menor quando analisamos a instrumentalidade, 54% e a expectativa, com aproximadamente 49% dos respondentes.

Apesar de quase todos os respondentes acharem importante as condições do local de trabalho para sua satisfação, isto não foi suficiente para que muitos deles se esforçassem para melhorar esse fator. E mesmo com aproximadamente 49% dos respondentes afirmando que isso não foi proporcionado de forma satisfatória durante o período que trabalhou na UFPE, pode-se dizer que esse fator não foi preponderante na opção dos respondentes ao se desligarem da UFPE, tendo em vista que apenas 2 deles (aproximadamente 4%) (respondentes T17 e T25) citaram também esse fator como causa de seu desligamento, conforme Quadro 5 (página 91).

A seguir, a Tabela 19 apresenta os dados relacionados à flexibilidade (possibilidade de troca de horário, de sair para resolver questões pessoais, de escolher o período de férias...) no trabalho.

[15] O respondente T31 deixou em branco esse tópico na questão 12.
[16] O respondente T31 deixou em branco esse tópico na questão 13.

Tabela 19 – Flexibilidade

Flexibilidade					
Valência: o quanto você considera esse fator importante na sua satisfação com o trabalho					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	1	1	19	29	50
Percentuais (%)	2	2	38	58	100
Expectativa: o quanto isso lhe foi proporcionado durante o tempo que você trabalhou na UFPE					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	1	5	20	24	50
Percentuais (%)	2	10	40	48	100
Instrumentalidade: o quanto seu esforço contribuiu para melhorar esse fator					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	4	14	19	13	50
Percentuais (%)	8	28	38	26	100

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

No quesito relacionado à flexibilidade (possibilidade de troca de horário, de sair para resolver questões pessoais, de escolher o período de férias...), 96% dos participantes da pesquisa consideram esse ponto importante para sua satisfação com o trabalho. Quando analisamos a instrumentalidade, apenas 64% responderam que contribuíram muito para o alcance desse fator. E isso pode ser compreendido, em parte, pelas respostas referentes à expectativa, em que 88% acreditam que esse fator foi proporcionado durante o período de trabalho na UFPE, não necessitando, assim, de muito esforço para o seu alcance.

De forma semelhante ao tópico anterior, apesar de quase todos os participantes da pesquisa responderem que a flexibilidade é importante para sua satisfação com o trabalho, esse fator não pode ser considerado como um dos principais no que tange às causas para o desligamento voluntário dos servidores, visto que nenhum respondente fez referência a aspectos ligados a esse fator como sendo a causa de seu desligamento, conforme Quadro 5 (página 91).

Na Tabela 20, a seguir, os dados referentes à localização da organização.

Tabela 20 – Localização da organização

Localização da organização					
Valência: o quanto você considera esse fator importante na sua satisfação com o trabalho					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	0	7	25	17	49[17]
Percentuais (%)	0	14,29	51,02	34,69	100
Expectativa: o quanto isso lhe foi proporcionado durante o tempo que você trabalhou na UFPE					
Alternativas	1	2	3	4	Total

[17] O respondente D6 deixou em branco esse tópico na questão 12.

Frequência	4	10	30	6	50
Percentuais (%)	8	20	60	12	100
Instrumentalidade: o quanto seu esforço contribuiu para melhorar esse fator					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	23	8	15	4	50
Percentuais (%)	46	16	30	8	100

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Em relação à localização da organização, aproximadamente 86% dos participantes da pesquisa acham esse fator importante na sua satisfação com trabalho. Já no que tange ao esforço dispendido, apenas 38% responderam que se esforçaram muito para melhorar esse fator, e 72% acreditam que a UFPE possui uma boa localização. Tendo em vista que a localização de uma organização é um fator praticamente inalterado, em decorrência de sua estrutura, isso pode ajudar a explicar o baixo valor relacionado à instrumentalidade.

Em relação ao índice da valência, esse percentual pode ser corroborado com as respostas relacionadas às causas dos desligamentos dos servidores participantes da pesquisa, visto que 10 pessoas (respondentes D1, T3, D2, T11, D5, T29, D7, D9, T37 e D10 – correspondendo a aproximadamente 25% do total) citaram aspectos relacionados à localização da UFPE como causa para seu desligamento, conforme pode ser visto no Quadro 3 (página 89).

A Tabela 21, a seguir, apresenta os dados relacionados à participação em capacitações, treinamentos.

Tabela 21 – Participação em capacitações, treinamentos

Participação em capacitações, treinamentos					
Valência: o quanto você considera esse fator importante na sua satisfação com o trabalho					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	1	6	17	26	50
Percentuais (%)	2	12	34	52	100
Expectativa: o quanto isso lhe foi proporcionado durante o tempo que você trabalhou na UFPE					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	5	13	18	14	50
Percentuais (%)	10	26	36	28	100
Instrumentalidade: o quanto seu esforço contribuiu para melhorar esse fator					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	4	11	16	19	50
Percentuais (%)	8	22	32	38	100

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Percebe-se, conforme dados apresentados na Tabela 21, que 86% dos respondentes considera a participação em capacitações e treinamentos como um fator importante para a satisfação com o trabalho. 70% dos participantes da pesquisa acreditam que contribuíram para melhorar esse fator e 64% acreditam que isto foi proporcionado durante o período em que trabalhou na UFPE.

Estes dados são interessantes ao passo que, sendo a UFPE uma instituição de ensino, ela possui um Programa de Capacitação e Qualificação direcionada aos técnicos administrativos, Resolução nº 9/2006 do Conselho Universitário, que abrange: realização de cursos ministrados na própria universidade; além de rubrica direcionada ao custeio de diárias, passagens e inscrição em eventos (cursos, treinamentos, congressos...) para os servidores interessados em se capacitar nas suas áreas de atuação. Esses índices de instrumentalidade e expectativa, 71% e 65% respectivamente, talvez não tenham sido maiores por falha na comunicação e divulgação dessas oportunidades de capacitação por parte da UFPE e consequente desconhecimento por parte dos servidores.

Este fator também não pode ser considerado como um dos principais para o desligamento voluntário dos servidores, visto que só um dos respondentes (T19), conforme Quadro 4 (página 90), também indicou aspectos relacionados à capacitação como a causa de seu desligamento da UFPE.

A Tabela 22, a seguir, apresenta os dados relacionados à possibilidade de crescimento acadêmico.

Tabela 22 – Possibilidade de crescimento acadêmico

Possibilidade de crescimento acadêmico					
Valência: o quanto você considera esse fator importante na sua satisfação com o trabalho					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	2	7	12	29	50
Percentuais (%)	4	14	24	58	100
Expectativa: o quanto isso lhe foi proporcionado durante o tempo que você trabalhou na UFPE					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	3	9	22	16	50
Percentuais (%)	6	18	44	32	100
Instrumentalidade: o quanto seu esforço contribuiu para melhorar esse fator					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	9	7	16	18	50
Percentuais (%)	18	14	32	36	100

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

O fato deste estudo ter como *locus* uma universidade, pode ter contribuído para que 82% dos participantes da pesquisa tenham respondido que consideram a possibilidade de crescimento acadêmico como fator importante para sua satisfação com o trabalho. 68% responderam que muito se esforçaram para melhorar esse fator e 76% responderam que isto foi proporcionado de forma satisfatória durante o seu tempo de trabalho na UFPE.

Em fevereiro de 2011 foi aprovada a Resolução nº 01/2011 do Conselho Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFPE, que regulamenta a disponibilização de vaga institucional para servidores ativos e permanentes da UFPE (técnicos e docentes) em programas de pós-graduação s*tricto sensu*. Após essa resolução, os cursos de pós-graduação *stricto sensu* acadêmicos devem disponibilizar pelo menos uma vaga para servidor e os cursos de mestrado profissional, 10% do total de vagas oferecidas até o limite de três vagas. Da mesma forma, a Resolução nº 9/2006, abre a possibilidade do técnico-administrativo se afastar, total ou parcialmente, com a remuneração de seu cargo, para participar de cursos de pós-graduação em instituições nacionais e estrangeiras. Essas duas resoluções podem ajudar a entender o porquê do índice de expectativa (76%) em relação à possibilidade de crescimento acadêmico.

Este fator também não pode ser considerado como um dos principais para o desligamento voluntário dos servidores, visto que só um dos respondentes (T19), conforme Quadro 4 (página 90), também indicou aspectos relacionados à capacitação como a causa de seu desligamento da UFPE.

Segue abaixo, na Tabela 23, os dados no que tange à possibilidade de crescimento profissional.

Tabela 23 – Possibilidade de crescimento profissional

Possibilidade de crescimento profissional					
Valência: o quanto você considera esse fator importante na sua satisfação com o trabalho					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	0	2	14	34	50
Percentuais (%)	0	4	28	68	100
Expectativa: o quanto isso lhe foi proporcionado durante o tempo que você trabalhou na UFPE					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	16	17	13	4	50
Percentuais (%)	32	34	26	8	100
Instrumentalidade: o quanto seu esforço contribuiu para melhorar esse fator					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	8	11	18	13	50
Percentuais (%)	16	22	36	26	100

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

No que tange à possibilidade de crescimento profissional, 96% dos respondentes consideram este como um fator importante para sua satisfação com o trabalho. 62% dos participantes da pesquisa acreditam que se esforçaram muito para a melhoria desse fator e apenas 34% acreditam que essa possibilidade foi proporcionada na UFPE.

A forma como cada pessoa entende a questão do crescimento profissional pode ter influído nas respostas referentes a esse tópico. Para ilustrar, seguem alguns exemplos distintos: uma possibilidade de crescimento profissional é quando o servidor tem seu trabalho reconhecido e é convidado a assumir uma função de chefia; outra possibilidade é quando o servidor deixa de realizar uma função meramente operacional e passa a realizar uma função com maior responsabilidade, que dependa mais do seu potencial em termos de conhecimento; e outra possibilidade ainda é a ascensão, esta revogada na Lei nº 8.112/90, que ocorria quando um servidor ingressava por meio de concurso num cargo e passava a outro cargo sem realização de novo concurso.

Nas respostas relacionadas às causas do desligamento voluntário dos servidores, o índice de valência de aproximadamente 96% é corroborado pelas 11 pessoas (T5, T9, T10, T12, T14, T18, T23, T26, T32, T36 e T40 – aproximadamente 22% do total), conforme Quadro 3 (página 89), que responderam questões referentes à possibilidade de crescimento profissional. Entretanto, a maioria das respostas está relacionada ao fato de passarem em outro concurso para um cargo mais compatível com sua qualificação profissional, geralmente cargos de nível superior, quando na UFPE exerciam cargos de nível médio. Essa questão pode ajudar a explicar o índice de expectativa de 34%, visto que, a ocorrência deste tipo de crescimento profissional na UFPE estaria associada à forma de provimento denominada ascensão, revogada pela Lei nº 9.527/97.

Abaixo, na Tabela 24, são apresentados os dados relativos à possibilidade de desenvolver o potencial criativo, inovador.

Tabela 24 – Possibilidade de desenvolver o potencial criativo, inovador

Possibilidade de desenvolver o potencial criativo, inovador					
Valência: o quanto você considera esse fator importante na sua satisfação com o trabalho					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	0	5	18	27	50
Percentuais (%)	0	10	36	54	100
Expectativa: o quanto isso lhe foi proporcionado durante o tempo que você trabalhou na UFPE					

Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	5	17	17	11	50
Percentuais (%)	10	34	34	22	100
Instrumentalidade: o quanto seu esforço contribuiu para melhorar esse fator					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	2	10	22	16	50
Percentuais (%)	4	20	44	32	100

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

No que se refere à possibilidade de desenvolvimento do potencial criativo, inovador, 90% dos respondentes consideram este como um fator importante para sua satisfação com o trabalho. Esse número cai para 76% dos participantes da pesquisa quando questionados se houve muita contribuição de sua parte para a melhoria desse fator e para 56% ao serem questionados se isso foi proporcionado de forma satisfatória durante seu tempo de trabalho na UFPE.

Apesar do alto índice de valência (90%), este fator não pode ser considerado muito importante nas causas relacionadas ao desligamento voluntário dos servidores da UFPE, visto que nenhum respondente fez menção a algum aspecto relacionado à possibilidade de desenvolver seu potencial criativo, inovador, conforme pode ser visto no Quadro 3 (página 89).

A Tabela 25, a seguir, apresenta os dados no que tange à possibilidade de mudar de setor/área dentro da própria UFPE.

Tabela 25 – Possibilidade de mudar de setor/ área dentro da própria organização

Possibilidade de mudar de setor/ área dentro da própria organização					
Valência: o quanto você considera esse fator importante na sua satisfação com o trabalho					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	2	10	26	12	50
Percentuais (%)	4	20	52	24	100
Expectativa: o quanto isso lhe foi proporcionado durante o tempo que você trabalhou na UFPE					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	15	15	14	6	50
Percentuais (%)	30	30	28	12	100
Instrumentalidade: o quanto seu esforço contribuiu para melhorar esse fator					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	20	7	16	7	50
Percentuais (%)	40	14	32	14	100

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Em relação à possibilidade de mudar de setor/área dentro da própria UFPE, 76% dos respondentes consideram este fator importante para sua satisfação com o trabalho; entretanto, apenas 46% responderam que houve muita contribuição de sua parte para a melhoria desse fator e 40% acreditam que isto foi proporcionado durante o período que trabalhou na UFPE.

Entre as respostas relacionadas às causas do desligamento voluntário dos servidores da UFPE, apenas duas pessoas (T15 e D4), conforme Quadro 5 (página 91), fizeram menção a esse fator, o que pode ajudar na compreensão do baixo índice de valência, (se comparado à maioria dos outros fatores) 76%.

A seguir, a Tabela 26 mostra os dados referentes ao reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.

Tabela 26 – Reconhecimento pelo trabalho desenvolvido

Reconhecimento pelo trabalho desenvolvido					
Valência: o quanto você considera esse fator importante na sua satisfação com o trabalho					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	0	3	19	28	50
Percentuais (%)	0	6	38	56	100
Expectativa: o quanto isso lhe foi proporcionado durante o tempo que você trabalhou na UFPE					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	4	10	24	11	49[18]
Percentuais (%)	8,16	20,41	48,98	22,45	100
Instrumentalidade: o quanto seu esforço contribuiu para melhorar esse fator					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	1	11	24	14	50
Percentuais (%)	2	22	48	28	100

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Acerca do fator sobre o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, 94% dos respondentes o consideram importante na sua satisfação com o trabalho; ao passo que apenas 76% responderam que muito se esforçaram para a melhoria desse fator, e aproximadamente 71% acreditam que isto foi proporcionado de forma satisfatória na UFPE.

Da mesma forma que o fator relacionado ao desenvolvimento de potencial criativo, este fator, apesar do seu alto índice de valência (94%), só um respondente (T25) fez menção a aspectos relacionados ao reconhecimento pelo trabalho desenvolvido como causa de seu desligamento. Em decorrência disto, pode-se

[18] O respondente D6 deixou em branco esse tópico na questão 13.

considerar esse fator como pouco impactante na decisão do servidor de se desligar da UFPE.

As Tabelas 27 e 28 abaixo mostram os dados referentes ao relacionamento com os colegas de trabalho e com os superiores, respectivamente.

Tabela 27 – Relacionamento com os pares

Relacionamento com os pares					
Valência: o quanto você considera esse fator importante na sua satisfação com o trabalho					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	0	3	11	36	50
Percentuais (%)	0	6	22	72	100
Expectativa: o quanto isso lhe foi proporcionado durante o tempo que você trabalhou na UFPE					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	1	6	16	27	50
Percentuais (%)	2	12	32	54	100
Instrumentalidade: o quanto seu esforço contribuiu para melhorar esse fator					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	1	5	21	23	50
Percentuais (%)	2	10	42	46	100

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Tabela 28 – Relacionamento com os superiores

Relacionamento com os superiores					
Valência: o quanto você considera esse fator importante na sua satisfação com o trabalho					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	0	4	21	25	50
Percentuais (%)	0	8	42	50	100
Expectativa: o quanto isso lhe foi proporcionado durante o tempo que você trabalhou na UFPE					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	0	9	20	21	50
Percentuais (%)	0	18	40	42	100
Instrumentalidade: o quanto seu esforço contribuiu para melhorar esse fator					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	1	6	23	20	50
Percentuais (%)	2	12	46	40	100

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

No que tange ao fator de relacionamento com os pares, 94% dos respondentes o consideram importante na sua satisfação com o trabalho; ao passo que 88% responderam que se esforçaram muito para a melhoria desse fator e 86% acreditam que isto foi proporcionado de forma satisfatória na UFPE.

Esses altos índices de satisfação no trabalho em relação ao trabalho em equipe/ relacionamento com os pares também foram encontrados em estudo realizado por Campos e Malik (2008) sobre a correlação entre satisfação no trabalho

e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família (PSF) no município de São Paulo.

No que se refere ao fator de relacionamento com os superiores, 92% dos respondentes consideram esse fator importante na sua satisfação com o trabalho; 86% responderam que se esforçaram muito para a melhoria desse fator e 82% acreditam que isto foi proporcionado de forma satisfatória na UFPE.

Como a questão de relacionamento no âmbito profissional é algo que depende também do próprio servidor, pode-se dizer que os índices de valência desses dois fatores estão compatíveis com seus respectivos índices de instrumentalidade e expectativa.

Mesmo com esses índices de valência, não se pode dizer que esses fatores possuíram grande peso na decisão dos servidores de se desligarem voluntariamente da UFPE, visto que não houve nenhuma menção a aspectos relacionados a relacionamento no ambiente profissional como causa dos desligamentos, conforme pode ser observado no Quadro 4 (página 90).

A seguir, a Tabela 29 mostra os dados referentes ao fator relacionado ao *status*/prestígio.

Tabela 29 – *Status*/ Prestígio

***Status*/ Prestígio**					
Valência: o quanto você considera esse fator importante na sua satisfação com o trabalho					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	11	23	12	4	50
Percentuais (%)	22	46	24	8	100
Expectativa: o quanto isso lhe foi proporcionado durante o tempo que você trabalhou na UFPE					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	16	11	20	3	50
Percentuais (%)	32	22	40	6	100
Instrumentalidade: o quanto seu esforço contribuiu para melhorar esse fator					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	23	9	14	4	50
Percentuais (%)	46	18	28	8	100

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

No que se refere ao fator *status*/ prestígio, apenas 32% dos respondentes consideram esse fator importante na sua satisfação com o trabalho. Acompanhando esse índice, 36% responderam que se esforçaram muito para a melhoria desse fator e 46% acreditam que isto foi proporcionado de forma satisfatória na UFPE.

Reforçando o baixo índice de valência referente a esse fator, não houve nenhuma resposta dos participantes da pesquisa relacionada ao *status*/ prestígio, conforme pode ser visto no Quadro 3 (página 89).

A seguir, a Tabela 30 apresenta os dados relacionados ao tipo de trabalho desenvolvido (compatível com as atribuições relativas ao cargo exercido; desafiante; rotineiro...).

Tabela 30 – Tipo de trabalho desenvolvido

Tipo de trabalho desenvolvido					
Valência: o quanto você considera esse fator importante na sua satisfação com o trabalho					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	0	3	22	25	50
Percentuais (%)	0	6	44	50	100
Expectativa: o quanto isso lhe foi proporcionado durante o tempo que você trabalhou na UFPE					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	2	11	27	10	50
Percentuais (%)	4	22	54	20	100
Instrumentalidade: o quanto seu esforço contribuiu para melhorar esse fator					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	2	12	25	11	50
Percentuais (%)	4	24	50	22	100

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Em relação ao tipo de trabalho desenvolvido, 94% dos respondentes consideram esse fator importante na sua satisfação com o trabalho. Em relação à instrumentalidade, 72% consideram que se esforçaram muito para a melhoria desse fator e 74% acreditam que isto foi proporcionado de forma satisfatória na UFPE.

Nas respostas acerca das causas do desligamento dos servidores da UFPE, 7 respondentes (T7, T10, T18, T21, T23, T34 e D9 – correspondendo a aproximadamente 14% do total) citaram aspectos relacionados ao tipo de trabalho desenvolvido, conforme apresentado no Quadro 4 (página 90), como causa de seu desligamento da UFPE. Dentre as respostas foram citados aspectos como o desenvolvimento de trabalho com baixo desafio e o desenvolvimento de atividade repetitiva, e um dos fatores que ajudar na compreensão desse fato é que a Universidade possui uma enorme variedade de setores, com as mais diversificadas atividades. Talvez isso tenha sido minimizado com a extinção de alguns cargos, como por exemplo: auxiliar de carpintaria, auxiliar de encanador, auxiliar de limpeza, auxiliar de marcenaria, auxiliar operacional, telefonista, entre outros.

A seguir, a Tabela 31 apresenta os dados referentes ao último fator deste trabalho, o tratamento isonômico do superior em relação aos membros da equipe.

Tabela 31 – Tratamento isonômico do superior

Tratamento isonômico do superior					
Valência: o quanto você considera esse fator importante na sua satisfação com o trabalho					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	0	0	15	35	50
Percentuais (%)	0	0	30	70	100
Expectativa: o quanto isso lhe foi proporcionado durante o tempo que você trabalhou na UFPE					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	3	11	17	19	50
Percentuais (%)	6	22	34	38	100
Instrumentalidade: o quanto seu esforço contribuiu para melhorar esse fator					
Alternativas	1	2	3	4	Total
Frequência	7	5	28	10	50
Percentuais (%)	14	10	56	20	100

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Acerca do tratamento isonômico do superior em relação aos membros da equipe, 100% dos respondentes consideram esse fator como importante ou muito importante para sua satisfação com o trabalho. Destes, 76% acreditam que se esforçaram muito para a melhoria deste fator e 72% acreditam que isto foi proporcionado de forma satisfatória na UFPE.

Segundo Vroom (1995), alguns estudos apontam para uma relação negativa entre a quantidade de consideração exibida por um supervisor e a questão da rotatividade de pessoal, ou seja, quanto maior a consideração dos superiores em relação aos subordinados, mais alto será o nível de satisfação e menor será a probabilidade de desligamento voluntário.

Apesar do alto índice de valência (100%) e do baixo índice de expectativa (72%), nenhum participante da pesquisa fez nenhuma menção a algum aspecto relacionado à questão do tratamento isonômico do superior em relação aos membros da equipe como causa de seu desligamento da UFPE, conforme pode ser visualizado no Quadro 4 (página 90).

Segundo Vroom (1995), a Teoria da Expectativa tenta explicar a relação entre as pessoas e seu trabalho a partir da motivação delas em termos de retribuição prevista. O autor afirma que a escolha humana é subjetivamente racional e que as pessoas nem sempre tomam boas decisões, mas elas as tomam acreditando ser o

ideal naquele momento, ou seja, em algumas situações é possível que as pessoas não consigam considerar todas as alternativas ou avaliar cada uma delas em todas as dimensões. As implicações destas limitações cognitivas ajudam a explicar a escolha das pessoas entre empregos ou permanência neles e ainda sua percepção entre ter ou não determinado desempenho para o alcance de um resultado específico.

O Quadro 6, abaixo, apresenta, em ordem decrescente de diferença, uma comparação entre as respostas dos participantes da pesquisa que consideram os fatores importantes ou muito importantes (valência) e o quanto eles acreditam que esse fator foi proporcionado de forma satisfatória durante seu tempo na UFPE (expectativa). A partir desse resultado é possível visualizar quais fatores causaram menos satisfação com o trabalho, índice este inversamente proporcional à probabilidade de desligamento voluntário (VROOM, 1995; ROBBINS, 2009; BERGUE, 2014).

Quadro 6 – Comparação entre valência e instrumentalidade

Fator	**Valência[19]**	**Expectativa[20]**	**Diferença**
Possibilidade de crescimento profissional	96	34	62
Condições do local de trabalho	98	49	49
Progressão salarial	94	48	46
Plano de cargos e carreiras (PCC)	100	58	42
Salário e benefícios	98	58	40
Ambiente de trabalho / Clima organizacional	96	58	38
Possibilidade de mudar de setor	76	40	36
Possibilidade de desenvolver o potencial criativo	90	56	34
Tratamento isonômico do superior	100	72	28
Reconhecimento pelo trabalho desenvolvido	94	71	23
Participação em capacitações, treinamentos	86	64	22
Tipo de trabalho desenvolvido	94	74	20
Localização da organização	86	72	14
Relacionamento com os superiores	92	82	10
Autonomia na realização das atividades	92	82	10
Carga horária / Jornada de trabalho	90	82	8
Flexibilidade	96	88	8
Relacionamento com os pares	94	86	8
Possibilidade de crescimento acadêmico	82	76	6
Status/ Prestígio	32	46	-14

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

[19] Valores aproximados em termos percentuais a duas casas decimais.
[20] Valores aproximados em termos percentuais a duas casas decimais.

Verifica-se que o único fator cuja diferença foi negativa (-14), ou seja, o único fator que os respondentes acreditam que a UFPE propicia de forma satisfatória em relação à importância dada por eles a este fator, é referente ao *status*/ prestígio.

Os fatores com maior diferença entre valência e expectativa foram: possibilidade de crescimento profissional (62), condições do local de trabalho (49), progressão salarial (46), PCC (42) e salários e benefícios (40). Se esses fatores forem comparados aos que apresentaram maior frequência nas respostas em relação à causa do desligamento voluntário dos respondentes, conforme apresentado no Quadro 1 (página 85), percebe-se que os fatores relacionados à possibilidade de crescimento profissional e a salários e benefícios se destacam nos dois.

Além do fator *status*/ prestígio, as categorias que apresentaram menor disparidade entre valência e expectativa foram: possibilidade de crescimento acadêmico (6), relacionamento com os pares (8), flexibilidade (8) e carga horária/ jornada de trabalho (8). Esses fatores também foram pouco citados, ou não foram citados, nas respostas relacionadas à causa do desligamento voluntário dos respondentes, conforme Quadro 1 (página 85).

De acordo com Vroom, a motivação, a expectativa, a instrumentalidade e a valência estão relacionadas entre si multiplicativamente, onde a motivação é o resultado da multiplicação das outras três variáveis (SCHERMERHORN *et al.,* 1999).

Para fins desta pesquisa, a força motivacional em relação à satisfação do servidor com o trabalho foi calculada da seguinte forma: 1) para cada um dos 20 fatores avaliados, a valência foi multiplicada por sua respectiva instrumentalidade; 2) o resultado dos 20 produtos foi somado; 3) a expectativa dos 20 fatores foi somada; e, por fim, 4) multiplicou-se essa última soma (dos valores da expectativa) com o resultado da soma dos 20 produtos (valência x instrumentalidade). Este cálculo produziu a força motivacional relacionada à satisfação do servidor com o trabalho, resultando na seguinte expressão matemática, adaptada dos estudos realizados por Régis (2000) e Freire e Freitas (2007):

$$Fn = \sum_{i=1}^{20} Eni \times \left[\sum_{i=1}^{20} (Vni \times Ini) \right]$$

Onde:

Fn: Força motivacional do servidor

Eni: Expectativa para cada fator motivacional de cada servidor
Vni: Valência para cada fator motivacional de cada servidor
Ini: Instrumentalidade para cada fator motivacional de cada servidor
I: iésimo fator avaliado do conjunto de 20 fatores
n: identificação do questionário (T1 a T40 e D1 a D11)
20: número de fatores avaliados pelos servidores

Como as respostas aos questionários seguiram uma escala de 1 a 4, não houve possibilidade de surgirem valência ou instrumentalidade negativas (valores abaixo de zero).

A Tabela 32 apresenta a frequência da força motivacional relacionada à satisfação do servidor, participante da pesquisa, com o trabalho.

Tabela 32 – Escala da força motivacional

Força Motivacional	Frequências	Percentuais
5.960 – 9.000	14	28
9.001 a 12.800	23	46
12.801 a 15.000	4	8
15.001 a 19.180	9	18
Total	50	100%

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

O cálculo da força motivacional relacionada à satisfação do servidor, participante da pesquisa, com o trabalho apresentou valores que variaram de 5.960 a 19.180. Como valor máximo possível seria de 25.600, pode-se dizer, a partir dos dados constantes na Tabela 32, que 37 (74%) dos 50 servidores respondentes possuíam baixa satisfação com o trabalho na UFPE, aumentando a probabilidade do desligamento voluntário, levando-se em consideração que a relação entre estes dois fatores é inversamente proporcional (VROOM, 1995; ROBBINS, 2009; BERGUE, 2014).

4.3.4 Sugestões dos Respondentes

Seguindo a mesma linha de análise da questão 15, para analisar as sugestões dadas pelos respondentes, na pergunta 16 do questionário, para contribuir com a diminuição da taxa de desligamento voluntário de servidores

estatutários da UFPE também foram elencadas 4 categorias abrangendo, a princípio, os 20 tópicos constantes no questionário e a partir das respostas, foram definidas as unidades finais de cada categoria, conforme apresentado no Quadro 7, seguindo a ordem dos tópicos do questionário.

Quadro 7 – Sugestões para diminuir o desligamento voluntário na UFPE: Categorias, Unidades e Frequências

Categorias	Unidades	Respondentes[21]	Frequência
Remuneração	Plano de Cargos e Carreiras	T6, T17, T20, T22, T25, T30, T33, T35 e T36	9
	Progressão Salarial	T19	1
	Salários e Benefícios	T2, T3, T5, T9, T12, T13, T19, D5, T21, T23, T26, T27, T28, D6, T30, T36, D9, T37, T38 e T40	20
Questões Pessoais	Localização	T37 e D2	2
	Possibilidade de Crescimento Profissional	T14, T18, T22 e T34	4
	Qualidade de Vida	T11, T15, T24, T32, D8 e D10	6
	Possibilidade de Desenvolver o Potencial Criativo, Inovador	T10	1
O Trabalho	Ambiente de trabalho/ Clima Organizacional	T4, T13, T19 e T32	4
	Autonomia	T4	1
	Carga horária/Jornada de trabalho	T4, T9, T12, T18, T26, T27, T29, T33, T35, e D9.	10
	Flexibilidade	D4	1
	Participação em Capacitações	T19, T23, T24, T25 e T28	5
	Reconhecimento pelo trabalho desenvolvido	T23 e T25	2
A Universidade	Condições do local de trabalho	T6, T7, T16, D5, T26, T28 e T33	7
	Possibilidade de mudar de setor/ área dentro da própria Universidade	T15 e T21	2

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

A categoria *remuneração,* na unidade referente a *salários e benefícios,* também foi a que obteve maior número de respostas, sendo referenciada por 20 respondentes. Conforme detalhamento constante no Quadro 7 (página 115), percebe-se que, segundo os respondentes, uma das principais sugestões para minimizar o índice de desligamentos voluntários na UFPE seria o aumento salarial e a melhoria dos benefícios. Pontos estes que foram apontados como as principais causas dos desligamentos voluntários na questão 15.

[21] Os respondentes dividem-se em T e D, sendo T os Técnicos Administrativos e D os Docentes do Ensino Superior.

Outro ponto que também se destacou foram as respostas relacionadas à unidade *plano de cargos e carreiras*, com 9 respostas. Apesar de só ter aparecido uma vez, como causa dos desligamentos voluntários, por ser mais amplo e estar associado diretamente à questão salarial, sua melhora apareceu como sugestão de retenção dos profissionais, conforme pode ser observado no Quadro 9 (página 117).

Apesar da questão remuneratória ter aparecido várias vezes, nas próprias respostas surge o fato de que ações no sentido de melhoria nesse quesito não dependem especificamente da UFPE, mas do Governo Federal, inclusive a questão da equiparação salarial. Com isso, os incentivos positivos na área pública são limitados, em virtude da dificuldade de se estabelecer gratificações por desempenho (VIEIRA *et al.,* 2011).

Em uma das respostas (T30) foi mencionada a questão do aumento do valor das funções gratificadas e os cargos comissionados. Essa posição é corroborada pela UFPB que, em seu Relatório de Gestão 2014, identifica-se que uma das constatações verificadas como geradora de riscos de rotatividade é a questão dos "os baixos valores das funções gratificadas e dos cargos de direção que são incompatíveis com a complexidade das atribuições e responsabilidades gerenciais exercidas" (UFPB, 2015, p. 175).

A questão remuneratória também é uma das preocupações da UFRPE no que tange à rotatividade de pessoal. Em seu Relatório de Gestão 2014, identifica-se que a UFRPE tem percebido que está diminuindo o tempo de permanência na instituição ao longo dos anos e que isso se justifica "por ser uma geração que vêm buscando novas oportunidades que tragam melhores carreiras e maiores salários e as tabelas salariais das IFES estão muito abaixo se comparadas aos órgãos da Administração Direta ou dos outros Poderes" (UFRPE, 2015, p. 106).

No caso da categoria relacionada à *remuneração*, para efeito comparativo, segue o Quadro 8 com informações acerca da remuneração dos técnico-administrativos na UFPE e funções correlatas, em termos de categoria salarial, e em alguns dos órgãos que absorveram os servidores desligados. Na coluna referente aos salários, também estão inclusos os benefícios referentes a auxílio alimentação e gratificação por produtividade, quando houver.

Quadro 8 – Comparativo salarial

Órgão	Cargo UFPE	Salário UFPE[22]	Cargo	Salário
TJPE[23]	Assistente em Administração	R$ 1.821,94 + 304,00 = **2.125,94**	Técnico Judiciário	R$ 2.595,39 + 504,60 = **3.099,99**
	Contador	R$ 2.989,33 + 304,00 = **3.293,33**	Analista Judiciário	R$ 3.452,45 + 504,60 = **3.957,05**
TRF 5ª[24]	Administrador	R$ 2.989,33 + 304,00 = **3.293,33**	Analista Judiciário	**R$ 6.551,52**
	Assistente em Administração	R$ 1.821,94 + 304,00 = **2.125,94**	Técnico Judiciário	**R$ 3.993,09**
INSS[25]	Contador	R$ 3.138,70 + 373,00 = **3.511,70**	Analista – Contador	R$ 7.147,12[26] + 373,00 = **7.520,12**
	Assistente em Administração	R$ 1.821,94 + 304,00 = **2.125,94**	Técnico do Seguro Social	R$ 4.496,89[27] + 304,00 = **4.480,89**
CHESF[28]	Técnico de Laboratório	R$ 1.821,94 + 304,00 = **2.125,94**	Técnico em Edificações	R$ 2.280,80 + 665,75 = **2.946,55**
	Administrador	R$ 2.989,33 + 304,00 = **3.293,33**	Administrador	R$ 4.501,17 + 665,75 = **5.166,99**
	Engenheiro Civil/ Elétrico	R$ 2.989,33 + 304,00 = **3.293,33**	Engenheiro Civil/ Elétrico	R$ 5.598,00 + 665,75 = **6.263,75**

Fonte: Elaborado pela autora a partir do edital de concursos dos respectivos órgãos, 2015.

Ressaltamos que as Universidades Federais e os Institutos Federais são regidos pelas mesmas leis, referentes à remuneração, que a UFPE, a Lei nº 12.772/2012, para os Docentes, e a Lei nº 11.071/2005, para os técnico-administrativos.

Nos Quadros de 9 a 12, serão apresentadas as respostas referentes à questão 16, sobre as sugestões dos servidores desligados para contribuir com a diminuição na taxa de desligamento voluntários dos servidores estatutários da UFPE.

Quadro 9 – Sugestões para Diminuir o Desligamento Voluntário – Categoria: Remuneração

Categoria: Remuneração	
Indicadores: Plano de Cargos e Carreiras; Progressão Salarial; Salários e Benefícios.	
Unidades	**Respostas**
Plano de Cargos e Carreiras	T6: Melhorar o plano de cargos e salários. T9: Estruturar um plano de cargos e carreiras eficiente. T17: Melhorar a carreira.

[22] Os salários dos cargos da UFPE são referentes ao mesmo ano do concurso do órgão equivalente na tabela.
[23] Dados referentes ao edital do concurso publicado em outubro de 2011.
[24] Dados referentes ao edital do concurso publicado em março de 2012.
[25] Dados referentes ao edital do concurso publicado em março de 2013, para o cargo de Contador e em 2012 para o cargo de Técnico.
[26] Valor máximo de remuneração, quando alcançado o valor máximo de Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social.
[27] Valor máximo de remuneração, quando alcançado o valor máximo de Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social.
[28] Dados referentes ao edital do concurso publicado em março de 2012.

	T20: Acredito que uma melhor definição de cargos de nível médio e superior seria válido para diminuir a evasão. T22: Melhorar o plano de cargos e carreira. T25: Melhorias no plano de cargos. T30: Acredito que para reduzir a evasão seria interessante que o quadro fosse composto principalmente de servidores de nível superior (mais concursos de nível superior). T33: Melhoria no plano de cargos e carreiras com aumento da remuneração em todos os níveis para reter talentos. T35: Melhora no plano de cargos e salários. T36: Plano de cargos e carreira que proporcione ao servidor (sobretudo nos cargos de nível médio) alternativas efetivas para o crescimento profissional.
Progressão Salarial	T19: Melhoria (...) da progressão.
Salários e benefícios	T2: Investir em melhores salários. T3: Não sei se isso depende da UFPE, mas acredito que os servidores se desligam porque os salários e benefícios em outros órgãos do governo são mais atrativos. T5: O salário oferecido pela instituição não é dos mais atraentes, mas o fator que, no meu ponto de vista, contribui para favorecer o *turnover* na UFPE, é a ausência de um plano de benefícios arrojado. T12: Os benefícios ofertados pela UFPE são praticamente nulos. (...) O salário e os benefícios não são competitivos. T13: A questão principal é a salarial. T19: melhoria salarial. D5: Melhores (...) salários junto ao governo federal. T21: (...) porquanto ela (a UFPE) não tenha autonomia para revisar a política salarial. Mas sugiro também rever, uma vez que o lado financeiro poderá atuar como parceiro no atendimento dos objetivos institucionais. T23: Há alguns pontos que estão além do alcance da própria UFPE, como salários, benefícios e etc, que são determinados por instancias superiores e é problema para comum a todas Universidades Federais. T26: Melhorar a qualidade dos benefícios como por exemplo, melhorar o auxílio saúde e o valor da alimentação. T27: Aumento salarial. T28: Vencimento muito baixo. D6: Uma sugestão é que deveria ser melhorada a gratificação para cargos de chefia. É inadmissível que um coordenador de curso ganhe uma gratificação menor que a de um coordenador do programa do PIBID. T30: Acredito que para reduzir a evasão seria interessante que (...) as Funções Gratificadas e cargos comissionados fossem melhor remunerados. T36: Valorização salarial que compense ao mesmo desenvolver uma carreira duradoura na UFPE. D9: Aumento salarial. T37: Acredito que os dois principais fatores da ocorrência dos desligamentos voluntários são a busca por melhores salários (...). T38: O básico é a equiparação da remuneração dos poderes Legislativo e Judiciário. A diferença ainda é grande. T40: Na UFPE assim como em outras Universidades e Institutos Federais, a taxa de desligamento é um reflexo da diferença salarial desses órgãos, quando comparado com outros do Executivo Federal ligados a outros Ministérios, e ainda maior quando se compara a cargos do Judiciário.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Na categoria de *questões pessoais*, as respostas que apareceram com mais frequência, 6 vezes, foram na unidade referente à *qualidade de vida*, conforme respostas constantes no Quadro 10. Essa questão nos remete a duas das quatro

dimensões da qualidade do emprego que devem ser levadas em consideração na análise da rotatividade de pessoal, elencadas por Handel (2005): a relacionada às condições de trabalho, onde o autor cita como exemplo o *stress* e a carga de trabalho; e a relacionada à qualidade das relações interpessoais no local de trabalho.

Outro ponto a ser abordado em relação às respostas da unidade referente à *qualidade de vida*, é o fato da UFPE possuir uma Diretoria de Qualidade de Vida, que faz parte da PROGEPE. Essa Diretoria foi criada em 2002 e tem como objetivo melhorar a qualidade de vida dos servidores da UFPE, promovendo a melhoria na saúde, autoestima, a relação interpessoal e o bem-estar social de todos (UFPE, 2014).

Na categoria de *questões pessoais,* apareceram como principais motivos para o desligamento voluntário, respostas referentes às unidades de *localização* e *possibilidade de crescimento profissional*. Como as situações pontuadas, em sua maioria, independem da UFPE, esses pontos pouco apareceram na questão 16. E o que mais apareceu, com duas respostas, foi a sugestão de realização de concurso interno, que, a princípio, não possui amparo legal, tendo em vista que, segundo a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, inciso II:

> a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (1988).

Quadro 10 – Sugestões para Diminuir o Desligamento Voluntário – Categoria: Questões Pessoais

Categoria: Questões Pessoais	
Indicadores: Localização da Organização; Possibilidade de Crescimento Acadêmico; Possibilidade de Crescimento Profissional; Possibilidade de Desenvolver o Potencial Criativo, Inovador; *Status*/Prestígio; Outros.	
Unidades	**Respostas**
Localização	T37: Desejo de trabalhar próximo de sua residência de origem. D2: Não acredito que a UFPE possa fazer muita coisa. Tal decisão perpassa sobretudo pelas condições do mercado de trabalho e pelas amenidades localizacionais.
Possibilidade de Crescimento Profissional	T14: Após a capacitação e mudança de grau de escolaridade poderia-se ser pensado oportunidade para o servidor através de concurso interno ou outra modalidade, mudar para a área que se especializou, pois não queremos investir em capacitação e ficar no mesmo cargo que entramos na entidade. T18: Na minha opinião os concursos internos deveriam ser pensados para promoção dos servidores capacitados. T22: Incentivar o mérito no crescimento profissional. T34: Alocar os servidores de acordo com suas habilidades e experiências de forma a melhor utilizar o seu potencial.

Qualidade de Vida	T11: Aprimorar a política de qualidade de vida do servidor. T15: Contribuir e proporcionar realmente a satisfação dos seus servidores. Não ficar só na teoria: implementar na prática o lema da PROGEPE de investir e desenvolver as pessoas. T24: Integração entre os funcionários. T32: Criar políticas mais eficazes para propiciar uma melhor qualidade de vida do servidor. D8: Tomando por base aqueles que são de fora de Recife, talvez fosse interessante pensar em um programa de acolhimento e permanência que tivesse como objetivo auxiliar em questões como onde morar, como se locomover, etc. D10: Implementar um plano de melhoria da qualidade do trabalho, ouvindo os servidores sobre quais condições de horário, infraestrutura e desburocratização seriam interessantes para melhorar sua satisfação e produtividade.
Possibilidade de Desenvolver o Potencial Criativo, Inovador	T10: Inovar na administração pública, naquilo que puder ser desengessado. Ter metas a cumprir, de qualidade e de custos, em todos os níveis hierárquicos, premiando o servidor comprometido com elas, especialmente aqueles capazes de inovar.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

As respostas referentes à categoria *trabalho* chamaram a atenção para a unidade *carga horária/jornada de trabalho*, com 10 respostas relacionadas a essa temática, apesar de só ter aparecido como causa do desligamento, na questão 15, em 2 respostas.

Dois pontos se destacam: o primeiro diz respeito às sugestões de flexibilização da carga horária, tendo em vista que a maioria dos cargos da UFPE possuem carga horária de 40h/semanais, e o segundo é a falta de isonomia, na visão dos respondentes, acerca do cumprimento da jornada de trabalho por parte dos servidores, conforme apresentado no Quadro 11, a seguir. O Governo Federal, por meio do Decreto nº 1.590/95, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal, em seu art. 3º, estabelece que:

> quando os serviços exigirem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas, em função de atendimento ao público ou trabalho no período noturno, é facultado ao dirigente máximo do órgão ou da entidade autorizar os servidores a cumprir jornada de trabalho de seis horas diárias e carga horária de trinta horas semanais, devendo-se, neste caso, dispensar o intervalo para refeições (1995).

Com isso, é possível encontrar na UFPE servidores que possuem o mesmo cargo, mas com jornadas de trabalho diferentes a depender do setor de lotação. Isto ocorre, por exemplo, com servidores que trabalham nas bibliotecas dos Centros,

tendo em vista que estes setores trabalham atendendo ao público e funcionam os três expedientes de forma ininterrupta.

Um dos fatores que pode causar a falta de motivação e de satisfação das pessoas é a sensação de injustiça. Segundo a Teoria da Equidade, as pessoas tendem a comparar seus resultados e suas entradas com os resultados e entradas de outras pessoas em situação semelhante (DUBRIN, 2008). As respostas relacionadas à unidade de *carga horária/ jornada de trabalho*, no que se refere a privilégios e falta de isonomia, podem ser inseridas no contexto da Teoria da Equidade, podendo gerar falta de motivação e maior probabilidade de desligamento voluntário.

Quadro 11 – Sugestões para Diminuir o Desligamento Voluntário – Categoria: O Trabalho

Categoria: O Trabalho	
Indicadores: Ambiente de trabalho/ Clima organizacional; Autonomia na Realização das Atividades; Carga Horária/Jornada de trabalho; Flexibilidade; Participação em Capacitações/Treinamentos; Reconhecimento pelo Trabalho Desenvolvido; Relacionamento com os pares; Relacionamento com os superiores; Tipo de trabalho Desenvolvido; Tratamento Isonômico do Superior em Relação aos Membros da Equipe.	
Unidades	**Respostas**
Ambiente de trabalho/ Clima organizacional	T4: A questão política é forte na UFPE, não tratando de forma isonômica todos os servidores. Uns recebem mais privilégios que outros, em relação (...) ao ambiente de trabalho, etc. T13: A Ufpe também é muito desorganizada. Sem planejamento. É tudo feito de última hora. T19: Avançar para modelos mais otimizados de gestão. T32: Proporcionar ambientes e climas organizacionais mais sadios e prazerosos.
Autonomia na Realização das Atividades	T4: O servidor não tem autonomia para cumprir as tarefas da forma mais adequada pois o trabalho esbarra nas "vontades" dos superiores de maior prestígio.
Carga Horária/Jornada de trabalho	T4: A questão política é forte na UFPE, não tratando de forma isonômica todos os servidores. Uns recebem mais privilégios que outros, em relação à carga horária (...). T9: Reduzir a carga horária. T12: A carga horária de 8h não era cumprida em todo o *campus* (isso é de conhecimento de todos). Considerando que o salário e os benefícios não são competitivos, diminuir a carga horária para 6h (já é praticado informalmente em algumas áreas do *campus*) ajudaria nesse sentido. T18: Outro fator que poderia evitar os desligamentos dos servidores seria diminuir a carga horária de 40h semanais para 30h semanais, facilitando a vida para quem quer estudar ou melhorar seu padrão de vida com mais uma atividade. T26: Flexibilizar horário, ou estabelecer carga horária de 6h. T27: Diminuição da carga horária. T29: Ajustamento da carga horária, pois não há isonomia entre os diversos setores. T33: Flexibilização da jornada de trabalho, com a implantação de novas ferramentas de gestão de pessoas como banco de horas e teletrabalho (trabalho à distância). T35: Redução na jornada de trabalho.

	D9: Diminuição da carga horária.
Flexibilidade	D4: Maior flexibilidade e agilidade com questões que envolva interesse conjunto docente - instituição evitando que fatores políticos-burocráticos travem processos internos de interesse mútuo.
Participação em Capacitações/Treinamentos	T19: Proporcionar capacitações em conformidade com atual cenário do cargo exercido. T23: Capacitação é outro ponto interessante. Aliás, por não ser reconhecido, acaba sendo esquecido como se não fosse necessário capacitar ou se atualizar. T24: Treinamento. T25: Promoção de cursos de capacitação em outras áreas. T28: No meu caso que trabalho com Tecnologia e não pretendo seguir carreira acadêmica é desestimulante não ter cursos de TI voltados para certificações como opção de incentivo a qualificação e que na minha opinião são muito mais proveitosos e objetivos, além de estimulantes.
Reconhecimento pelo Trabalho Desenvolvido	T23: Reconhecimento do trabalho dos técnicos administrativos. Alguns "Docentes", para não dizer, a maioria dos "Docentes", acreditam que são superiores aos técnicos e os tratam como babás, empregados que estão ali para o servirem. O não reconhecimento externo (salarial) e interno desmotiva qualquer técnico, que na primeira oportunidade irá optar por outras opções de serviço público (em alguns casos até o privado). T25: Melhorias na gestão de pessoas, com o intuito de proporcionar maior reconhecimento aos profissionais.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Apesar de pouco ter aparecido nas questões relacionadas à causa do desligamento dos servidores, a unidade *condições do local de trabalho*, da categoria sobre *a Universidade*, se destacou nas respostas referentes à sugestão para minimizar os desligamentos voluntários, com 7 respostas. E todas elas foram relacionadas, de alguma forma, à questão da infraestrutura, conforme exposto no Quadro 12, a seguir.

Tendo em vista que a maior preocupação das organizações é com a rotatividade voluntária, que é aquela considerada evitável, melhorar as condições de trabalho é um dos pontos para minimizar esse fenômeno (MOBLEY 1992, *apud* PESCE, 2011).

Outro ponto abordado tanto nas causas como nas sugestões sobre desligamento voluntário é o referente à unidade sobre *possibilidade de mudar de setor/área dentro da organização*. A questão da rotação de pessoal apareceu nas duas respostas e pode-se dizer que é algo pertinente, tendo em vista que é uma medida que para ser implementada não depende de nenhuma instância externa à Universidade.

Quadro 12 – Sugestões para Diminuir o Desligamento Voluntário – Categoria: A Universidade

Categoria: A Universidade	
Indicadores: Condições do local de trabalho; Possibilidade de mudar de setor/ área dentro da própria organização.	
Unidades	**Respostas**
Condições do local de trabalho	T6: Melhorar a infraestrutura. T7: Forte investimento em infraestrutura e tecnologia. A estrutura é muito defasada, espaços de trabalhos pequenos, sem os equipamentos mínimos necessários, os serviços de manutenção são muito demorados. T16: Melhorar a infraestrutura e colocar servidores/ colaboradores suficientes para cada setor. D5: Melhores condições de trabalho, infraestrutura. T26: Proporcionar infraestrutura adequada para a realização das atividades. T28: (...)várias causas como infraestrutura (em alguns lugares), condições de trabalho. T33: Melhoria da infraestrutura física e das condições de trabalho.
Possibilidade de mudar de setor/ área dentro da própria organização	T15: Atender aos anseios dos servidores, ao invés de dificultar e/ou indeferir seus pedidos de remoção. Pois, como eles podem produzir e trabalhar satisfeitos e com saúde emocional (e física também) se eles estão desmotivados e infelizes? T21: Uma revisão na política de alocação de vagas e de *job rotation* para motivar os servidores.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Pode-se dizer que as unidades que apresentaram maior frequência de sugestões para contribuir com a diminuição da taxa de desligamento voluntário dos servidores da UFPE, são aquelas mais deficitárias em termos de retenção de pessoal, na opinião dos participantes da pesquisa. Foram elas: salários e benefícios (20); carga horária/ jornada de trabalho (10); plano de cargos e carreiras (9); e condições do local de trabalho (7). Isso é corroborado quando se compara esses fatores com os que apresentaram maior disparidade entre a valência e a expectativa, visto que três, dos quatro fatores, se repetem.

O fator com maior divergência aparente seria aquele relacionado à carga horária/ jornada de trabalho, tendo em vista que ele aparece apenas 2 vezes nas respostas relacionadas às causas do desligamento voluntário dos participantes da pesquisa; apresenta baixa diferença entre valência e expectativa (8); e aparece com a terceira maior frequência (9) nas respostas relacionadas às sugestões dos respondentes para diminuir a taxa de desligamento voluntário dos servidores da UFPE. Um dos fatores que pode contribuir para o entendimento dessa divergência é o fato que foi levantado em três das dez respostas dos respondentes relacionadas a sugestões, segundo elas, não há isonomia entre os servidores no que diz respeito à carga horária.

Ressalta-se que 5 servidores que participaram da pesquisa não responderam a questão 16 e 3 responderam que não tinham sugestões, conforme detalhamento apresentado na Tabela 33.

Tabela 33 – Respostas Não Categorizadas (Sugestões)

Respostas	**Respondentes**	**Frequência**
Não responderam	D1, T8, T31, D11 e T39	5
Responderam que não tinham sugestões	T1, D3 e D7	3

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

De acordo com Amaral e Lopes (2014), em pesquisa realizada na UFPE, sobre rotatividade de pessoal, na visão dos servidores entrevistados, através do Plano de Capacitação a UFPE possibilita o desenvolvimento de competências e propicia um bom clima organizacional; há uma insatisfação em trabalhar na UFPE pela impossibilidade de crescimento profissional; e há a necessidade de melhoria em relação à infraestrutura.

O item 4.4 a seguir apresenta a percepção dos gestores de pessoal da Universidade Federal de Pernambuco em relação ao fenômeno da rotatividade de pessoal na UFPE.

4.4 Percepção dos Gestores de Pessoal

Este tópico relaciona-se ao quarto objetivo específico, verificar a percepção de gestores de pessoal da UFPE acerca da rotatividade de servidores na instituição. No intuito de alcançar este objetivo específico, foi aplicado um questionário, com 9 perguntas abertas, à Pró-Reitora de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida, ao Diretor de Desenvolvimento Pessoal e ao Diretor de Qualidade de Vida da PROGEPE/UFPE, sobre o fenômeno da rotatividade de pessoal na UFPE.

A primeira pergunta do questionário versava sobre o tempo do servidor no cargo e na função de chefia, as respostas são apresentadas no Quadro 13, conforme segue.

Quadro 13 – Cargo/ Função – Gestores da PROGEPE/UFPE

Cargo	Tempo no Cargo	Função	Tempo na Função
Assistente em Administração	+ de 30 anos	Diretor de Desenvolvimento de Pessoal	7 anos
Auxiliar em Administração	20 anos	Diretor de Gestão de Pessoas	3 anos
Assistente em Administração	20 anos	Pró-Reitora de Gestão de Pessoas	7 anos

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

As demais perguntas do questionário se referiam diretamente à questão da rotatividade de pessoal e à percepção dos gestores acerca deste fenômeno, conforme detalhamento a seguir. Ressalta-se que a ordem das respostas segue a mesma ordem do Quadro 13.

O Quadro 14, a seguir, apresenta os dados referentes à segunda questão.

Quadro 14: Rotatividade de Pessoal – Pontos Positivos e Negativos

Questão 2	Respostas
Qual a sua opinião sobre a rotatividade de pessoal (servidores de carreira) na UFPE? Quais os pontos positivos e negativos para a instituição em decorrência desse fenômeno?	A principal consequência é a falta de continuidade na Instituição, quanto à preservação da memória e da cultura organizacional. Não há pontos positivos para a alta rotatividade. Um dos motivos da alta rotatividade, pessoas muito qualificadas que ingressam por concurso, tendo sido aprovadas em outros concursos.
	Não vejo pontos positivos. A rotatividade faz com que a administração depois de investir (com cursos de capacitação e qualificação) perca o servidor para outro órgão quando este é aprovado em outro concurso.
	A rotatividade no total geral de força de trabalho da UFPE está dentro da normalidade. No entanto se apresenta superior se observados os cargos de auxiliar e assistente em administração estes ficam um pouco acima do desejado. Pontos Positivos – as pessoas devem buscar o que as motivam no trabalho Negativo – não há tempo suficiente para absorver a cultura e as atividades, custos altos na seleção e treinamento.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Em relação a opinião sobre o fenômeno da rotatividade na Universidade Federal de Pernambuco, a opinião dos gestores ratifica o que foi observado no perfil dos servidores que se desligaram da UFPE no período de 2010 a 2013, a alta rotatividade para o cargo de Assistente em Administração, conforme pode ser observado no Gráfico 9 (página 64). No que tange ao cargo de Auxiliar em Administração, não apareceram muitos dados neste trabalho porque quase todos os concursos realizados pela UFPE que possuem esse cargo são para lotação no órgão suplementar Hospital das Clínicas.

Os gestores também fazem referência à questão da aprovação em outro concurso público, seja em paralelo à aprovação na UFPE, seja posteriormente ao ingresso na UFPE. Isto é corroborado ao se analisar o perfil dos servidores que se desligaram voluntariamente da UFPE no período do estudo, visto que dos 124 destinos identificados, 120 eram outros órgãos públicos, conforme apresentado no Gráfico 3 (página 58). Este fato também pode ser ratificado através do perfil dos servidores que participaram da pesquisa, visto que 50, dos 51, saíram da UFPE para ingressar em outro órgão público, conforme dados do Gráfico 27 (página 84).

Essa posição em relação à UFPE é compartilhada por outras IFES, como é o caso da UFPB, que expõe, em seu Relatório de Gestão 2011 que “a rotatividade entre os servidores efetivos se deve à constante qualificação e ocupação de outros cargos públicos por estes servidores, seja por motivos pessoais, profissionais e financeiros” (UFPB, 2012, p. 110). No Relatório de Gestão 2014 da UFMS, consta que há grande rotatividade de servidores, principalmente nos cargos de nível médio, classes “C” e “D”, e que muitas vezes esse servidor sai da instituição após ter sido treinado e capacitado. Ainda segundo o relatório, muitas vezes isto ocorre porque os servidores são aprovados em outros concursos com remuneração mais atrativa e carreira com melhores perspectivas, sendo este um problema comum em todos os órgãos públicos, não tendo a Administração da UFMS como mudar essa realidade (UFMS, 2015).

O único ponto positivo do fenômeno da rotatividade de pessoal, identificado pelos gestores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE), foi relacionado ao servidor e não à instituição e diz respeito à motivação pessoal do servidor no trabalho. Em relação aos pontos negativos, foi observada a questão da continuidade da Instituição quanto à preservação da memória e absorção da cultura organizacional, em congruência ao que Ferreira e Freire (2001) apontam como perda da historicidade da organização. Outro ponto negativo abordado foi a questão dos custos, tanto no que refere aos processos de seleção, quanto aos recursos investidos em capacitações e treinamentos, em consonância ao abordado por Ferreira e Freire (2001) e Pomi (2005).

O Quadro 15, abaixo, apresenta os dados referentes à terceira questão.

Quadro 15: Rotatividade de Pessoal na UFPE

Questão 3	Respostas
A UFPE, mas especificamente a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, tem discutido sobre o fenômeno da rotatividade de pessoal na instituição? Se sim, qual a maior preocupação da instituição em relação a isso?	A UFPE tem percebido esta rotatividade e uma das formas de minimizar os problemas é a gestão através de sistemas de informação. Utilização da Tecnologia da informação.
	Sim, a preocupação é com a memória das informações com o conhecimento das pessoas (relacionamento interpessoal e interação com os demais setores da Universidade).
	Sim. A maior preocupação é com a instabilidade e a cultura institucional.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Segundo os gestores da PROGEPE, a UFPE tem discutido sobre o fenômeno da rotatividade de pessoal e a maior preocupação é com a preservação da cultura organizacional, da memória e do conhecimento das pessoas, ratificando à questão da perda da historicidade da organização. E uma das formas visualizadas pelos gestores para minimizar os problemas decorrentes deste fenômeno é a utilização de sistema da informação.

O Quadro 16, abaixo, refere-se à quarta pergunta do questionário enviado aos gestores de pessoal da PROGEPE/UFPE.

Quadro 16: Política de Retenção de Pessoal na UFPE

Questão 4	Respostas
A UFPE desenvolve alguma ação/política diretamente ligada à retenção de pessoal? Se sim, qual (is)?	Não. Porque a maioria das ações que poderiam estimular a retenção e minimizar o *turnover* depende do governo.
	Não, pois não há o que fazer, uma vez que a Universidade não tem uma contrapartida para ofertar ao servidor que passou em um concurso, geralmente para um cargo de nível superior e consequentemente um ganho salarial.
	A UFPE faz pesquisa de desligamento e ficou constatado que as vacâncias são em virtude de salários e benefícios. No serviço público não permite política de gratificação por desempenho ou outras ações que possibilitem a diminuição na rotatividade.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Conforme a visão dos gestores da PROGEPE, a UFPE não possui nenhuma ação/política diretamente ligada à retenção de pessoal, tendo em vista que a maioria dos desligamentos se refere a questões financeiras. O que ratifica a quantidade de respostas (19), referentes à causa do desligamento dos servidores participantes da pesquisa, relacionadas à salário e benefícios, conforme pode ser visto no Quadro 1 (página 85) e a quantidade de sugestões (30), para minimizar o desligamento voluntário de servidores da UFPE, relacionadas às questões financeiras – PCC,

progressão salarial e salário e benefícios, conforme apresentado no Quadro 7 (página 115).

A seguir as respostas referentes à questão 5, no Quadro 17.

Quadro 17: Rotatividade de Pessoal na UFPE

Questão 5	Respostas
Quando o servidor se desliga da instituição, há algum instrumento que identifique o motivo desse desligamento? Se sim, qual (is)? Na sua opinião, é importante para a instituição ter acesso a essa informação?	Quando da vacância, na maioria das vezes é porque passou em outro concurso, tomamos conhecimento no pedido. Geralmente é porque tomou posse em outro cargo inacumulável.
	Sim, na portaria informa o motivo do desligamento e o processo que gerou a portaria fica arquivado na pasta funcional do servidor. Acho importante a Universidade ter o registro do que gerou a vacância.
	Sim. Pesquisa de desligamento. É importante a instituição saber os motivos do desligamento.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

De acordo com os gestores de pessoal da UFPE, por meio de uma pesquisa de desligamento, no momento da solicitação de desligamento, o servidor informa o motivo e este ficará registrado na portaria publicada no Diário Oficial da União (DOU), cuja cópia fica arquivada na pasta funcional do servidor.

Ressalta-se que, apesar de constar na maioria das portarias de exoneração a pedido o motivo de ‘posse em outro cargo inacumulável’, a Universidade não possui um instrumento mais detalhado que permita identificar quais os motivos que levaram o servidor a solicitar exoneração e, caso ele esteja se desligando por motivo de aprovação em outro órgão público, em qual órgão ele irá ingressar.

O Quadro 18, abaixo, apresenta as respostas referentes à questão 6.

Quadro 18: Recrutamento e Seleção na UFPE

Questão 6	Respostas
Nas organizações privadas, nas etapas de recrutamento e seleção, é possível recrutar pessoas que tenham afinidade com o cargo que irão assumir. Da mesma forma, é possível o candidato participar da seleção sabendo exatamente em que área irá trabalhar. Em contraponto, na área pública esse processo é realizado através de concurso público. Há alguma medida, adotada pela UFPE, que minimize os efeitos negativos desse processo?	Não existe medida nesse sentido no Serviço Público. Não é permitido nenhum procedimento desse tipo.
	Não. O concurso é público regido por Leis e Decretos que o legitimam.
	Infelizmente a lei não permite fazer esse tipo de ação.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Os gestores da PROGEPE/UFPE não visualizam nenhuma ação que possa minimizar os efeitos negativos dos processos de seleção e recrutamento realizados por meio de concurso público, conforme determinação legal. Esta questão pode ser motivo de preocupação visto que no setor público esses processos são determinantes e possuem relação direta com o fenômeno da rotatividade (LEVY, 2012).

A seguir, no Quadro 19, as respostas relacionadas à pergunta 43 do questionário respondido pelos gestores da PROGEPE/UFPE.

Quadro 19: Causas do Desligamento Voluntário de Pessoal na UFPE

Questão 7	Respostas
Na sua opinião, quais as principais causas do desligamento voluntário de pessoal na UFPE?	Aprovação em outro concurso.
	A remuneração e as vantagens oferecidas por outros órgãos.
	Posse em outro cargo público ou em virtude de estar mais próximo de familiares.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Endossando o que já foi respondido na questão 2, a principal causa do desligamento voluntário está relacionada a aprovação em outros órgãos públicos. Outra causa identificada pelos gestores é a questão de o servidor estar mais próximo de familiares. Este fator pode ser visto nas respostas sobre as principais causas do desligamento voluntário dos participantes da pesquisa, conforme apresentado no Quadro 3 (página 89).

O Quadro 20, a seguir, apresenta as respostas da oitava questão.

Quadro 20: Políticas de Pessoal na UFPE

Questão 8	Respostas
No PDI 2009-2013 aparece, como diretrizes na área de Gestão de Pessoal (págs. 56 e 57), “criar um sistema de informática que permita o controle e o monitoramento das vagas dos cargos, das alocações e das movimentações dos T.A.” e “definir e implementar políticas sustentáveis de renovação e de melhoria da qualificação do quadro permanente de pessoal”. Como está o andamento dessas ações?	Foi dado o primeiro passo, com a aquisição do sistema da UFRN, tanto para Compras e andamento para o de Recursos Humanos. Também foi criada a Pró-Reitoria de Comunicação e Informação (PROCIT).
	Não foi ainda implantado.
	A UFPE está adquirindo sistema de RH, no entanto realizamos acompanhamento. Quanto à capacitação vem aumentando a oferta de cursos/ações de capacitação e qualificação.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Em relação a ações na área de gestão de pessoal, está em andamento a aquisição de um sistema integrado, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, que possui diversas funcionalidades, entre elas a de gestão de recursos humanos. A ausência do desenvolvimento de mais políticas relacionadas à gestão de pessoal pode refletir uma dificuldade na questão da transição da área operacional para a estratégica (MOURA e SOUZA, 2014).

Essa questão da utilização de um sistema como alternativa para minimizar a rotatividade de pessoal, também é adotada pela Universidade Federal de Santa Catarina, que em seu Relatório de Gestão 2013 informa que “estão identificadas formas de sistematizar as informações, de modo a contribuir para as tomadas de decisões gerenciais que auxiliem na manutenção do servidor na organização” (UFSC, 2014). Esta também é uma preocupação da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, que sinaliza em seu Relatório de Gestão 2013, para a necessidade de um sistema próprio de RH de modo a gerenciar as informações de pessoal e realizar levantamentos específicos sobre absenteísmo, satisfação e motivação, disciplina e rotatividade (UFRRJ, 2014). E em seu Relatório de Gestão de 2014, a UFRRJ informa sobre o início de um Plano de Cooperação Técnica dos Sistemas Institucionais Integrados de Gestão – SIG, com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRRJ, 2015).

O Quadro 21 mostra os dados relacionados à última pergunta do questionário aplicado aos gestores de pessoal da UFPE.

Quadro 21: Estímulo à Retenção de Pessoal na UFPE

Questão 9	**Respostas**
Além das ações desenvolvidas pela UFPE, que medidas poderiam ser adotadas, na sua opinião, para estimular a retenção de pessoal na instituição?	Dentre o principal motivo da vacância, não há instrumento para inviabilizar a saída. A questão principal é o salário e nisso não podemos mexer.
	A melhoria do ambiente de trabalho (estrutura física e equipamentos) e da convivência (relacionamento interpessoal).
	Melhoria do clima organizacional e do ambiente de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Na visão dos gestores da PROGEPE, tendo em vista que não há como mexer na questão financeira, principal motivo dos desligamentos voluntários dos

servidores, a sugestão seria a melhoria do ambiente de trabalho, da convivência e do clima organizacional. Essas questões estão inseridas nos objetivos do Programa de Capacitação e Qualificação da UFPE, Resolução nº 9/2006. Também foram sugeridos aspectos relacionados a essas questões, pelos servidores participantes da pesquisa, conforme observado no Quadro 7 (página 115).

Como se pode observar, a visão dos gestores encontra ressonância com o que foi identificado na revisão de literatura e na pesquisa com servidores desligados da UFPE no período de 2010 a 2013.

No próximo e último capítulo serão apresentadas as considerações finais acerca dos resultados deste trabalho, bem como suas limitações e sugestões de estudos futuros.

5 Considerações Finais

Este estudo foi realizado no intuito de verificar os aspectos motivacionais que impactaram no desligamento voluntário dos servidores estatutários (docentes e técnicos administrativos) da Universidade Federal de Pernambuco, no período de 2010 a 2013. Para o alcance desse objetivo geral, foram estruturados quatro objetivos específicos, cujos principais resultados são descritos a seguir.

O primeiro objetivo específico foi traçar um perfil dos servidores que se desligaram da UFPE no período em questão. Foram identificados 151 servidores, desconsiderando-se os servidores que se desligaram do órgão suplementar Hospital das Clínicas e aqueles que solicitaram exoneração para assumir outro cargo na própria UFPE. O maior número de desligamentos foi de pessoas do sexo masculino, 62%, e o ano de 2013 foi o que possuiu mais desligamentos, com 34%. No estudo realizado não foi identificado nenhum fator que explicasse a incidência maior de desligamentos no ano de 2013 e nem a maior incidência de servidores desligados do sexo masculino.

Foi identificado o local de destino de 124 servidores desligados e a partir disso verificou-se que as universidades e os institutos públicos foram os órgãos que mais absorveram servidores, aproximadamente 51%, sendo a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) a que mais absorveu, com aproximadamente 11%. Duas questões podem ajudar na compreensão desse fato: a primeira é que muitos servidores foram aprovados em outras instituições de ensino para cargos com nível de escolaridade acima daqueles desempenhados na UFPE e a outra é que alguns servidores optaram por instituições de ensino de acordo com sua localidade.

O maior índice de idade dos servidores desligados foi na faixa etária entre 26 e 30 anos, 33%, seguido por aqueles com idade entre 31 e 35 anos, 17%, e com idade de até 25 anos, 15%. O fato da maioria dos desligamentos serem de servidores com até 35 anos de idade, pode ter relação com a teoria da Geração Y, cujos profissionais possuem características semelhantes no sentido de buscar crescimento e sucesso rápido, de modo que costumam passar por diversas organizações ao longo dos anos.

O local que mais possuiu servidores desligados no período em questão foi o Centro Acadêmico do Agreste (CAA), com aproximadamente 19%. Um dos fatores que pode ter influenciado isso é a questão da localização, visto que ele é o centro

acadêmico mais distante da Reitoria, localizada em Recife. Esse fator localização pode ser associado a questões como: dificuldade em relação à descentralização político-administrativa, visto que a distância física da administração central pode atrapalhar o andamento das ações, decisões e projetos; a falta de infraestrutura das cidades: questão imobiliária, educação de base (para os filhos dos profissionais), transporte, lazer, saúde, entre outros; e a distância do domicílio, visto que há uma grande probabilidade dos concursados morarem em Recife ou em sua região metropolitana.

A maior taxa de desligamento também foi entre os servidores em estágio probatório, 67%, o que corrobora a visão dos gestores da PROGEPE ao afirmarem que muitos servidores são aprovados na UFPE em paralelo a aprovação em outro concurso público. Posição essa endossada por pelo surgimento dos fenômenos da 'indústria dos concursos' e dos 'concurseiros', em que um concurso serve de trampolim para outro.

Em relação à categoria profissional, os maiores índices foram dos cargos de Docente do Ensino Superior e Assistente em Administração, com 31% cada. De acordo com os servidores que participaram da pesquisa isso pode ser decorrência da escolha de outra instituição de ensino superior pelo fato da localização, principalmente no caso dos docentes, como também pelo fato de muitas pessoas ingressarem em concursos públicos de nível médio possuindo nível superior. Acredita-se que há uma diferença entre a motivação para o desligamento dos docentes e dos técnicos administrativos. No caso dos técnicos administrativos a troca de organização geralmente traz um incremento salarial, seja pela estruturação de carreira do outro órgão, seja pela mudança de nível. Já no caso dos docentes, uma das causas é a busca pela melhoria no desenvolvimento de sua carreira, ou seja, a busca por instituições que já possuam consolidados cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, possibilitando ao docente maior variedade de oportunidades de crescimento.

O segundo objetivo específico foi calcular a taxa de rotatividade de pessoal nos setores da UFPE, a partir do número de desligamentos voluntários, no período de 2010 a 2013. A partir do cálculo da taxa de rotatividade de cada setor a cada ano, observou-se que os setores que possuíram maior taxa de rotatividade foram a Pró-Reitoria de Gestão (PROGEST) e o órgão suplementar Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI), com um índice de 9,78 cada, além do CAA, com índice de 9,40.

Através desta pesquisa não foi possível identificar, especificamente, as causas que levaram a PROGEST e o NTI a se destacarem em relação à rotatividade de pessoal, visto que, os profissionais desligados desses setores possuíam cargos semelhantes aos de outros setores na UFPE e nas respostas ao questionário as causas para o desligamento desses servidores são semelhantes aos demais. Ressalta-se que não há um índice ideal para todas as organizações ou setores, isso varia de acordo com as características de cada instituição.

O terceiro objetivo específico foi identificar os principais fatores que influenciaram os servidores da UFPE a solicitar desligamento, a partir da análise de sua motivação para o trabalho baseada na Teoria da Expectativa. Para o alcance desse objetivo foram aplicados questionários a 51 servidores que se desligaram da UFPE no período estudado, contendo três blocos de questões, sendo o primeiro relacionado ao perfil dos respondentes, e o segundo relacionado à satisfação com o trabalho e o terceiro relacionado às principais causas do desligamento e a possíveis sugestões para minimizar os desligamentos voluntários na UFPE.

O perfil dos respondentes foi semelhante ao perfil da população da pesquisa, com um maior nível de detalhamento, conforme segue. Em relação ao nível de escolaridade exigido no concurso no período de ingresso da UFPE, 55% dos respondentes informaram possuíam escolaridade acima da exigida no concurso e aproximadamente 94% informaram que no momento de seu ingresso possuíam pelo menos o nível superior. Esses dados endossam a questão de muitos profissionais ingressarem no serviço público em cargos de nível médio já possuindo nível superior e com nível superior em andamento.

Em relação às causas do desligamento, apontadas pelos participantes da pesquisa, os fatores que mais se destacaram foram os relacionados a questões financeiras e à localização da instituição. Ressalta-se que, por se tratar de um estudo no setor público, esses fatores dependem de decisões de instâncias superiores à Universidade, tendo esta pouca ou nenhuma ingerência sobre o assunto. Destaca-se ainda que, nas respostas referentes à questão financeira, apareceu o fato da disparidade salarial entre os três poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário, conforme exposto no referencial teórico como uma das causas para que profissionais aprovados em concursos do poder executivo busquem outros concursos de órgãos dos outros dois poderes. Isto é corroborado com o exemplo do

Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE), que foi o segundo órgão público que mais absorveu servidores da UFPE.

No que tange à análise da motivação para o trabalho, a partir da satisfação dos servidores, de acordo com as três variáveis da Teoria da Expectativa de Victor Vroom, valência, instrumentalidade e expectativa, foi constatado o baixo índice de satisfação com o trabalho por parte dos servidores participantes da pesquisa, visto que 74% dos servidores que participaram da pesquisa possuía uma força motivacional relacionada à satisfação com o trabalho na UFPE abaixo da metade do valor máximo possível.

Ao se analisar a relação entre valência, nesse caso o quanto o servidor considera importante cada um dos 20 fatores estudados para sua satisfação com o trabalho, e a expectativa, nesse caso o quanto o servidor acredita que cada um dos 20 fatores estudados foi proporcionado de forma satisfatória durante o tempo em que trabalhou na UFPE, percebe-se que as maiores diferenças entre valência e expectativa estão nos seguintes fatores: possibilidade de crescimento profissional, condições do local de trabalho, progressão salarial, PCC e salários e benefícios. De acordo com a Teoria da Expectativa, pode-se dizer que esses são os principais fatores causadores da não satisfação com o trabalho na visão dos participantes da pesquisa.

Ainda em relação a essa análise, verifica-se que o único fator cuja diferença foi negativa, ou seja, o único fator que os respondentes acreditam que a UFPE propiciou de forma satisfatória em relação à importância dada por eles a este fator, é referente ao *status*/ prestígio. Além deste fator, as categorias que apresentaram menor disparidade entre valência e expectativa foram: possibilidade de crescimento acadêmico, relacionamento com os pares, flexibilidade e carga horária/ jornada de trabalho.

No que se refere às sugestões dos participantes da pesquisa, a maior parte das respostas foi relacionada também à questão financeira, PCC e salários e benefícios, e a questão da carga horária/ jornada de trabalho. Estas três questões são estabelecidas por lei, o que impossibilita ações mais incisivas em âmbito institucional. Destaca-se, porém, uma questão que apareceu em mais de uma resposta, a falta de tratamento isonômico em relação aos servidores, tendo em vista a possível flexibilização de horário estabelecida no Decreto nº 1.590/95, é possível encontrar na UFPE servidores que possuem o mesmo cargo, mas com jornadas de

trabalho diferentes a depender do setor de lotação. Esse fato pode ajudar na compreensão desse aparente tratamento não isonômico entre os servidores.

Ressalta-se que em novembro de 2014 foi publicada a Resolução nº 02/2014 que estabelece normas sobre a jornada de trabalho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação. A publicação desta resolução abriu margem para a flexibilização da jornada de trabalho na UFPE, desde que o setor se enquadre nos pressupostos estabelecidos no Decreto nº 1.590/95 e seu pedido de flexibilização seja aprovado por uma comissão designada para esse fim.

O quarto e último objetivo específico foi verificar a percepção de gestores de pessoal da UFPE acerca da rotatividade de servidores na instituição. Para o alcance desse objetivo, foram aplicados questionários a três gestores de pessoal da PROGEPE/UFPE. Na opinião dos gestores, o índice de rotatividade de pessoal da UFEP está dentro da normalidade, só se apresentando um pouco superior em relação aos cargos Assistente em Administração e Auxiliar em Administração. Os dados apresentados no perfil dos servidores desligados endossam o alto número de Assistentes em Administração desligados. Em relação ao cargo de Auxiliar em Administração, não foi possível averiguar essa informação, visto que esta pesquisa não abrangeu o Hospital das Clínicas, órgão suplementar que possui quase a totalidade de servidores com esse cargo na UFPE.

Os principais pontos negativos, decorrentes do fenômeno da rotatividade de pessoal, ressaltados pelos gestores foram em relação à questão da continuidade da Instituição, quanto à preservação da memória e absorção da cultura organizacional e em relação aos custos, tanto no que se refere ao processo de recrutamento (realização de concurso público) quanto no que se refere ao investimento no servidor em termos de capacitações e treinamentos.

Segundo os gestores, não é desenvolvida nenhuma ação ligada diretamente à retenção de pessoal, em decorrência do principal motivo dos desligamentos ser a aprovação em outro órgão público, em busca de melhores condições financeiras. Também não há nenhum instrumento que permita identificar, de forma mais detalhada, quais os motivos que levaram o servidor a solicitar exoneração e, caso ele esteja se desligando por motivo de aprovação em outro órgão público, em qual órgão ele irá ingressar.

Esse estudo corrobora a ideia da Teoria da Expectativa de que o fator impulsionador para a decisão de desligamento voluntário de uma organização está

diretamente associado à valência que o trabalho naquela organização possui para o trabalhador. E isso é afetado diretamente pela sua satisfação com o trabalho e pela oportunidade de outros trabalhos, indicando que as taxas derivadas do desligamento voluntário são maiores em períodos de pleno emprego.

O que se observa é que os aspectos motivacionais que levaram os servidores a se desligarem da UFPE no período deste estudo são semelhantes àqueles elencados na revisão de literatura, cujos principais independem de ações mais diretas da Universidade. Entretanto, esse estudo destaca alguns fatores que podem ser melhorados pela UFPE, podendo gerar aumento na satisfação de seus servidores:

- Melhoria das condições do local de trabalho;
- Desenvolvimento de ações no sentido de melhorar o ambiente de trabalho/ clima organizacional, a partir da realização de pesquisas sobre comprometimento organizacional, satisfação e intenção de rotatividade;
- Criação e divulgação de um instrumento que explique a estrutura da Universidade, os espaços comuns à disposição dos servidores, as oportunidades de capacitação, os critérios para aquisição de certos benefícios e outros assuntos de interesse do servidor;
- Propiciar ao servidor, principalmente ao que ingressou há pouco tempo, um período de experiência na área de exercício, possibilitando a mudança de setor/área dentro da própria UFPE. Esses processos poderiam ser gerenciados por um setor específico, como ocorre na Universidade Federal da Bahia, através do Núcleo de Acompanhamento da Vida Funcional que, “a partir de um enfoque sistêmico do indivíduo da tarefa e da instituição, realiza o processo de gerenciamento das remoções” (UFBA, 2011, p. 106);
- Melhoria na alocação de servidores ingressantes, a partir do seu currículo e de entrevistas no momento da posse;
- Criação de canais de comunicação, nas redes sociais ou no próprio site institucional, com os candidatos a concursos para a UFPE, de modo a elucidar possíveis dúvidas referentes ao trabalho na UFPE;
- Criação de um canal de comunicação através do qual o servidor possa expressar suas sugestões e seus descontentamentos, sem receio de sofrer represálias;

- Criação e ampla divulgação de regras quanto: à liberação e custeio para participação em eventos (capacitações, cursos, congressos, entre outros); à possibilidade de participação em comissões organizadoras ou bancas de concursos; possibilidade de permuta/remoção, enfim, de tudo que possa envolver a participação de servidores mediante um pleito;
- Criação de instrumento, como um questionário por exemplo, que o servidor ingresso e egresso possa responder sobre sua motivação. A Universidade Federal de Santa Catarina, de acordo com seu Relatório de Gestão 2014, está implementando um formulário de desligamento/exoneração, com o objetivo de mapear os principais fatores que motivam pedidos de exoneração e implementar políticas visando minimizar a rotatividade de pessoal (UFSC, 2015);
- Realização de rodadas de discussão com servidores de diversos cargos no intuito de analisar a possibilidade de implantação de alguns benefícios, tais como, implementação de banco de horas e flexibilização dos horários de entrada e saída;
- Implementação de programas de formação de gestores acadêmicos e administrativos;
- Realização de capacitações na área de atuação dos servidores, entre outros.

O perfil dos servidores desligados e as possíveis causas para o seu desligamento, apontados por esta pesquisa, podem contribuir para a Universidade desenvolver ações direcionadas à elaboração ou aprimoramento de políticas de retenção de pessoal e de mudança da cultura organizacional, no sentido de maior compartilhamento do conhecimento e favorecimento à melhoria do clima organizacional.

Como limitações desta pesquisa pode-se citar a não inclusão do Hospital das Clínicas no objeto de estudo; a dificuldade de acesso a todos os servidores que foram exonerados a pedido no período de abrangência do estudo; e a falta de acesso a dados relacionados ao ingresso de servidores por setor e ao aumento do número de vagas por setor.

Como sugestões de pesquisas futuras identifica-se: a realização de estudo semelhante com os servidores desligados do Hospital das Clínicas antes e depois da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares; a realização de estudo sobre a

intenção de desligamento por parte dos servidores da UFPE; a realização de estudo semelhante a este, realizado com servidores que se desligaram da UFPE após a publicação da Resolução nº 02/2014; e a realização de estudo sobre os custos da rotatividade de pessoal para a UFPE.

Referências

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas**. Revista de Administração Pública – RAP, vol. 41, no spe, p. 67-86. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v41nspe/a05v41sp.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2014.

AMARAL, Lenita Almeida. LOPES, Sílvia Marise Araújo. **Rotatividade de Pessoal no Serviço Público Federal: Um estudo de caso na UFPE**. VII Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília – DF, 2014. Disponível em: <http://banco.consad.org.br/handle/123456789/1165>. Acesso em: 1 abr. 2015.

AZEVEDO, Renata Barbosa de. **A Política de Avaliação de Desempenho da Universidade Federal de Pernambuco: A Perspectiva dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação.** 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Rotatividade do Emprego no Brasil**. Boletim Regional do Banco Central do Brasil. p. 85 - 87, Janeiro 2011. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pec/boletimregional/port/2011/01/br201101b3p.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa, Edições 70, 2002.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George; ALLUM, Nicholas C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento – Evitando confusões. In BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um Manual Prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 7. ed. Petrópolis – RJ: Vozes, 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução de Maria Lucia G. Leite Rosa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BRASIL. **Agenda de Gestão Pública.** Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE/PR), Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/091207_SEGES_agenda_gestao.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2014.

BRASIL, **A Reforma do Aparelho do Estado e as Mudanças Constitucionais:** Síntese & Respostas a Dúvidas mais Comuns. Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), Brasília, 1997. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno06.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 11 ago. 2014.

_____. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 23 mar. 2014.

_____. **Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995.** Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm>. Acesso em: 28 mar. 2015.

_____. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006.** Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos

Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em: 23 mar. 2014.

_____. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 23 mar. 2014.

_____. **Lei nº 7.783, de 28 de junho de 1989.** Dispõe sobre o exercício do direito de greve, define as atividades essenciais, regula o atendimento das necessidades inadiáveis da comunidade, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7783.htm>. Acesso em: 13 nov. 2014.

_____. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm>. Acesso em: 23 mar. 2014.

_____. **Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011**. Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares-EBSERH; acrescenta dispositivos ao Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 – Código Penal; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12550.htm>. Acesso em: 23 de mar. 2014.

_____. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal (...), e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm>. Acesso em: 23 mar. 2014.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Portaria nº 625, de 21 de dezembro de 2012**. Disponível em:

<http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Legislacao/Portarias/2012/121228_materia_portaria%20625_ps.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2014.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Portaria nº 619, de 26 de dezembro de 2012**. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Legislacao/Portarias/2012/portaria_619.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2014.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – 2009**. Disponível em <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/servidor/publicacoes/conferencia/100819_Conferencia.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2014.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 1520/2006 (TC 020.784/2005-7)**. Disponível em <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/imprensa/noticias/noticias_arquivos/016954.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2014.

BRESSER PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

CAMPOS, Claudia Valentina de Arruda; MALIK, Ana Maria. **Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família**. Revista de Administração Pública, v. 42 (2), p. 347-368, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n2/07.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2014.

CAMPOS, J. G. F. de; TAVARES, B. P.; PRESTES, J.; LEITE, N.R.P. **Comprometimento organizacional no setor público: estudo de caso de uma faculdade da Universidade de São Paulo (USP).** In: Seminários de Administração, 7, 2009, São Paulo. Anais. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/970.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2014.

CASCIO, Wayne F.; BOUDREAU, John W. **Investimento em pessoas: como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos**. São Paulo: Artmed Editora, 2010.

CASTRO, A. M. G.; QUIRINO, T. R. **Redução de quadro em uma instituição de pesquisa.** Revista de Administração, v. 27, n. 2, p. 82-90, 1992. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18640/reducao-de-quadro-em-uma-instituicao-de-pesquisa>. Acesso em: 12 nov. 2014.

CHAUÍ, Marilena. **A universidade pública sob nova perspectiva.** Revista Brasileira de Educação. Nº 24. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-24782003000300002&script=sci_arttext>. Acesso em: 06 ago. 2014.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa – Método qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. (Org.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. 4. São Paulo: Atlas: 2010.

DIEESE. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho**. São Paulo: DIEESE, 2011. Disponível em <http://www.dieese.org.br/livro/2011/livroRotatividade11.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2014.

DIÓGENES, Larissa Coutinho. **Intenção de Rotatividade e Percepção de Suporte Organizacional em um Órgão Público Federal.** 2012. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília. 2012. Disponível em <http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/4265/1/2012_LarissaCoutinhoDiogenes.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2014.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Tradução de James Sunderland Cook e Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FARIAS, Mariana de Brito Sassi. **Comprometimento Organizacional de Servidores Públicos: Um estudo nas Pró-Reitorias da Universidade Federal de Pernambuco.** 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014.

FERREIRA, Mário César; FREIRE, Odaléa Novais. **Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista.** Revista de Administração Contemporânea – RAC, v. 5, n. 2, p. 175-200, mai/ago 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n2/v5n2a09>. Acesso em: 24 mar. 2014.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do Investimento em Capital Humano.** Tradução de Celso Roberto Paschoa. São Paulo: Makron *Books*, 2001.

FONSECA, Jairo Simon da; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Curso de Estatística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FREIRE, Ayalla Cândido; FREITAS, Lucia Santana de. **A aplicação da Teoria da Expectância de Vroom na Perspectiva de Jovens Universitários em seus Primeiros empregos.** In: JORNADAS HISPANOS LUSAS DE GESTIÒN CIENTIFICA, XVII. 2007. Espanha. Anais eletrônico. Espanha, 2007. p. 3732-3743. Disponível em: <http:unirioja.es/servicios/sp/catálogo/online/jornadas_gestion_cientifica.shtml> Acesso em: 21 dez. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GOMES, Nanci Fonseca. **A subjetividade do servidor público constituída na relação com o estado e a sociedade.** Psicologia para América Latina, México, n. 15, dez. 2008. Disponível em <http://www.ulapsi.org/portal/arquivos/revistas/numero-15.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2014.

HANDEL, Michael J. **Trends in perceived job quality, 1989 to 1998. Work and occupations,** n. 32, p. 66-94, 2005. Disponível em: <http://www.northeastern.edu/socant/wp-content/uploads/W_Occ.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2014.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEIBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEITE, Carlos Fernando Faria. **Comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma Universidade Estadual.** 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador. 2004. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/carlos_fernando_faria_leite.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2014.

LEVY, Evelyn. **Diagnóstico Analítico e Consolidado** – Projeto Apoio aos Diálogos Setoriais União Europeia – Brasil. Disponível em: <http://sectordialogues.org/sites/default/files/acoes/documentos/gove03_-_perita_local_-_diagnostico_analitico_e_consolidado.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2014.

MACIEL, Flávia; MARCIS, Jaqueline; BORSOI, Jean Ricardo. **A importância da Gestão do Conhecimento para as Organizações.** Synergismus scyentifica UTFPR, v. 3, n. 1 (2008). Disponível em: <http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/SysScy/article/viewArticle/426>. Acesso em: 06 ago. 2014.

MARCONI, Nelson. **Uma breve comparação entre os mercados de trabalho do setor público e privado**. Revista do Setor Público, Brasília, ano 48, nº 1, Jan/Mar.,

1997. Disponível em: <www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=2756>. Acesso em: 13 nov. 2014.

MARQUES, A. L.; SANTOS, C. M. Q. dos; PEREIRA, L. Z.; MORAES, L. F. R. de; KILIMNIK, Z. M. **Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso Comparativo em Universidades Federais Mineiras.** Anais**.** In: XXI EnANPAD. Rios das Pedras – RJ: ANPAD, 1997. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1997/RH/1997_RH23.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2014.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis – RJ: Vozes, 2001.

MOURA, Ana Lúcia Neves de; SOUZA, Bruno Campello. **Discurso e Prática na Gestão de Recursos Humanos: um Estudo no Setor Público Federal Brasileiro**. XXXVIII EnANPAD, ANPAD, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB859.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2014.

MULLINS, Laurie J. Trad. FIGUEIRA, Vinicius. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OLIVEIRA, Nilton Marques. BRITO, Eliseu Pereira de. MEDEIROS, Messias Rodrigues. **Universidade Federal do Tocantis – UFT e sua Inserção Regional: uma abordagem da Teoria dos Lugares Centrais**. Interface. Ed. Nº 6, 2013, NEMAD – UFT. Disponível em: <http://revista.uft.edu.br/index.php/interface/article/viewFile/513/311>. Acesso em: 1 abr. 2015.

PAIVA, Fernando. **Mitos e fatores que envolvem a rotatividade**. [10 de fevereiro de 2014]. Portal RH.com.br. Entrevista concedida a Patrícia Bispo. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Entrevista/9022/mitos-e-fatores-que-envolvem-a-rotatividade.html>. Acesso em: 17 mar. 2015.

PESCE, Márcio Brasil. **A Rotatividade de Servidores de Serviços Auxiliares da Procuradoria-Geral do Estado.** 2011. Monografia (Graduação em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2011. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/33248>. Acesso em: 03 ago. 2014.

POMI, Eugênia Maria. **A importância da gestão do *turnover***. [17 de janeiro, 2005]. Portal RH.com.br. Entrevista concedida a Patrícia Bispo. Disponível em: <www.rh.com.br/ler.php?cod=3998&org=3>. Acesso em: 24 mar. 2014.

RÉGIS, Helder Pontes. **A Motivação dos Professores do Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba para Participarem do Programa de Qualidade:** um exame com base na teoria da expectância. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Pernambuco, Recife, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** Tradução de Reynaldo Marcondes. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen Paul; DECENZO, David A. **Fundamentos da Administração: conceitos essenciais e aplicações.** Tradução de Robert Brian Taylor. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

RODRIGUES, Germana Barros. **Interiorização do Ensino Superior Público: O caso do Curso de Medicina Veterinária – CCA – UFPB**. 2010. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Faculdade Joaquim Nabuco, Recife. 2010.

SANTOS, Josieli Soares dos; BRESSAN, Inês Cardin. **Estudo da Rotatividade no Cargo de Agente Administrativo em uma Prefeitura do Norte do Paraná**. Diálogo

e Interação. V. 2, 2009, FACCREI. Disponível em: <http://www.faccrei.edu.br/revistas/index/volume:2/area:1>. Acesso em: 5 nov. 2014.

SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James, G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. **A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público.** Revista do Serviço Público, Brasília, v. 62 (2): 167-183 Abr/Jun 2011. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3710>. Acesso em: 13 nov. 2014.

SIQUEIRA, W. R. de; TAVARES, R. F.; BUENO, M.; CISSÉ BA, S. A. **Rotatividade de servidores públicos: estudo realizado em um campus universitário do interior de Goiás.** Anais**.** XXIII ENANGRAD, 2012. Disponível em: <http://xxiiienangrad.enangrad.org.br/anaisenangrad/_resources/media/artigos/adp/11.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2014.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução de Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2010.

TOLEDO, Geraldo Luciano; OVALLE, Ivo Izidoro. **Estatística Básica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

UFBA. **Relatório de Gestão 2011.** Disponível em: <http://www.proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/relat_gestao_2011.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2014.

UFGD. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2013/2017.** Disponível em: <http://files.ufgd.edu.br//arquivos/portal/ufgd/arquivos/aufgd/pdi.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2014.

UFMS. **Relatório de Gestão 2013.** Disponível em: <http://www-nt.ufms.br/manager/titan.php?target=openFile&fileId=2003>. Acesso em: 13 nov. 2014.

UFMS. **Relatório de Gestão 2014.** Disponível em: <http://ufms.br/manager/titan.php?target=openFile&fileId=2551>. Acesso em: 1 abr. 2015.

UFPB. **Relatório de Gestão 2011.** Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/sites/default/files/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202011%20-%20UFPB.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2014.

UFPB. **Relatório de Gestão 2012.** Disponível em: <http://www.ufpb.br/acessoainformacao/sites/default/files/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202012%20-%20UFPB.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2014.

UFPB. **Relatório de Gestão 2014.** Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/?q=page_relatorio_gestao>. Acesso em: 1 abr. 2015.

UFPE. **A Instituição**. Disponível em: <http://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com_content&view=article&id=99&Itemid=178>. Acesso em: 23 mar. 2014.

_____. **História**. Recife, 2014. Disponível em: <http://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=176> Acesso em: 08 jun. 2014.

_____. Centro de Ciências Sociais e Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas. Programa de Pós-Graduação em Administração. **Normas para apresentação de dissertações e teses:** versão 2013. Recife: PROPAD, 2013. Disponível em: <https://www.ufpe.br/propad/images/documentos/2013/Maio/normas_dissertacao_tese.doc>. Acesso em: 13 nov. 2014.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2009/2013.** Disponível em: <http://www.ufpe.br/proplan/images/planejamento/pdi_verso_%20aprovada_%20pelo_%20conselho_%20universitrio.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2014.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional 2013**. Disponível em: <https://www.ufpe.br/cpa/images/documentos/relatorio%20autoavaliacao-%20cpa%202013%20final.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2014.

_____. **Relatório de Gestão do Exercício 2013**. Disponível em: <http://www.ufpe.br/proplan/images/relatorios/relatrio%20de%20gesto%202013_verso_final.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2014.

_____. **Resolução nº 9/2006.** Conselho Universitário UFPE. Institui Programa de Capacitação e Qualificação para servidores técnico-administrativos em educação. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCIQFjAB&url=https%3A%2F%2Fwww.ufpe.br%2Fprogepe%2Fimages%2Fprogepe%2Fqualificacao_profissional%2FCursos_de_capacitacao%2Fres-9-2006-capacitacao-taes.doc&ei=o6kZVfHhCvj8sAT98oGoBg&usg=AFQjCNEDx6pMtr5d4NWB77xTiAt80omCog&bvm=bv.89381419,d.eXY>. Acesso em: 23 mar. 2014.

_____. **Resolução nº 1/2011.** Conselho Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão. Regulamenta a Disponibilização de vaga institucional para servidores ativos e permanentes da UFPE (docentes ou técnicos) em programas de pós-graduação Stricto Sensu. Disponível em: <https://www.ufpe.br/propesq/images/propesq/Legislacao/Resolucao/resolucao_1_2011_ccepe.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2015.

_____. **Resolução nº 2/2014.** Conselho de Administração. Estabelece normas sobre jornada de trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFPE. Disponível em: <https://www.ufpe.br/progepe/images/progepe/dgp/30Horas/Resolu%C3%A7%C3%A3o_n%C2%BA_02-2014-Jornada_de_trabalho.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2015.

_____. **Resolução nº 03/2014**. Conselho Universitário UFPE. Estabelece critérios e normas para fins de progressão funcional e promoção na carreira de Professor de Magistério Superior. Disponível em: <http://www.ufpe.br/ufpenova/images/conselhos_superiores/universitario/res%2003%202014%20consuniv%20progressao%20docente.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2014.

_____. **UFPE em números**. Disponível em: <http://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com_content&view=article&id=43&Itemid=191>. Acesso em: 23 mar. 2014.

UFRPE. **Relatório de Gestão 2014.** Disponível em: <http://www.ufrpe.br/sites/ww2.prppg.ufrpe.br/files/documentos/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202014.pdf>. Acesso em: 1 abr. 2015.

UFRRJ. **Relatório de Gestão 2013.** Disponível em: <http://www.ufrrj.br/portal/modulo/home/relatorio_gestao/RG_2013_UFRRJ.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2014.

UFRRJ. **Relatório de Gestão 2014.** Disponível em: <http://www.ufrrj.br/portal/modulo/home/relatorio_gestao/RelatorioGestao2014.pdf>. Acesso em: 1 abr. 2015.

UFSC. **Relatório de Gestão 2013**. Disponível em: <http://dpgi.proplan.ufsc.br/files/2013/02/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2013.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2014.

UFSC. **Relatório de Gestão 2014**. Disponível em: <http://dpgi.proplan.ufsc.br/files/2015/04/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2014.pdf>. Acesso em: 1 abr. 2015.

VERLEUN, Juliêta Alida Garcia. **A teoria do consumidor e a teoria dos incentivos aplicadas a um plano de carreiras do serviço público brasileiro: uma abordagem sucinta.** Anais**.** XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, Nov., 2008.

Disponível em: <http://www1.fazenda.gov.br/spe/publicacoes/estudos/verleun.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2014.

VIEIRA, Carolina Belli; BOAS, Ana Alice Vilas; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; OLIVEIRA, Elias Rodrigues. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública**. Revista ADMpg Gestão Estratégica. V. 4, nº 1, 2011, UTFPR. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2014.

VIEIRA, Cleusa Marcia; JACOBSEN, Alessandra de Linhares; SILVA, Maria Luciana Biondo. **Captação e Retenção de Talentos no Serviço Público Municipal de Saúde de Florianópolis.** Coleção de Saúde Pública. V. 11. UFSC, 2013. Disponível em: <http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/Volume-11-Artigo-01.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2014.

VROOM, Victor Harold. **Work and Motivation**. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995. Originally published: New York: Wiley, 1964.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional – criando vantagem competitiva.** Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2006.

APÊNDICE A – Questionário aplicado a Servidores que solicitaram desligamento da UFPE entre 2010 e 2013

Questionário para Dissertação na Área de Gestão Pública

Prezado Colega,

Estou realizando uma pesquisa para elaboração da minha dissertação no Programa do Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco (MGP - UFPE). Conto com a sua colaboração para responder o questionário a seguir. Para respondê-lo é necessário que você tenha sido servidor estatutário da UFPE.

Todas as informações obtidas são sigilosas e em hipótese alguma serão utilizadas para outros fins que não sejam acadêmicos.

Em caso de dúvida envie e-mail para germanalua@gmail.com.

Agradeço sua colaboração.
Germana Barros Rodrigues

1. Qual o ano do seu desligamento da UFPE?
( ) 2010 ( ) 2011
( ) 2012 ( ) 2013
( ) Outro. Qual? _____

2. Sexo:
( ) Feminino ( ) Masculino

3. Quantos anos você tinha na época do seu desligamento da UFPE?
( ) Até 25 anos ( ) Entre 26 e 30 anos
( ) Entre 31 e 35 anos ( ) Entre 36 e 40 anos
( ) Entre 41 e 45 anos ( ) Mais de 45 anos

4. Qual a sua última lotação (setor) na UFPE antes do seu desligamento?
_____

5. Quanto tempo você trabalhou na UFPE?
( ) Menos de 1 ano ( ) Mais de 1 e até 3 anos
( ) Mais de 3 e até 10 anos ( ) Mais de 10 e até 20 anos
( ) Mais de 20 anos

6. Qual seu cargo na UFPE no período do seu desligamento da UFPE?
( ) Assistente em Administração
( ) Docente do Ensino Superior
( ) Técnico de Laboratório
( ) Outro. Qual? _____

7. Quando você ingressou na UFPE, o seu grau de escolaridade era:
( ) Igual ao exigido para o cargo ( ) Acima do exigido para o cargo

8. Qual seu nível de escolaridade no período de seu desligamento da UFPE?
( ) Nível Fundamental ( ) Nível Médio
( ) Superior Incompleto ( ) Superior Completo
( ) Pós-graduação lato sensu ( ) Mestrado
( ) Doutorado ( ) Pós-doutorado

9. Quando do seu desligamento da UFPE, você exercia algum cargo de chefia ou função de confiança?
( ) Sim ( ) Não

10. No seu setor havia outros servidores que desempenhavam a mesma atividade (se docente, que ministravam as mesmas disciplinas) que você?
( ) Sim ( ) Não

11. Após seu desligamento da UFPE, você:
( ) Ingressou em outro Órgão Público
( ) Ingressou em uma empresa do Setor Privado
( ) Parou de trabalhar e voltou a estudar para concurso
( ) Abriu seu próprio negócio
( ) Outro. Qual? _____

12. Atribua uma nota de 1 a 4 para cada um dos fatores listados a seguir, significando **o quanto você considera esse fator importante na sua satisfação com o trabalho.** Marque conforme escala a seguir: 1 – Sem Importância; 2 – Pouco Importante; 3 – Importante; 4 – Extremamente Importante.

Fatores	**1**	**2**	**3**	**4**
Ambiente de trabalho/ Clima organizacional				
Autonomia na realização das atividades				
Carga horária / Jornada de trabalho				
Condições do local de trabalho (infraestrutura, segurança...)				
Flexibilidade (possibilidade de troca de horário, de sair para resolver questões pessoais, de escolher o período de férias...)				
Localização da organização (distância, acesso...)				
Participação em capacitações, treinamentos				
Plano de cargos e carreiras				
Possibilidade de crescimento acadêmico (realização de cursos de graduação, pós-graduação, entre outros)				
Possibilidade de crescimento profissional				
Possibilidade de desenvolver o potencial criativo, inovador				
Possibilidade de mudar de setor/ área dentro da própria organização				
Progressão salarial (diferença entre o salário do início e do fim				

da carreira)				
Reconhecimento pelo trabalho desenvolvido				
Relacionamento com os pares (colegas de trabalho)				
Relacionamento com os superiores				
Salário e benefícios (auxílio saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação...)				
Status/ Prestígio				
Tipo de trabalho desenvolvido (compatível com as atribuições relativas ao cargo exercido; desafiante; rotineiro...)				
Tratamento isonômico do superior (chefe) em relação aos membros da equipe				
Outro. Especificar:				

13. Atribua uma nota de 1 a 4 para cada um dos fatores listados a seguir, desta vez significando **o quanto, em sua opinião, isso lhe foi proporcionado durante o tempo que você trabalhou na UFPE**. Marque conforme escala a seguir: 1 – Não foi proporcionado; 2 – Foi proporcionado de forma insatisfatória; 3 – Foi proporcionado de forma satisfatória; 4 – Foi proporcionado de forma plenamente satisfatória.

Fatores	**1**	**2**	**3**	**4**
Ambiente de trabalho/ Clima organizacional				
Autonomia na realização das atividades				
Carga horária / Jornada de trabalho				
Condições do local de trabalho (infraestrutura, segurança...)				
Flexibilidade (possibilidade de troca de horário, de sair para resolver questões pessoais, de escolher o período de férias...)				
Localização da organização (distância, acesso...)				
Participação em capacitações, treinamentos				
Plano de cargos e carreiras				
Possibilidade de crescimento acadêmico (realização de cursos de graduação, pós-graduação, entre outros)				
Possibilidade de crescimento profissional				
Possibilidade de desenvolver o potencial criativo, inovador				
Possibilidade de mudar de setor/ área dentro da própria organização				
Progressão salarial (diferença entre o salário do início e do fim da carreira)				
Reconhecimento pelo trabalho desenvolvido				
Relacionamento com os pares (colegas de trabalho)				
Relacionamento com os superiores				
Salário e benefícios (auxílio saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação...)				
Status/ Prestígio				
Tipo de trabalho desenvolvido (compatível com as atribuições relativas ao cargo exercido; desafiante; rotineiro...)				
Tratamento isonômico do superior (chefe) em relação aos membros da equipe				
Outro. Especificar:				

14. Atribua uma nota de 1 a 4 para cada um dos fatores listados nessa última tabela, significando **sua autoavaliação enquanto servidor (a) da UFPE, o quanto, em sua opinião, o seu esforço contribuiu para melhorar esse fator**. Marque conforme escala a seguir: 1 – Não houve nenhuma contribuição/esforço da minha parte; 2 – Houve pouca contribuição da minha parte; 3 – Houve muita contribuição da minha parte; 4 – Eu me esforcei ao máximo para o alcance desse fator.

Fatores	1	2	3	4
Ambiente de trabalho/ Clima organizacional				
Autonomia na realização das atividades				
Carga horária / Jornada de trabalho				
Condições do local de trabalho (infraestrutura, segurança...)				
Flexibilidade (possibilidade de troca de horário, de sair para resolver questões pessoais, de escolher o período de férias...)				
Localização da organização (distância, acesso...)				
Participação em capacitações, treinamentos				
Plano de cargos e carreiras				
Possibilidade de crescimento acadêmico (realização de cursos de graduação, pós-graduação, entre outros)				
Possibilidade de crescimento profissional				
Possibilidade de desenvolver o potencial criativo, inovador				
Possibilidade de mudar de setor/ área dentro da própria organização				
Progressão salarial (diferença entre o salário do início e do fim da carreira)				
Reconhecimento pelo trabalho desenvolvido				
Relacionamento com os pares (colegas de trabalho)				
Relacionamento com os superiores				
Salário e benefícios (auxílio saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação...)				
Status/ Prestígio				
Tipo de trabalho desenvolvido (compatível com as atribuições relativas ao cargo exercido; desafiante; rotineiro...)				
Tratamento isonômico do superior (chefe) em relação aos membros da equipe				
Outro. Especificar:				

15. Qual a principal causa do seu desligamento da UFPE?

_____

_____

16. Que sugestão você daria à Universidade para contribuir com a diminuição da taxa de desligamento voluntário dos servidores estatutários da UFPE?

_____

_____

APÊNDICE B – Questionário aplicado a Gestores (Diretores e Pró-Reitora) da PROGEPE – UFPE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA
PARA O DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

Questionário – Gestores da PROGEPE:

1. Qual seu cargo/função na PROGEPE/UFPE? Quanto tempo você está nesta função?
2. Qual a sua opinião sobre a rotatividade de pessoal (servidores de carreira) na UFPE? Quais os pontos positivos e negativos para a instituição em decorrência desse fenômeno?
3. A UFPE, mas especificamente a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, tem discutido sobre o fenômeno da rotatividade de pessoal na instituição? Se sim, qual a maior preocupação da instituição em relação a isso?
4. A UFPE desenvolve alguma ação/política diretamente ligada à retenção de pessoal? Se sim, qual (is)?
5. Quando o servidor se desliga da instituição, há algum instrumento que identifique o motivo desse desligamento? Se sim, qual (is)? Na sua opinião, é importante para a instituição ter acesso a essa informação?
6. Nas organizações privadas, nas etapas de recrutamento e seleção, é possível recrutar pessoas que tenham afinidade com o cargo que irão assumir. Da mesma forma, é possível o candidato participar da seleção sabendo exatamente em que área irá trabalhar. Em contraponto, na área pública esse processo é realizado através de concurso público. Há alguma medida, adotada pela UFPE, que minimize os efeitos negativos desse processo?
7. Na sua opinião, quais as principais causas do desligamento voluntário de pessoal na UFPE?
8. No PDI 2009-2013 aparece, como diretrizes na área de Gestão de Pessoal (págs. 56 e 57), “criar um sistema de informática que permita o controle e o monitoramento das vagas dos cargos, das alocações e das movimentações dos T.A.” e “definir e implementar políticas sustentáveis de renovação e de

melhoria da qualificação do quadro permanente de pessoal". Como está o andamento dessas ações?

9. Além das ações desenvolvidas pela UFPE, que medidas poderiam ser adotadas, na sua opinião, para estimular a retenção de pessoal na instituição?

Agradeço a sua colaboração!

Germana Barros Rodrigues (germanalua@gmail.com)
Turma XII – MGP/UFPE
Unidade de Apoio Operacional – HC/UFPE